



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: DIVER TOYS

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Echeverry Diaz, Kelly Katiana

Tutor/a: Martí Selva, María Luisa

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	3
2.	PLAN EJECUTIVO DE DECISIONES.....	5
	2.1. Análisis de las cuentas anuales .....	5
	2.2. Decisiones de inversión .....	12
	2.3. Decisiones de circulante y financiación.....	13
	2.4. Decisiones de ventas y producción .....	13
3.	ANÁLISIS POR CICLOS PARA LA EMPRESA DIVER TOYS.....	15
	Ronda 1 .....	15
	Ronda 2 .....	22
	Ronda 3 .....	29
	Ronda 4.....	36
	Ronda 5 .....	42
	Ronda 6 .....	48
	Ronda 7 .....	54
4.	INFORME GLOBAL.....	59
5.	CONCLUSIONES.....	70
	ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Estructura económica y financiera. . . . .	5
Tabla 2.	Fondo de maniobra y ratio del fondo de maniobra. . . . .	6
Tabla 3.	Ratios de liquidez y endeudamiento. . . . .	6
Tabla 4.	Rentabilidad económica y rentabilidad financiera. . . . .	9
Tabla 5.	Fondo de maniobra. . . . .	10
Tabla 6.	Variación de precios de los productos. . . . .	15
Tabla 7.	Cambio de moneda. . . . .	16
Tabla 8.	Demanda de los productos y variación (en miles de unidades) .....	16
Tabla 9.	Modelo de programación lineal (en miles de unidades) – maximización de beneficios, F.O. (en miles de euros). . . . .	17
Tabla 10.	Coste variable unitario y beneficio bruto (en euros). . . . .	18
Tabla 11.	Coste marketing (miles de euros) . . . . .	18
Tabla 12.	Cuenta de P y G año 1. . . . .	20
Tabla 13.	Balance año 1. . . . .	20
Tabla 14.	Precios del mercado (en euros). Resultados año 1. . . . .	21
Tabla 15.	Cuotas de mercado. Resultados año 1. . . . .	22
Tabla 16.	Ventas netas y beneficio del mercado. Resultados año 1. . . . .	22
Tabla 17.	Precios año 2. . . . .	23
Tabla 18.	Demanda prevista año 2 (miles de unidades). . . . .	23
Tabla 19.	Niveles de producción año 2 (en miles de unidades). . . . .	24
Tabla 20.	Coste marketing (miles de euros). . . . .	24

Tabla 21. Cuenta de P y G año 2. ....	26
Tabla 22. Balance año 2. ....	27
Tabla 23. Precios de los productos por mercados. Resultados año 2. ....	28
Tabla 24. Cuotas de mercado. Resultados año 2. ....	28
Tabla 25. Ventas netas y beneficio. Resultados año 2. ....	28
Tabla 26. Costes variables unitarios (en euros). ....	30
Tabla 27. Coste marketing (en miles de euros). ....	31
Tabla 28. Cuenta de P y G año 3. ....	32
Tabla 29. Balance año 3. ....	33
Tabla 30. EFE año 3. ....	34
Tabla 31. Previsión de la demanda y demanda real (en miles de unidades). ....	34
Tabla 32. Ventas netas y beneficio. Resultados año 3. ....	35
Tabla 33. Previsión de la demanda año 4 y ventas año 3 (en miles de unidades). ....	37
Tabla 34. Cuenta de P y G año 4. ....	39
Tabla 35. Balance año 4. ....	40
Tabla 36. EFE año 4. ....	41
Tabla 37. Precios año 4 (en euros). ....	42
Tabla 38. Ventas y beneficio año 4. ....	42
Tabla 39. Precios año 5 (en euros). ....	43
Tabla 40. Cuenta de P y G año 5. ....	46
Tabla 41. Balance año 5. ....	46
Tabla 42. EFE año 5. ....	47
Tabla 43. Ventas netas y beneficio. Resultados año 5. ....	48
Tabla 44. Cuenta de P y G año 6. ....	51
Tabla 45. Balance año 6. ....	52
Tabla 46. EFE año 6. ....	53
Tabla 47. Demanda real año 6 (en miles de unidades). ....	53
Tabla 48. Ventas netas y beneficio. Resultados año 6. ....	54
Tabla 49. Cuenta de P y G año 7. ....	57
Tabla 50. Balance año 7. ....	57
Tabla 51. EFE año 7. ....	58
Tabla 52. Previsión de la demanda y demanda real año 7 (en miles de unidades). ....	59
Tabla 53. Ventas netas y beneficio. Resultados año 7. ....	59
Tabla 54. Ratios de liquidez año 6 y año 7. ....	64
Tabla 55. Ratios de endeudamiento año 6 y año 7. ....	65
Tabla 56. Estructura económica y financiera año 6 y año 7. ....	66
Tabla 57. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera año 7. ....	69

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo Diver Toys. ....	4
Ilustración 2. Factores de la demanda. Extraído de Cesim Firm. ....	25
Ilustración 3. Demanda total de osos. ....	62
Ilustración 4. Demanda total de coches. ....	62
Ilustración 5. Demanda de osos de Diver Toys. ....	63
Ilustración 6. Demanda de coches de Diver Toys. ....	63

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El trabajo final de grado está fundamentado en un Business Simulation Game (un juego de empresa), el cual cuenta de un número determinado de empresas que compiten en un mismo mercado y con los mismos tipos de producto, en este caso son juguetes, osos de peluche y coches de carrera, durante siete años contables que equivalen a cada ronda. Una vez cerrada la ronda termina un año contable.

Al principio, todas las empresas parten de la misma base, los mismos resultados, pero cada uno irá tomando un camino distinto dependiendo de las decisiones que vaya tomando cada empresa en particular. El primer año solo hay una fábrica en España y, posteriormente, se abrirá una en Estados Unidos, siendo una estrategia común para todas las empresas participantes.

Para la ayuda de la toma de decisiones se cuenta con unas condiciones y unos parámetros, que son como algo parecido a las instrucciones del juego o de esa ronda, ya que la información de ambas puede ir cambiando de año en año dependiendo de cómo va evolucionando el mercado. Además, las condiciones dan información sobre la demanda, entregas adicionales, finanzas, producción y moneda; esas condiciones son un pequeño empuje para la contribución de unos mejores resultados. Por otro lado, los parámetros tienen que ver más con los costes a los que se enfrenta la empresa.

En la toma de decisiones se debe de tener en cuenta un conjunto de variables:

- 1) **Las ventas:** incluyen la demanda y la priorización de los mercados (España, Francia y Estados Unidos), además de otras variables que influyen en la demanda y los Beneficios Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización (EBITDA, siglas en inglés) que cada producto puede llegar a aportar a la empresa.
- 2) **La producción:** en donde se puede elegir cuánto invertir en maquinaria y edificaciones, mejores operativas y cuanta cantidad se quiere producir sobre cada producto en cada fábrica.
- 3) **Decisiones corporativas** tales como los días de cobro y pago, emisión o compra de acciones, cuanto dividendo se dará por acciones y cambios en los préstamos a largo plazo, además de las estimaciones sobre el mercado financiero.

Por último, se explica la lista de decisiones, que es un resumen de todo lo anterior.

En primera instancia, lo que se va a hacer para tomar las mejores decisiones es un análisis sobre las cuentas anuales de Diver Toys (Balance, cuenta de resultados y Estado de Flujo de Efectivo), aunque sea de un solo año. A continuación, se tomarán las decisiones en general sobre la inversión, la financiación, ventas y producción. Posteriormente, en cada ronda se tomarán decisiones específicas sobre ese año.

La estrategia de la empresa y, por ende, el objetivo general es expandirse y tener una fuerte presencia en el mercado y, en la medida de lo posible, aumentar su cuota de

mercado en cada país y por cada producto. Además, cabe destacar que las decisiones realizadas afectarán a las demás competidoras en cada ronda, teniendo que tomar el mejor conjunto de decisiones, según la experiencia que se vaya adquiriendo, con el fin de poder defender la estrategia y llegar a tener éxito en la ejecución de esta.

Y, en base al objetivo general, se va a desarrollar objetivos más específicos, que son los siguientes:

- Mantener e incluso incrementar el porcentaje de los recursos destinados a la calidad de los productos.
- Mantener e ir aumentando la cuota de mercado, en la medida de lo posible, y por lo menos en un país ser la empresa que mayor porcentaje tenga.
- Intentar reducir los gastos no relacionados directamente con la explotación de la empresa, como en el caso de los intereses por el préstamo a largo plazo. Asimismo, invertir en el momento más adecuado, evitando gastos innecesarios, e intentar producir cantidades adecuadas para evitar gastos de logística.
- Aumentar el beneficio, en medida de lo posible, intentando hacer la empresa más rentable para el accionista.
- Ir aumentando las ventas y tener el mínimo o ningún stock posible a fin de evitar gastos en este.
- Optimizar los recursos de los que dispone Diver Toys.

Por último, la designación del nombre de la empresa ha sido **Diver Toys**, junto con el eslogan "**Sumérgete en un mundo lleno de diversión**". Esta denominación está pensada sobre los países en los que la empresa opera, debiendo tener un nombre que se adapte a los diferentes mercados, en donde, "Diver" procede de la palabra diversión, pero también de buceador en inglés, y "Toys" son juguetes en inglés. De esta forma el eslogan habla de sumergirse y el logo son niños buceadores, tal y como se muestra en la Ilustración 1.



*Ilustración 1. Logo Diver Toys. Elaboración propia.*

El diseño de colores vivos y niños con una sonrisa es importante tenerlo en cuenta por el público objetivo del producto que va a comercializar la empresa.

## 2. PLAN EJECUTIVO DE DECISIONES

El plan ejecutivo de decisiones es llevado a cabo de la siguiente forma, en primer lugar, se realiza un análisis de las cuentas anuales de las que se dispone para que seguidamente se pueda empezar a tomar las próximas decisiones.

En concreto son decisiones sobre las inversiones, las ventas, la producción y a nivel corporativo, con el fin de llevar a Diver Toys a una mejora en general. Todo esto teniendo en cuenta las condiciones y limitaciones que pone el mercado.

### 2.1. Análisis de las cuentas anuales

Al empezar el primer año no se tiene referencia del mercado y tampoco las cuentas anuales de los años anteriores, se consideran las cuentas anuales del último año, es por lo que se va a realizar un análisis de las cuentas de dicho año y, en este caso, solo se va a proceder con un análisis vertical para tener un punto de partida y saber cómo ha estado operando la empresa el último año. Del mismo modo, se espera que este análisis arroje algo de luz para tomar las mejores decisiones que serán influyentes en el siguiente año.

Además, se tiene la información procedente de las cuentas anuales previsionales (las estimaciones) con el propósito de saber si la empresa se está encaminando hacia la dirección indicada de los objetivos.

### Balance y ratios

Miles de €

<b>Estructura económica</b>	<b>Año 0</b>	
		%
Activo no corriente	97.285	86,5%
Activo corriente	15.180	13,5%
Existencias	-	-
Realizable	2.128	14%
Efectivo	13.052	86%
<b>Total Activo</b>	<b>112.465</b>	<b>100%</b>

<b>Estructura financiera</b>	<b>Año 0</b>	
		%
Patrimonio neto	36.805	32,7%
Pasivo no corriente	75.000	66,7%
Pasivo corriente	660	0,6%
<b>Total PN y Pasivo</b>	<b>112.465</b>	<b>100%</b>

Tabla 1. Estructura económica y financiera. Elaboración propia.

El año cero se refiere al punto de partida de la empresa y, en cuanto a la creación de la estructura económica, el total del activo está sumando tanto el activo no corriente como el activo corriente, que esta última a su vez suma las existencias, el realizable y el

efectivo y, de este mismo modo, están expuestos los porcentajes. Para la estructura financiera es más simple, siendo la operación tal cual está exhibido.

En primer lugar, según la Tabla 1 se observa que la estructura económica de Diver Toys coincide con una empresa industrial, como es el caso, estando la mayor parte del activo en el no corriente (86,5% sobre el total del activo).

La empresa no tiene existencias, dando una señal de la forma en la que operan, en el cual, todas las existencias las utilizan durante el año en curso no quedando ninguna a final de año, siendo el producto terminado las únicas existencias que pudieran tener en caso de no vender todo lo producido, y esto debido a las desviaciones en la previsión de la demanda.

Además, la deuda de sus clientes, que es el realizable, no tiene mucha relevancia. Lo que sí se puede observar es un efectivo que quizás podría estar un poco por encima de lo normal, cosa que se analizará más adelante en detalle, por si se está frente a una empresa con recursos ociosos.

En cuanto a la estructura financiera, se aprecia una empresa en donde la masa patrimonial más amplia es la del pasivo no corriente (66,7% del pasivo), cifra que podría ser la responsable de la financiación del activo no corriente, siendo el origen de la financiación ajena y, por tanto, una empresa en la que la balanza se inclina más a estar endeudada. Se observa una financiación a largo plazo y un corto plazo que genera a priori una financiación sin coste.

<b>FM</b>
Año 0
14.520 €
<b>Ratio FM</b>
Año 0
22,00

Tabla 2. Fondo de maniobra y ratio del fondo de maniobra. Elaboración propia.

En la Tabla 2 se aprecia que el fondo de maniobra (FM) alcanza la cifra de 14.520.000 euros, siendo obtenida como la diferencia entre el activo corriente menos pasivo corriente. Posteriormente se ha calculado el ratio FM definido por el cociente entre el FM y el pasivo corriente, dando lugar a un ratio mayor que 1 y, como se había hecho referencia antes, se podría estar en una situación de recursos ociosos, no siendo los recursos plenamente rentables.

Liquidez		Endeudamiento	
	Año 0		Año 0
R. liquidez (AC/PC)	23,00	R. endeud. (PNC+PC/Total PN+P)	0,67
R. tesorería (R+Ef/PC)	23,00	R. solvencia (A/P)	1,49
R. disponibilidad (Ef/PC)	19,78	R. calidad deuda (PC/Total Pas.)	0,01
		R. Gastofin/vts (Gast.fin/Ventas)	0,08
		R. cobertura (BAll/gast.fin)	1,36
		R. coste deuda (gast.fin/P con coste)	3,89%

Tabla 3. Ratios de liquidez y endeudamiento. Elaboración propia.

La liquidez permite identificar como el activo corriente puede hacer frente a las deudas más inmediatas. Según la Tabla 3, aquí se refleja la posible ociosidad de recursos en la empresa y, por ende, la pérdida de la rentabilidad, el parámetro “adecuado” para una empresa estaría entre 1,5 y 2, pero al no haber existencias (tabla 1) el ratio de liquidez y de tesorería son el mismo, por lo que no cabe el análisis en sí de este ratio.

Por otro lado, se observa como Diver Toys tiene un exceso de tesorería y de disponibilidad. En cuanto al ratio de tesorería, tendría una cantidad adecuada si estuviera alrededor de 1, sin embargo, al ser el valor del ratio de 23 se deduce que existe exceso de liquidez. En este caso, el ratio de tesorería es alto porque el ratio de disponibilidad también el alto, al efectivo se le ha añadido el realizable, pero si el ratio de disponibilidad fuera adecuado (entre 0,2 y 0,3), aun así, seguiría siendo elevado como se observa en esta simulación en la que está puesto el ratio de disponibilidad del 0,3 y, posteriormente, se le ha sumado el realizable para dar el ratio de tesorería “simulado” ( $23 - 19,78 = 3,22$  y  $3,22 + 0,3 = 3,52$ ). Que el realizable sea elevado quiere decir que el crédito a los clientes también lo es. Y, como se ha mencionado antes, al principio de este párrafo, el ratio de disponibilidad es excesivamente elevado, teniendo que estar entre los parámetros de 0,2 y 0,3 para ser adecuados. En este caso lo sobrepasa en mucho y la empresa tiene una gran pérdida de rentabilidad, ya que dispone de un activo, en este caso el efectivo, al cual no se le está dando uso.

El ratio de endeudamiento permite identificar el peso de la financiación ajena de una empresa. En este caso, el resultado muestra un peso elevado de la financiación ajena, siendo una organización más arriesgada y, en consecuencia, con una menor autonomía financiera. Pero, por otro lado, se puede observar con el ratio de solvencia (superior a la unidad), como Diver Toys puede garantizar el pago de sus deudas frente a terceros y está de lejos de una situación de suspensión de pagos, aunque este ratio su valor normal es 2 y si está comprendido entre 1 y 2 indica cierta tensión financiera como es el caso de “Diver Toys”.

A priori, se puede identificar que la estructura financiera de la empresa tiene una buena calidad de la deuda desde el punto de vista de la exigibilidad al tener gran parte de la deuda a largo plazo. Además, en principio la deuda que se tiene a corto plazo es sin coste.

Según los resultados que se han obtenido del ratio de gastos financieros, se excede de 0,05, saliendo del rango que se considera correcto, teniendo Diver Toys que pagar unos gastos financieros algo excesivos, y esto podría ser consecuencia de la deuda a largo plazo que tiene la empresa. En cuanto a la cobertura, el Beneficio Antes de Intereses e impuestos (BAII) de la empresa es lo suficiente alto para ser capaz de asumir los gastos financieros en los que incurre la compañía.

En último lugar, se hace referencia al coste de la deuda, (3,89%), una cifra mayor a la del mercado en el que opera la empresa (esta tiene un 3% de tasa de interés preferencial), teniendo Diver Toys que afrontar un coste de la deuda más caro de la media del mercado. Aunque es verdad que está toda la deuda a largo plazo y hay un periodo más

largo para amortizar, es necesario que esta se reduzca con el propósito de no tener un alto coste de esta.

Al no contar esta empresa con cuentas anuales de dos años consecutivos no cabe en este estudio un análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF). En consecuencia, se pasa a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias (P y G) de la empresa, en donde tampoco cabe los ratios de expansión o saber si la empresa se puede apalancar operativamente.

### **Cuenta de pérdidas y ganancias (Anexo 2)**

La cuenta de P y G es un estado contable que refleja y explica el resultado que una empresa ha obtenido durante un ejercicio como diferencia entre sus ingresos y sus gastos. En el caso de la empresa Diver Toys, se trata de una empresa que tiene beneficios, los cuales representan un 2,07% sobre el importe neto de la cifra de negocios y, aunque no se puede comparar esta ganancia con otras empresas del sector, al no disponer de datos, sí que es posible afirmar que Diver Toys es capaz de cubrir todos los gastos del negocio y aun así quedarle beneficios.

Según la estructura de gastos de la cuenta de P y G, existe un 50% de gastos variables y otro 50% de fijos. Los gastos variables son los necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa y dependen del nivel de producción, como lo son los materiales y suministros, coste del personal de producción, la logística y el inventario. En el caso de los gastos fijos se incluyen todos aquellos que no tienen ningún vínculo con la cantidad producida por la empresa, en concreto Diver Toys cuenta con los gastos de marketing y ventas, costes administración, costes de calidad y de despidos, las mejores operativas en el proceso de producción, costes del inventario de existencias y las amortizaciones.

Para Diver Toys los costes variables ascienden a 15.864.000 euros y los fijos a 16.107.000 euros, en donde si se divide gastos variables (GV) entre gastos fijos (GF) da un ratio sobre los gastos de 0,98, en el que, se manifiesta la mayor cantidad de costes fijos. El estar dicho ratio cercano a 1, se interpreta como que la estructura de gastos es más bien mixta, en el cual hay unos gastos fijos donde se puede actuar muy poco (con el fin de reducirlos o modificarlos) y otra parte flexible, la parte de gastos variables, donde la actuación sobre estos gastos será más fácil de actuar, a partir de las modificaciones en las cantidades producidas.

Como se observa en la P y G (Anexo 2), la compra de los materiales es la masa que más predomina en los gastos variables, seguido por el coste del personal de producción. A priori, se podría identificar que el resultado del BAII llega a ser adecuado, teniendo cierto margen para hacer frente a los gastos financieros e impuestos y, aun así, que la empresa tenga beneficios. Por otra parte, la cantidad de gastos financieros es distinta, en concreto son excesivos (un 7,5%), llegando incluso a acercarse al gasto de personal. Y de no tener un buen BAII los gastos financieros pueden ser la consecuencia de un mal resultado.

Además, se tiene una presión fiscal ligeramente elevada, representando un 29,04% sobre el BAI y el 8,29% sobre el BAII, aunque de entrada no parezca tan elevado si puede tener un impacto negativo sobre el resultado final (el beneficio para el año), empeorando aún más la cifra final.

Por último, se identifica un punto de equilibrio (RDO=0) de 37.613.080 euros y un ratio de cobertura de 1,03. Esto se interpreta como que Diver Toys empieza a tener beneficios a partir del punto de equilibrio mencionado anteriormente, siendo las ventas de este año de 38.842.000 euros, dejando tan solo un margen de 1.228.980 euros (un 0,03 del ratio de cobertura).

Todo ello, conduce a interpretar que las cifras son bastante ajustadas para las ganancias, un colchón que conviene aumentar, ya que con las ganancias que la empresa tiene apenas le da para cubrir los gastos que esta misma genera, quedando un pequeñísimo margen para las ganancias de la empresa.

### **Rentabilidad económica y rentabilidad financiera.**

La rentabilidad económica se refiere a la productividad del activo, en donde es evaluado el beneficio obtenido con los activos que la empresa posee, con independencia de cómo se ha financiado esta. Por otro lado, la rentabilidad financiera es la productividad de la aportación de los socios, donde se observa el beneficio de la empresa con los capitales propios que esta tiene. Además, es importante tener en cuenta que si alguno de los resultados es negativo no cabe el análisis.

<b>Rentabilidad económica</b>		<b>Año 0</b>
Rotación del activo		34,54%
Margen de ventas		10,22%
<b>ROA= Ventas/Activo x BAI/ Ventas</b>		<b>3,53%</b>
<b>Rentabilidad financiera</b>		<b>Año 0</b>
Rotación del activo		34,54%
Margen de ventas		10,22%
Apalancamiento financiero		0,872
Activo/FFPP		3,0557
BAI/BAII		0,2853
Efecto fiscal		70,96%
<b>ROE= Ventas/Activo x BAI/ Ventas x Activo/FFPP x BAI/BAII x Rtdo/BAII</b>		<b>2,18%</b>

Tabla 4. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Elaboración propia.

En la Tabla 4, inicialmente se analiza la productividad del activo, es decir la rentabilidad económica de la empresa (ROA), con el fin de saber si la productividad actual es adecuada o no. En primer lugar, se tiene un ratio del coste de la deuda de 3,89% (tabla 3) frente a un 3,53% de ROA, en donde por poco, pero la rentabilidad de la empresa es inadecuada, ROA (3,53%) < CD (3,89%), queriendo decir esto que el rendimiento actual del activo no permite cubrir la financiación de este. En cuanto al margen de ventas, su

resultado indica que de cada cien unidades vendidas 10,22 son beneficios, teniendo además una baja rotación de productos. Por esto, no se puede identificar una estrategia clara en Diver Toys.

En referencia al análisis de la rentabilidad financiera (ROE) primeramente se identifica la estructura de financiación de Diver Toys, que en este caso es arriesgada, ya que el origen de la financiación de la empresa es mayormente de procedencia ajena y, por ende, está más endeudada que capitalizada.

El coste de oportunidad que da en este caso el mercado donde opera Diver Toys es del 8,50%, pudiendo no ser adecuado ni atractivo para los futuros accionistas, habiendo mejores productos en el mercado. Además, se tiene un apalancamiento financiero inferior a 1, por lo que más deuda no haría el efecto palanca y no favorece a la rentabilidad de la empresa. Para nuevas inversiones sería mejor utilizar otras alternativas, las circunstancias no son favorables. El efecto fiscal en este caso es adecuado, representando un 30% aproximadamente, pero más gasto fiscal podría no representar unos mejores resultados.

### **Análisis del fondo de maniobra.**

Este análisis explica de una manera más detallada el FM, de forma que así una empresa puede identificar como hacer frente a sus obligaciones más inmediatas y, cuáles son los plazos, entrando en juego el ciclo de maduración y el ciclo de caja.

<b>Análisis del fondo de maniobra</b>	
	<b>Año 0</b>
Plazo MP	0 días
Plazo PC	0 días
Plazo PT	0 días
Plazo cobro	20 días
<b>Ciclo de maduración</b>	<b>20 días</b>
Plazo de pago	20 días
<b>Ciclo de caja</b>	<b>0 días</b>

*Tabla 5. Fondo de maniobra. Elaboración propia.*

En la empresa Diver Toys no hay plazos en la producción debido a la forma en que funciona, el producto en curso es de transformación instantánea, las materias primas las sirven directamente en la línea de producción, no habiendo necesidad de tener que almacenarlas y, por último, se tiene el producto terminado, lo cual no genera inventario si se hacen bajo pedido. Sin embargo, también está la alternativa de vender todo lo fabricado, que es este el caso, donde se hará un análisis de la demanda para poder vender todo y no tener que incurrir en gastos de almacenamiento.

El ciclo de maduración muestra las necesidades teóricas de financiación, que es el plazo que transcurre desde que inicia la compra (por el cliente) hasta que se recupera el

dinero, velocidad en la que los activos corrientes se hacen líquidos, que en este caso es de 20 días (Tabla 5), estando dentro de las prácticas habituales que son 30 días, siendo 20 días un plazo bastante ajustado para los clientes, por lo que convendría que se alargará unos días más para que el usuario pueda tener unas mejores condiciones de pago y, por ende, una clientela de calidad.

Por otro lado, el ciclo de caja da información sobre las necesidades reales de financiación es el período comprendido entre la realización del pago al proveedor y el cobro a los clientes, evaluando la velocidad de movimiento de los activos y pasivos operativos (activos y pasivos que relacionados con la explotación de la empresa). Al observar el ciclo de caja, que en este caso es nulo, se aprecia cómo la empresa Diver Toys no tiene necesidades reales de financiación debido a que al mismo tiempo que recibe el cobro de sus clientes ya tiene la obligación de pagar a sus proveedores.

### **Estado de flujos de efectivo (Anexo 3)**

El estado de flujos de efectivo (EFE) está comprendido dentro del conjunto de las cuentas anuales de la empresa, encontrándose dentro del EFE los cobros y pagos que se han producido en un año contable, informando de las variaciones de efectivo y la causa de estas.

Al principio del año inicial (año 0) la tesorería de Diver Toys contaba con una cuantía de 2.438.000 euros y a 31 de diciembre de ese mismo año se generó una variación positiva de 10.613.000 euros, cuadruplicando la cifra de partida, terminando ese año con una tesorería de 13.051.000 euros.

Partiendo del buen resultado del EBITDA, el principal generador de tesorería en el flujo de efectivo de las actividades de explotación se ha visto en las cuentas por cobrar, teniendo un buen desempeño la empresa por este lado. Por otro lado, Diver Toys invirtió en el año 0, tanto en edificación como en maquinaria, no permitiendo que la empresa quedará con recursos más ociosos de lo que ha estado.

En cuanto a la financiación, no se encuentra ningún movimiento en el último año. Debido a que Diver Toys cuenta con déficit en la inversión y superávit en el flujo total de operaciones y en el flujo total de financiación (que en realidad es cero), se podría afirmar, en cuanto al ciclo de vida, que esta empresa se encuentra en crecimiento y, además, cuenta con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones.

### **Diagnóstico y recomendaciones**

#### **Diagnóstico:**

##### Liquidez

- Exceso de liquidez
- Posible ociosidad y pérdida de rentabilidad

##### Endeudamiento

- Arriesgado, menor autonomía financiera

## P y G

- Gastos financieros excesivos

## Rentabilidades

- ROA < CD el rendimiento del activo no permite cubrir su financiación
- Coste de oportunidad mejor que rentabilidad financiera
- No es posible apalancarse debido a la gran cantidad de deuda a largo plazo

## Ciclo de maduración y caja

- A priori no hay necesidades reales de financiación, aunque se podría mejorar.

## EFE

- Buen desempeño en el flujo de las actividades de explotación, pero excesiva tesorería al finalizar el año.

## **Recomendaciones:**

Sería recomendable reducir el nivel de deuda que tiene Diver Toys, esto podría ayudar si en un futuro la empresa quisiera apalancarse financieramente. Esta recomendación va de la mano con el exceso de liquidez, pudiendo amortizar deuda. Además, al reducir la deuda también se disminuirían los gastos financieros, dejando que Diver Toys incurra en unos mejores resultados.

Para los ciclos de maduración y caja, al solo contar con las variables de la gestión de cobros y pagos, recomendaría en la medida de lo posible alargar un poco más los días de pago, de este modo, puede haber unos días más de holgura para las necesidades reales de financiación, en caso de que algún cliente no pague cuando toca. Al tener exceso de efectivo hace posible pagar dividendos a los accionistas sin ningún impedimento.

Con las recomendaciones, junto con otras medidas que se van a tomar y se verán más adelante, se espera poder subir las ventas y, como consecuencia, mejorar la rentabilidad económica de Diver Toys. Con esto, también se pretende que la empresa tenga una sólida rentabilidad financiera que haga a la Diver Toys más atractiva frente a futuros inversores.

## 2.2. Decisiones de inversión

En este apartado se definirán las decisiones a tomar tanto a corto como a largo plazo en Diver Toys para conseguir el objetivo establecido.

Para este primer año, como en el anterior, se va a invertir en edificaciones, aunque en una pequeña cantidad, yendo en consonancia con la época de crecimiento que está experimentando la empresa. La inversión en edificaciones se llevará a cabo siempre que el mercado siga incrementando. Por otro lado, según las condiciones, se espera que los precios en los edificios tengan una tendencia al alza, por lo que se irá con más lentitud frente a este aumento.

Siempre que sea posible se invertirá en maquinaria con el fin de aprovechar toda la capacidad de Diver Toys en cuanto a espacio. Siempre que se invierta en edificación al año siguiente, en la medida de lo posible, se invertirá en maquinaria, con el objetivo de poder aprovechar tanto la maquinaria que se adquiere como los espacios de ampliación.

Por otro lado, el mercado de Estados Unidos está próximo a emerger, donde también se va a trabajar para crear un hueco y constituir un nicho estable en el tiempo. Es por esto por lo que se va a invertir tanto en maquinaria como en edificaciones en los próximos años, de la misma forma en que se ha ido haciendo en las fábricas de España.

En el sistema de calidad siempre se va a invertir, ya que esa es la esencia de Diver Toys, la calidad en sus piezas, por esto se va a dedicar una buena cantidad cada año para mejorar los productos, pudiendo ser creciente si se requiere. Del mismo modo, también habrá una cantidad fija para la mejora en el proceso de fabricación, con el fin de optimizar las herramientas de las que se disponen. Y, al igual que la calidad, la cantidad puede ser creciente si se requiere.

### 2.3. Decisiones de circulante y financiación

La empresa Diver Toys para el capital circulante va a intentar tener un ciclo de caja negativo, donde haya cierta holgura de días entre el plazo de cobro y el de pago, a fin de poder tener una financiación gratuita y no tener necesidades reales de financiación para la actividad productiva.

En cuanto a la financiación, se intentará tener una empresa más autónoma, que sea menos arriesgada, optando por una estructura financiera más conservadora. Además, sería una buena señal para un futuro apalancamiento financiero que redujera la deuda a largo plazo. Por tanto, en cuanto sea capaz Diver Toys reducirá la deuda hasta que esté en equilibrio de lo que se desea para la empresa (un 60% capital propio y un 40% capital ajeno), reduciendo, además, los gastos financieros.

En ciertas circunstancias Diver Toys podrá emitir más acciones o elegir deuda ajena, preferible a largo plazo, dependiendo del momento en que se encuentre concordando con lo antes descrito, para esto se tendrá en cuenta el coste de la financiación a largo plazo. Del mismo modo, es posible que se reduzca deuda o se recompre acciones para preservar el equilibrio de la empresa.

### 2.4. Decisiones de ventas y producción

En principio, para la previsión de la demanda se utilizará el suavizado exponencial simple, aunque es verdad que cuando se tengan algunos datos más de historial se harán pruebas con medias móviles para ver cuál de los dos métodos de previsión de la demanda puede llegar a ser más acertado.

Para el volumen de producción y las ventas, se pretende hacer un modelo de programación lineal que maximice los beneficios brutos de Diver Toys, con esto, se

pretende que se pueda optimizar los recursos disponibles, donde a partir de la demanda, se puede saber cuál será la cantidad por producir de cada producto que aumentará el beneficio de Diver Toys. Además, esto hace que indique cuál sería el mercado que más beneficios puede dar y que producto dejará unas mejores ganancias.

A continuación, se van a definir las variables del modelo, los parámetros, las restricciones y las funciones objetivos, que en el primer año será de una sola fábrica, pero en cuanto esté la otra fábrica también se tendrá en cuenta.

**Parámetros** (las cantidades están en miles € o miles de productos):

Cs → Capacidad máxima de fabricación en España

do → demanda de osos

dc → demanda de coches

Cvo → coste variable unitario de osos

Cvc → coste variable unitario de coches

Po → Precio unitario de oso

Pc → Precio unitario de coches

**Restricciones:**

$X_{os}, X_{oe}, X_{of}, X_{cs}, X_{ce}, X_{cf} \geq 0$

$X_{os} + X_{oe} + X_{of} + X_{cs} + X_{ce} + X_{cf} \leq C_s$

$X_{os} + X_{oe} + X_{of} \leq d_o$  y  $X_{cs} + X_{ce} + X_{cf} \leq d_c$

**Variables:**

$X_{os}$  → cantidad de osos fabricados para con destino a España

$X_{oe}$  → cantidad de osos fabricados para con destino a Estados Unidos

$X_{of}$  → cantidad de osos fabricados para con destino a Francia

$X_{cs}$  → cantidad de coches fabricados para con destino a España

$X_{ce}$  → cantidad de coches fabricados para con destino a Estados Unidos

$X_{cf}$  → cantidad de coches fabricados para con destino a Francia

$$F.O.: \text{MAXBENEFICIO} = \sum(X_o * p_o + X_c * p_c) - \sum(X_o * C_{vo} + X_c * C_{vc})$$

### 3. ANÁLISIS POR CICLOS PARA LA EMPRESA DIVER TOYS

La empresa Diver Toys persigue el objetivo de maximizar sus beneficios a partir de una serie de decisiones anuales. Cada ronda de la simulación corresponde a un año contable y, como se ha indicado en la sección 2, las decisiones que se llevan a cabo son con el propósito de que la empresa pueda conseguir sus objetivos.

Además, cada año la simulación da unas condiciones sobre cuáles serán los cambios del mercado, en donde hace referencia a la demanda, las entregas adicionales, las finanzas, la producción y la moneda, siendo esto posible gracias a la cantidad invertida por la empresa en investigación de mercado, del cual se mencionará los hechos más relevantes al inicio de cada ronda.

Por otro lado, estarán los resultados que van a evidenciar si las decisiones que toma la empresa Diver Toys son las mejores o si tuviera que hacer correcciones.

#### Ronda 1

Para este primer año, en cuanto a las condiciones de mercado, se espera un nivel de demanda parecido al año pasado si no hay muchos cambios en el precio, aumentando la demanda en los otros dos países, Francia y Estados Unidos, para los dos productos.

Según nuevas investigaciones, procedentes de la información de mercado que da el Bussines Simulation Game en cada ciclo, afirman que debido a un focus groups realizado a parvularios se definió que la demanda de los coches de carreras se desarrollará de forma más favorable que la de los osos de peluche. Aunque, por otro lado, en los coches de carrera se está realizando una investigación por los posibles efectos de los colorantes y el material usado en la fabricación, afectando este resultado a la futura demanda. Diver Toys está próxima a adquirir una planta de producción de en Estados Unidos, apoyando las ventas en esta zona.

#### DECISIONES

##### Precios

En primer lugar, se muestran los precios que Diver Toys ha impuesto, modificando los valores del año inicial (año 0) al año 1, los cuales se especifican en la Tabla 6.

País	Ronda	Osos	Coches
España	Año 0	260	200
	Año 1	250	195
	Var%	-3,85%	-2,50%
EE. UU.	Año 0	343,9	264,5
	Año 1	340	260
	Var%	-1,13%	-1,70%
Francia	Año 0	260	200
	Año 1	251	193
	Var%	-3,43%	-3,50%

Tabla 6. Variación de precios de los productos (en euros). Elaboración propia.

El propósito de la bajada de los precios es poder adentrarse mejor en el mercado, sobre todo en el de Estados Unidos que abre la fábrica el próximo año. Aunque también es cierto que no es una bajada muy agresiva sí que la empresa intenta tener unos productos con unos valores que sean más competitivos.

Por otro lado, para el desarrollo del modelo planteado en la sección 2 ha sido cambiado el dólar a euro en el precio unitario para coches y osos en Estados Unidos (Tabla 7), esto el simulador lo hace automáticamente al reflejar los beneficios del año, llevando a cabo esta modificación con el fin de que la función objetivo tenga el mismo valor que el beneficio bruto.

PRECIO	
	EEUU
Osos	268,77
Coches	205,53

Tipo de cambio (\$ → €)	
1 \$	0,79 €

Tabla 7. Cambio de moneda. Elaboración propia.

### Demanda

A continuación, en la Tabla 8, se define la previsión de la demanda, quedando determinada en segundo lugar debido a que hay varias decisiones que dependen de ella como lo es la producción, la logística, incluso la inversión, ya que al fabricar se sabrá la capacidad de producción que se utiliza y si será necesario más inversión para el próximo año.

País	Ronda	Osos	Coches
España	Año 0	25	43
	Año 1	25	43
	Var%	0,00%	0,00%
EE. UU.	Año 0	67	82
	Año 1	69	84
	Var%	2,99%	2,44%
Francia	Año 0	52	62
	Año 1	54	64
	Var%	3,85%	3,23%

Tabla 8. Demanda de los productos y variación (miles de unidades). Elaboración propia.

Según las investigaciones de mercado explicadas al inicio de la ronda 1, en España la demanda apenas varía para los dos productos, quedando igual que la del año 0, por lo que mantiene la misma cantidad. Por otra parte, la demanda tiene previsión de aumentar en los otros dos países restantes para los dos productos, es por esto por lo que ha sido incrementado aproximadamente un 3% en Francia y Estados Unidos de un año a otro.

## Producción

El cálculo de los niveles de la producción ha sido realizado a partir del modelo que se ha descrito en el punto 2.4., en donde en la resolución de este no ha tenido en cuenta las producciones por separado de osos y coches, sino han sido consideradas en su conjunto, produciendo lo que más beneficioso sea para la empresa, con el fin de saber que producto es más rentable y en cual mercado es donde mejor se podría vender.

Al introducir los datos sobre las cantidades óptimas de producción, el mismo modelo expone los mercados que en teoría deberían priorizarse dicha producción y el orden en que es más adecuado hacerlo. A continuación, en la Tabla 9 se expone el resultado obtenido del modelo.

<b>VARIABLES</b>		<b>ESP</b>	<b>EEUU</b>	<b>FR</b>	<b>Total</b>
<b>Osos</b>		25	69	54	148
<b>Coches</b>		0	56	0	56
					204
<b>F.O. Max Bº</b>		28.752,53			

*Tabla 9. Modelo de programación lineal (en miles de unidades) – maximización de beneficios, F.O. (en miles de euros). Elaboración propia.*

Tal y como se indica en la Tabla 9 la empresa Diver Toys en este primer año realizará una producción total de 204.000 unidades de juguetes de las cuales un 27,4% son coches y el resto osos. Además, se observa una mayor producción en Estados Unidos (un total de 125.000 unidades de juguetes entre osos y coches) que en Francia (54.000 unidades) debido a que el modelo ha priorizado el mercado y producto que más margen de beneficios genera. Por último, en España solo se fabricará un total de 25.000 osos, ya que el oso es el producto con un mayor precio y beneficio, por esto el modelo no ha tenido en cuenta los coches para este mercado, por el margen de beneficio bruto. La cifra de previsión de beneficio de más de 28 millones de euros indica que esta sería la fabricación óptima que permite tener los mejores beneficios, en donde si se vende todo lo fabricado la empresa podría lograr el resultado de la función objetivo, que es maximizar beneficios, de la Tabla 9.

Después de ver todos los gastos relacionados con la fabricación de los productos (Tabla 10), en el cual se ha analizado donde habrá un mejor margen de beneficios bruto, se ha concluido que será en Estados Unidos, seguido de Francia y, por último, en España. Esto se debe a que el costes de materias primas y el salario es bastante más reducido que en los otros dos países. Por tanto, esta será la decisión logística que, tomada por Diver Toys, donde primero los productos serán comercializados es en Estados Unidos, después en Francia y por último en España. Y para esta toma de decisiones se han considerado los siguientes costes variables unitarios y el beneficio bruto unitario.

	España		EEUU		Francia	
	Osos	Coches	Osos	Coches	Osos	Coches
Materia primas	2.174	2.512	826	757	4.522	3.622
Salario	482	1.093	183	329	1.003	1.576
Transporte	24	41	41	56	120	143
<b>Total Coste variable</b>	<b>2.680</b>	<b>3.646</b>	<b>1.050</b>	<b>1.142</b>	<b>5.645</b>	<b>5.341</b>
<b>CV unitario</b>	<b>107,20</b>	<b>84,79</b>	<b>110,53</b>	<b>88,19</b>	<b>108,56</b>	<b>86,15</b>
<b>Beneficio bruto (precio - cv unitario)</b>	<b>142,80</b>	<b>110,21</b>	<b>158,25</b>	<b>117,35</b>	<b>142,44</b>	<b>106,85</b>

Tabla 10. Coste variable unitario y beneficio bruto (en euros). Elaboración propia.

## Marketing

En el año inicial para los dos productos la publicidad y la atención al consumidor tenían la cantidad de 200.000 euros para todos los países, pero en el año 1 la decisión se ve reflejada en la Tabla 11, en donde se muestra que en los países donde no se comercializo con ningún producto (debido al resultado del modelo expuesto) se ha quitado el coste de promoción de ventas.

### PROMOCIÓN DE VENTAS

		España	EEUU	Francia
<b>Osos</b>	Publi	250	300	250
	At. Consum.	100	100	200
<b>Coches</b>	Publi	0	250	0
	At. Consum.	0	100	0

Tabla 11. Coste marketing (miles de euros) Elaboración propia.

Las decisiones de inversión en marketing no son homogéneas en los dos productos. El hecho que los osos tengan una mayor cantidad de fabricación que los coches, da lugar a que la inversión en publicidad y atención al consumidor sea mayor para este producto en las tres zonas geográficas analizadas.

## Mejoras operativas y control de calidad

En cuanto a mejoras operativas han sido utilizados 100.000 euros más que en el año 0 (pasando de 900.000 euros a 1.000.000 euros), con el fin de poder tener más eficiencia productiva. Además, habrá un aumento en 500.000 euros en la gestión de calidad, pasando de 1.000.000 euros a 1.500.000 euros por producto (3.000.000 euros en total), pudiendo esto tener un efecto positivo sobre la demanda de los productos, ya que a mayor calidad más demanda en los juguetes.

## Gestión de cobros y pagos

Para la gestión de cobro y pagos, hay un paso de los días de cobro de 20 a 25 y los días de pago de 20 a 35, dándole más de días de margen de maniobra a los clientes de la empresa Diver Toys al alargar el cobro. En cuanto al pago, permite tener a la empresa un margen más amplio en el ciclo de caja, estando estas cifras dentro de lo normal en las prácticas habituales de comercialización.

### Decisiones de inversión

Durante el año 1 las decisiones de inversión han sido de 1.330.000 euros para las edificaciones y 2.000.000 euros para la maquinaria. EL objetivo de inversión en las edificaciones es con el fin de poder ampliar las instalaciones y tener una mayor capacidad de producción el año próximo, pero el de la maquinaria es para tener un mayor número de productos fabricados en el año 1 con el objetivo de cubrir la demanda.

### Financiación y capital

En el mercado que Diver Toys opera el retorno del accionista es importante, ya que le hace ver como una empresa competitiva y solvente frente a terceros, dando la empresa dividendos siempre que tenga beneficios, en la medida de lo posible, es por esto por lo que esta dará 0,10 € de dividendo por acción a los accionistas a modo de retribución.

Es importante tener en cuenta que, habrá una amortización de la deuda a largo plazo. En este caso la cantidad será de 15 millones de euros, debido al efectivo generado el año 0, yendo esta decisión en la línea del plan de decisiones de tener una empresa más conservadora en tema de financiación, quedando por lo menos con un 40% de financiación ajena. Esto también hace que el coste en financiación se reduzca, ya que es bastante alto.

Con todas las decisiones tomadas y según las previsiones que Diver Toys ha realizado para esta primera ronda (año 1) se espera un beneficio de unos 5.808.000 euros y un aumento de las ventas del 28,37%.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos por la empresa Diver Toys en su primer año son explicados a partir de las cuentas anuales, mencionando los hechos más relevantes es cada una de ellas, cuenta de P y G, balance y EFE.

En general en la cuenta de P y G los resultados no han sido tan buenos como se esperaba (Tabla 12). Las ventas netas alcanzaron 35.246.000 euros (las del año 0 superaron los 38 millones de euros), en concreto un 9% menos que el año 0, y el beneficio bruto llegó a 20.144.000 euros, 8,6 millones de euros menos de lo esperado. El EBIT o beneficio operativo fue de 1.683.000 euros, pero fueron los gastos de intereses por préstamos a largo plazo, que alcanzaron la cantidad de 2.583.000 euros, lo que le hizo imposible a Diver Toys poder tener un resultado positivo.

En miles de euros	Año 1	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>35.246</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	15.102	42,85%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>20.144</b>	<b>57,15%</b>
Total costes de marketing y ventas	2.050	5,82%
Total costes fijos	6.215	17,63%
<b>EBITDA</b>	<b>11.879</b>	<b>33,70%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.379	6,75%
Maquinaria	7.817	22,18%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>1.683</b>	<b>4,78%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	75	0,21%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	2.583	7,33%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	104	0,30%
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>- 929</b>	<b>-2,64%</b>
Impuestos directo	-	-
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>- 929</b>	<b>-2,64%</b>

Tabla 12. Cuenta de P y G año 1.

En la cuenta del balance (Tabla 13), en la parte del activo, en el inventario se han quedado 52.870 unidades, equivalente a 5.603.000 euros, de producto terminado sin vender debido a la competencia, ya que la empresa Toytopia World tuvo una fuerte bajada de precios en el mercado de Estados Unidos que se verá en la próxima Tabla 14. En cuanto al efectivo, Diver Toys traspasó el efectivo mínimo que puede tener la empresa (2 millones de euros). De bajar de esta cantidad la compañía realiza un préstamo a corto plazo. Es por ello por lo que hay una deuda en el corto plazo de 5.413.000 euros, que realizó Diver Toys para poder sufragar los costes que hacían falta cubrir.

En miles de euros	Año 1
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	46.522
Maquinaria	44.298
Total de activos fijos	90.820
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	5.603
Cuentas por cobrar	2.414
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.000
Total activo circulante	10.017
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.837</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	5.000
Pago adicional en capital	15.000
Ganancias acumuladas (reservas)	14.805
Beneficio para el año	- 929
Patrimonio neto total	33.876
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	60.000
Deuda corto plazo	5.413
Pagos anticipados recibidos	1.548
Cuentas por pagar	-
Total pasivos	66.961
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>100.837</b>

Tabla 13. Balance año 1.

Lo más relevante que se observa en el EFE son los 15.000.000 euros que se amortizan y, además, el pago de dividendos a los accionistas de 2.000.000 euros. Si las cantidades no

hubieran sido tan elevadas el resultado del ejercicio no hubiera llegado a ser negativo. Estas dos decisiones son las que probablemente llevaron a la empresa a un mal resultado.

En cuanto a la decisión tomada sobre el nivel producción, tampoco fue la adecuada, ya que el producto que más relevancia está teniendo en ventas (según las investigaciones del mercado) es el coche de carrera y no el oso de peluche, pudiendo tener más oportunidades de venta en general si se compite de una forma más estratégica en todos los mercados y en los dos productos. Todo ello supone que se ha cometido un gran error en la elaboración del modelo al no tener en cuenta esta variable. A tanto ha sido errónea la previsión que el inventario final de osos llega a 52.820 unidades, mientras que el de coches de carrera ha sido cero.

A continuación, se observará cuáles fueron las decisiones que han tomado las empresas competidoras que han hecho que las previsiones de Diver Toys no dieran los resultados esperados. Una de las decisiones más importantes es saber los precios que han puesto a sus productos las demás empresas, ya que esto marca una clara diferencia entre unas y otras (Tabla 14).

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Precio medio
<b>Precios por unidad</b>									
<b>Osos de peluche</b>									
España, EUR	255	245	248	256	260	255	250	255	253
EE.UU., USD	346	337	260	355	367	343	340	337	336
Francia, EUR	248	255	250	265	250	256	251	255	254
<b>Coches de carreras</b>									
España, EUR	198	190	195	212	203	200	195	196	199
EE.UU., USD	270	259	200	290	275	267	260	259	260
Francia, EUR	197	190	196	220	205	201	193	196	200

Tabla 14. Precios del mercado (en euros). Resultados año 1.

Nota: En rojo están los precios mínimos.

En cuanto a los precios de los osos en España y Francia no hay tanta diferencia con el resto de las empresas, estando incluso un poco por debajo de la media de los otros competidores (Tabla 14). Del mismo modo, se observa cómo la empresa Toytopia World ha realizado una bajada muy brusca de los osos de peluche, pero también de los coches de carrera, con una diferencia de 80 euros para los osos y de 60 euros de los coches con respecto a Diver Toys, esa estrategia puede haberle hecho tener unos buenos resultados, quitando cuota de mercado a las demás, aunque se habrá visto limitada por la producción planificada también hay que recalcar que sin bajar tanto los precios podría haber ganado la misma cuota con un mejor resultado.

Una vez analizados los resultados, se puede indicar que si Diver Toys hubiera bajado un poco más los precios hubiera podido conseguir unos mejores resultados. No obstante, es preferible una próxima actuación más conservadora donde haya unas ganancias aseguradas y no caer en una guerra de precios. Ya se verá si en las próximas rondas la decisión de esta empresa marcará una tendencia a la baja de los precios o si por el contrario los precios seguirán la misma media de precios actuales.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación
<b>Cuota de mercado, %</b>								
Osos de peluche/España	12,35	13,69	13,47	12,98	11,40	11,91	12,90	11,30
Osos de peluche/EE.UU.	14,64	6,56	9,72	14,47	11,50	13,67	15,86	13,59
Osos de peluche/Francia	13,96	12,76	14,10	12,37	10,37	12,90	13,57	9,97
Coches de carreras/España	12,41	14,47	14,14	12,06	11,92	12,99	9,83	12,19
Coches de carreras/EE.UU.	0	0	8,45	15,39	17,04	17,85	21,65	19,63
Coches de carreras/Francia	15,90	14,46	16,77	12,24	11,74	15,26	1,91	11,73

Tabla 15. Cuotas de mercado. Resultados año 1.

Pese al mal resultado del ejercicio, Diver Toys ha obtenido la mayor cuota de mercado como se observa en la Tabla 15, teniendo las ventas más altas en Estados Unidos (para osos de peluche 16.340 unidades y 18.790 unidades en coches de carrera), cumpliendo como se había planteado entrar con fuerza en este mercado antes de la puesta en marcha de la fábrica. Además, cumple con el objetivo de encabezar la cuota de mercado en al menos un país, por lo que no se aleja mucho de los objetivos de la empresa.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación
Ventas netas, miles EUR	43.697	40.312	44.919	44.979	39.438	45.981	35.246	39.130
Beneficio para el año, miles EUI	2.397	976	2.055	2.897	1.894	3.386	-929	2.172

Tabla 16. Ventas netas y beneficio del mercado. Resultados año 1.

Como se observa en la Tabla 16, Diver Toys tiene las ventas más bajas debido a que no vendió todo lo que produjo, siendo la empresa con el inventario más alto de todas. Esto se puede traducir en que la compañía tendrá una mala financiación de los gastos que se han ocasionado tanto de los producidos por la actividad como los otros. Las pérdidas son importantes, y es un reto para la empresa cambiar sus decisiones con el fin de mejorar el resultado obtenido.

Para la ronda s es preferible seguir en la línea de una empresa más conservadora y así poder conseguir unos resultados positivos, ya que es importante recompensar al accionista por la inversión hecha en Diver Toys.

## Ronda 2

En primer lugar, se hace lectura de las condiciones del año 2, según la investigación de mercado, a la que deben de tener muy en cuenta para tomar las decisiones más adecuadas conforme al mercado en el que se opera, ya que esta refleja la actualidad del entorno en el que la empresa va a competir.

En esta ronda 2 Diver Toys ya cuenta con una fábrica en Estados Unidos, lo que conlleva una reducción de costes en la logística en este país y un mayor volumen de producción. Todo ello permitirá aumentar el porcentaje de ventas, basado en el aumento considerable del volumen del mercado, esperando que haya un aumento de las ventas hasta de cuatro veces en Estados Unidos.

En la ronda 1 hubo una investigación sobre los materiales usados en la producción de los coches de carrera, pudiendo ser nocivos en niños, pero se confirma que no produce ningún efecto negativo, viniendo un incremento de la demanda en este producto del 5-10 %, no habiendo grandes cambios en la demanda de osos de peluche.

A partir del año 2 no se va a utilizar más el modelo, ya que tendrá en cuenta más la cercanía para la producción, cubriendo la demanda de Estados Unidos con su propia fábrica en tierras americanas y con la de España cubrirá su propia demanda y la del país francés.

Por último, se espera que los precios en la maquinaria se vean reducidos un 40% debido a nuevas tecnologías utilizadas, en concreto, soluciones nuevas para la aleación de los metales. Y, por otro lado, el precio de la construcción se está nivelando, por lo que hay rumores de que será más barato construir en el futuro cercano, creyendo los analistas que será más barato construir en Estados Unidos que en España.

## DECISIONES

### Precios

En esta ocasión, los precios se van a ver un poco reducidos (Tabla 17), los osos en España mantienen su precio, en Estados Unidos bajan un 1,5% y en Francia bajan un 0,4%, mientras que el precio de los coches desciende en España un 2,5%, en Estados Unidos un -1,16% y Francia un -1,5%, siendo variaciones ajustadas de acuerdo con las estimaciones del mercado. El fin de dicha estabilidad de precios es un incremento de las ventas.

Año 2		España	EEUU	Francia
<b>Osos</b>		250	335	250
<b>Coches</b>		190	257	190

Tabla 17. Precios año 2 (euros). Elaboración propia.

### Demanda

La demanda prevista por la empresa Diver Toys en la ronda 2 ha sido prevista en función de los datos extraídos de la investigación del mercado mencionada al principio de la ronda (Tabla 18).

AÑO 2		España	EEUU	Francia
<b>Osos</b>		27	52	59
<b>Coches</b>		47	56	70

Tabla 18. Demanda prevista año 2 (miles de unidades). Elaboración propia.

La previsión de España y Francia se han realizado a partir de las previsiones del año 1, añadiendo un 8% para los osos de peluche y un 10% para los coches de carrera. Para Estados Unidos, la información dada dice que la demanda aumenta cuatro veces y, como la actuación en el país fue diferente en el anterior 1 con la utilización del modelo, con el fin de tener cierta precaución se ha sacado la media de la demanda del mercado (13.000 unidades para osos y 14.000 unidades para coches) y ha sido multiplicado por 4, lo que da el resultado de 52.000 osos y 56.000 coches. Estos niveles de demanda en Estados

Unidos comparados con el año 1 suponen una reducción de 17.000 unidades de osos y 28.000 unidades de coches. La bajada en la estimación de la demanda es debido a que la empresa pretendió ser más conservadora al momento de la estimación y la hizo a partir de la demanda real del año 1, es decir, a partir de las ventas, que para Estados Unidos fue de 16.340 unidades para los osos y de 18.790 unidades para los coches de carrera.

### Producción y decisión logística

Para la decisión logística, en primer lugar, irán los mercados que tienen fábrica, en este caso España y Estados Unidos, en ese respectivo lugar, y por último se va a cubrir el mercado de Francia.

En Estados Unidos la fábrica va a producir la misma cantidad de la demanda para los distintos productos, en cambio, en España para los coches de carreras han sido sumadas las demandas de España y Francia y esa será la producción, pero para los osos han sido sumadas las demandas y después ha sido restado el inventario, de modo que no se acumule producción de más, conllevando un exceso de producción innecesario.

Fábrica	Producto	Cantidad
España	Osos	86
	Coches	117
EE. UU.	Osos	52
	Coches	56

Tabla 19. Niveles de producción año 2 (en miles de unidades). Elaboración propia.

### Marketing

Tanto la publicidad como la atención al consumidor son variables importantes para la demanda de los productos, es por eso por lo que ha sido añadida más cantidad que la estimada en el año 1 (Tabla 20) con el fin de que la empresa pueda ser más competitiva.

PROMOCIÓN DE VENTAS - AÑO 2

		España	EEUU	Francia
Osos	Publi	300	300	250
	At. Consum.	200	200	200
Coches	Publi	350	350	300
	At. Consum.	250	200	200

Tabla 20. Coste marketing (miles de euros). Elaboración propia.

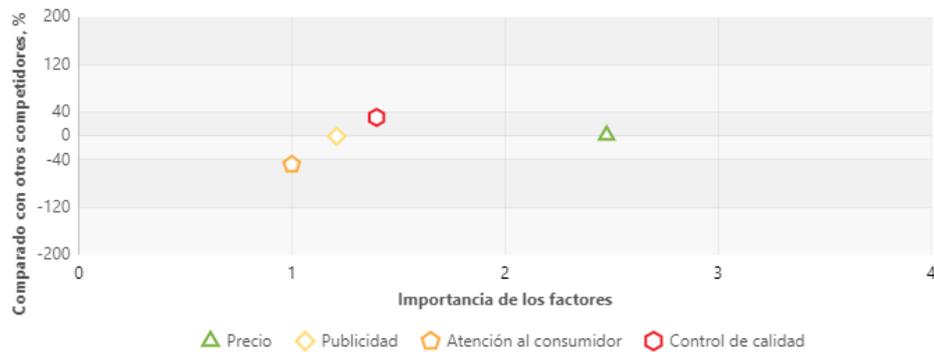


Ilustración 2. Factores de la demanda. Extraído de Cesim Firm.

La manera de elección de las cantidades ha sido en gran manera según la importancia de los factores, por ejemplo (Ilustración 2), este es para los osos en España, donde la publicidad es más importante que la atención al consumidor, por lo que así mismo ha sido destinado con cada uno, pero también ha sido tenido en cuenta la media de cantidad gastada por las demás empresas el año pasado.

#### Mejoras operativas, control de calidad y gestión de cobros y pagos.

Para las mejoras operativas ha sido añadido 500.000 euros en España con respecto al año 1 y 1.500.000 euros este primer año de apertura de la fábrica de Estados Unidos, todo esto con el fin de que tenga un efecto positivo en la producción, siendo Diver Toys más eficiente.

El control de calidad ha sido aumentado en 300.000 euros en los osos de peluche y en 500.000 euros en los coches de carrera, esto es debido a que en los coches de carrera se ha ido llevando una investigación en la toxicidad de los materiales, por lo que necesita una mayor atención. También es importante indicar que la inversión en el control de calidad influye en la demanda, como se especifica en la Ilustración 2.

La gestión de cobros y pagos continua de la misma manera que en el año 1, no ha sido cambiada porque se considera que es adecuada, teniendo la empresa cinco días de ventaja entre el cobro a cliente y el pago al proveedor, dejando que la empresa tenga una financiación sin coste alguno.

#### Decisiones de inversión

Debido a las investigaciones de mercado, Diver Toys ha decidido que en el año 2 no va a invertir ni en maquinaria ni en edificaciones con la esperanza de que el próximo año bajen y se establezcan los precios, pudiendo realizar inversiones en unas mejores condiciones para la empresa.

## Financiación y capital

Durante el año 2 Diver Toys va a recompensar a los accionistas con un 0,05 € por acción, ya que es importante que estos puedan recibir los beneficios de su inversión, al tiempo que la empresa muestra su solvencia frente a competidores y terceros.

Por otro lado, el préstamo va a ser amortizado en 10.000.000 euros con el fin de disminuir el gasto por intereses de modo que no se vuelva a tener un mal resultado en futuras ocasiones y con el objetivo de llegar a una financiación más conservadora, como se ha comentado en pasadas ocasiones.

Con las decisiones que la empresa Diver Toys ha llevado a cabo se pretende que haya un aumento de las ventas en un 96% y que el beneficio alcance los 11.518.000 euros.

## **RESULTADOS**

En primer lugar, se realizará el análisis del resultado obtenido por la empresa Diver Toys en las cuentas anuales, la cuenta de P y G, el balance y el EFE, dejando patente los hechos más relevantes de estos. Posteriormente, se realizará una comparativa de los resultados obtenidos por Diver Toys con respecto a sus competidoras.

Durante el año 2 la cuenta de P y G ha tenido unos resultados más favorables que los del año 1, como se puede observar en la Tabla 21, creciendo las ventas netas casi el doble, llegando a las 69.509.000 euros. También se ha duplicado el margen bruto, llegando a los 40.468.000 euros, dejando un beneficio bruto con margen más que suficiente para cubrir el resto de los gastos.

Otro dato relevante es la cantidad que se destina ahora en los intereses de préstamo a largo plazo, que han pasado de representar el 7,33% sobre la cifra neta de ventas del año 1 a un 2,19%, algo que hace que el beneficio mejore aún más. En el año 2 el beneficio ha sido de 12.600.000 euros, 1.082.000 euros más de lo previsto después de todas las decisiones tomadas por Diver Toys.

En miles de euros	<b>Año 2</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>69.509</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	29.041	41,78%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>40.468</b>	<b>58,22%</b>
Total costes de marketing y ventas	3.700	5,32%
Total costes fijos	8.899	12,80%
<b>EBITDA</b>	<b>27.869</b>	<b>40,09%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.326	3,35%
Maquinaria	6.645	9,56%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>18.898</b>	<b>27,19%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	63	0,09%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	1.519	2,19%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	75	0,11%
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>17.367</b>	<b>24,99%</b>
Impuestos directo	4.767	6,86%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>12.600</b>	<b>18,13%</b>

Tabla 21. Cuenta de P y G año 2.

En cuanto al balance (Tabla 22), la empresa ha bajado en 8.971.000 euros el total de activos fijos, debido a que en el año 1 por la situación de pérdida no llevaron a cabo ninguna inversión, y la amortización tanto de la maquinaria como la de los edificios va reduciendo su valor. Aunque también es cierto que con el total del efectivo que en el año 2 quedó disponible se podría haber invertido, pero la decisión fue de esperar a tener mejores precios y optimizar el gasto en inversión, aunque esta decisión ha conllevado tener un efectivo ocioso para el año 2 de 10.546.000 euros.

El patrimonio neto aumentó a 45.477.000 euros (el año 1 fue de 33.876.000 euros) debido sobre todo al beneficio, esto hace que Diver Toys se acerque poco a poco a conseguir el objetivo de tener una financiación más conservadora, en donde, la mayor parte de esta sea propia.

En miles de euros	Año 2
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	44.196
Maquinaria	37.653
Total de activos fijos	81.849
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	-
Cuentas por cobrar	4.761
Efectivo y equivalentes de efectivo	10.546
Total activo circulante	15.307
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>97.156</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	5.000
Pago adicional en capital	15.000
Ganancias acumuladas (reservas)	12.876
Beneficio para el año	12.601
Patrimonio neto total	45.477
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	50.000
Deuda corto plazo	-
Pagos anticipados recibidos	-
Cuentas por pagar	1.679
Total pasivos	51.679
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>97.156</b>

Tabla 22. Balance año 2.

En el EFE lo más relevante es el pago del préstamo a largo plazo y el pago de la financiación a corto plazo que fue necesario realizar el año 1 para poder cubrir todos los gastos de la empresa.

Para el año 2 no ha quedado ningún producto en el inventario final, todo lo producido ha sido vendido, no ocasionando gastos de inventario y, además, traduciéndose en unas buenas ventas debido a la buena planificación de la producción y previsión de la demanda.

Ahora se va a observar los precios de la competencia para ver cuál ha sido la tendencia que han seguido y si ha sido una buena decisión no haberlos bajado tanto.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Precio medio
<b>Precios por unidad</b>									
<b>Osos de peluche</b>									
España, EUR	255	247	248	256	247	257	250	248	251
EE.UU., USD	346	340	275	350	340	344	335	329	332
Francia, EUR	248	253	250	257	247	257	250	249	251
<b>Coches de carreras</b>									
España, EUR	198	193	195	205	198	202	190	195	197
EE.UU., USD	270	260	210	263	259	265	257	255	255
Francia, EUR	200	199	196	204	205	200	190	196	199

Tabla 23. Precios de los productos por mercados. Resultados año 2.

Tal como se observa en la Tabla 23 los precios de Diver Toys se ajustan bastante a los de la media del mercado, estando incluso un poco por debajo en los osos de peluche en Francia y España, y con un poco más de diferencia en estos mismos países en los coches de carrera. Y estando por encima de la media en el mercado de Estados Unidos, pero no en una gran cantidad.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación
<b>Cuota de mercado, %</b>								
Osos de peluche/España	13,72	14,67	0	14,83	15,04	13,45	15,16	13,13
Osos de peluche/EE.UU.	10,71	11,65	18,62	11,77	11,29	13,17	12,53	10,28
Osos de peluche/Francia	14,47	3,80	14,47	14,78	14,60	11,50	13,29	13,08
Coches de carreras/España	3,81	14,16	15,03	8,89	14,16	14,48	16,27	13,20
Coches de carreras/EE.UU.	9,94	13,21	12,36	13,00	11,77	13,37	13,28	13,07
Coches de carreras/Francia	12,73	12,48	13,99	13,98	11,77	11,94	11,04	12,06

Tabla 24. Cuotas de mercado. Resultados año 2.

En el año 2 Diver Toys encabeza la cuota de mercado de España (Tabla 24), un país en el que se ha podido hacer un buen hueco, pese a que el año 1 no compitió de la misma manera que en el año 2. Este es un buen resultado, y aunque la empresa no sea el líder en cuota de mercado en Estados Unidos no se encuentra muy lejos del que lo lidera en cuanto a los coches de carrera, no así para los osos de peluche. En Francia también hay un buen resultado respecto a la cuota de mercado de Diver Toys.

Es importante resaltar que la competencia en el mercado en líneas generales está bastante reñida, estando casi todas las empresas cerca unas de las otras en cuanto a cuotas de mercado, teniendo que tomar las decisiones correctas en el próximo ciclo para poder seguir manteniendo la cuota de mercado que Diver Toys ha alcanzado.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Promedio
Ventas netas, miles €	59.707	60.170	66.501	70.535	68.003	70.217	69.509	64.403	66.130
Beneficio para el año, miles €	10.182	7.923	9.169	12.660	11.365	10.487	12.601	11.004	10.674

Tabla 25. Ventas netas y beneficio. Resultados año 2.

Por último, se puede observar en la Tabla 25 como Diver Toys ha pasado la media del mercado tanto en las ventas que ha realizado como en el beneficio. Que la empresa tenga unas ventas inferiores a un par de empresas y tenga mejor resultado es en parte a la menor inversión en marketing y a un menor coste de intereses por préstamos a largo

plazo, creyendo que la compañía va en una buena dirección según los resultados del año 2, acercándose bastante a los objetivos propuestos. Además, la decisión de competir en los tres mercados intentando por lo menos liderar en uno ha sido la correcta.

### Ronda 3

En primer lugar, serán expuestas las condiciones del mercado según las investigaciones de mercado más relevantes o que más pueden afectar al funcionamiento de Diver Toys. Dichas condiciones establecen que la demanda de los coches de carrera se puede detener en Estados Unidos e incluso disminuir en España, habiendo un crecimiento muy lento en Francia, estando la demanda de osos de peluche sin apenas cambios.

Además, las tasas de interés subirán medio punto respecto a la del año 2, pasando de 2,5 % a 3%. Por otro lado, la empresa que ofrece la maquinaria la cual se dijo que bajaría los precios finalmente los redujo un 30%. Y para la inversión en edificaciones, las investigaciones predicen que a largo plazo en España serán caras las edificaciones, mientras que en Estados Unidos se reducirán los precios.

### DECISIONES

#### Precios

Debido a la mejora de los resultados del año 2 Diver Toys mantiene los mismos precios, los cuales considera adecuados para poder competir este año 3 en el mercado. Todo ello será correcto si la competencia también mantiene los precios, pero dicha situación está fuera de control de la empresa Diver Toys.

#### Demanda

En primer lugar, tal y como reflejo la investigación de mercado, la demanda de coches de España y Estados Unidos se va a mantener igual que la del año pasado, pero la de Francia va a pasar de 70.000 unidades a 72.000 unidades (un 3% más), ya que Francia tendrá un crecimiento lento pero igualmente crecerá, además Diver Toys tiene el propósito de mejorar otras variables que influyen la demanda para no solo cubrir la demanda creciente, sino que poder abarcar la demanda no cubierta de las demás empresas competidoras, siendo las variables el control de calidad y la promoción de ventas.

La demanda de osos de peluche ha sido aumentada un 3% para España, Estados Unidos y Francia de 27.000, 52.000 y 59.000 unidades (el año2) a 29.000, 54.000 y 61.000 unidades respectivamente, esperando que las mejoras en el marketing y en el control de calidad puedan atraer a más compradores de los productos que comercializa, ya que estas variables hacen un efecto multiplicador sobre la demanda.

Es una decisión un poco arriesgada ya que no se espera apenas crecimiento en el mercado, pudiendo quedar la empresa con inventario al final del año, queriendo Diver

Toys evitar los costes de inventario, pero quizás necesaria si esta quiere crecer o mantener la cuota de mercado.

### Producción y decisión logística

En España se va a producir el máximo de su capacidad para cubrir en la medida de sus posibilidades la demanda tanto de España como se Francia, quedando una producción planeada de 80.000 unidades para los osos de peluche y 117.000 unidades para los coches, esto cubre la demanda total de España, pero aún quedaría faltando la de Francia, 10.000 unidades para los osos y 2.000 para los coches.

Con la fábrica de Estados Unidos se cubre con la producción planeada la demanda, más se ha añadido la demanda que hace falta en Francia, quedando en la cantidad de 64.000 unidades para osos y 58.000 unidades para los coches, utilizando esta fábrica al 94% de su capacidad.

Y como en el ciclo 2, el nivel de prioridad en los países va a quedar igual, siendo España el primero, queriendo mantener el liderazgo que tiene Diver Toys en este mercado, tanto en osos como en coches, aprovechando que tiene su propia fábrica y el coste de fabricar cada producto es menor en España (coste variable unitario para osos 104 euros y coches 77 euros). En segundo lugar, estaría Estados Unidos, ya que cuenta con su propia fábrica y es más barato poder abastecer a su misma región, no teniendo un plus en gastos logísticos. Por último, quedaría Francia, el cual será abastecido por España, pero cuando esto no esté dentro de sus posibilidades será abastecido por Estados Unidos.

Todas estas decisiones son con el fin de minimizar los costes variables unitarios, buscando el máximo beneficio posible, teniendo en cuenta los siguientes datos de la Tabla 26.

#### RONDA 3

Fabrica de España				Fabrica de EEUU				
		España	EEUU	Francia		España	EEUU	Francia
<b>Osos</b>	Mat. primas		91	91	91		91	91
	Salario		12	12	12		13	13
	Transporte		1	5	3		5	2
	<b>CV unitario</b>		<b>104</b>	<b>108</b>	<b>106</b>		<b>109</b>	<b>106</b>
<b>Coches</b>	Mat. primas		61	61	61		61	61
	Sal. Produc.		15	15	15		16	16
	Transporte		1	5	3		5	2
	<b>CV unitario</b>		<b>77</b>	<b>81</b>	<b>79</b>		<b>82</b>	<b>79</b>

Tabla 26. Costes variables unitarios (en euros). Elaboración propia.

### Marketing

Los gastos de marketing van ligados a un aumento de la demanda de los dos productos, y por tanto se ha decidido subir los mismos respecto al año 2, siendo España donde más se aumenta por ser el mercado líder.

Según las cantidades que en la ronda 3 se invertirán para el marketing (Tabla 27), 2.700.000 euros son en publicidad y 2.000.000 euros en atención al cliente, estando estas dos variables ligadas a dicho aumento de la demanda de los dos productos.

PROMOCIÓN DE VENTAS - Año 3

		España	EEUU	Francia
Osos	Publi	450	425	400
	At. Consum.	300	300	350
Coches	Publi	500	475	450
	At. Consum.	400	300	350

Tabla 27. Coste marketing (en miles de euros). Elaboración propia.

Además, las empresas competidoras que tienen los mejores resultados han hecho un esfuerzo en la inversión del marketing y para que Diver Toys se equipare y quede al mismo nivel de las demás es necesario realizar un aumento en este ámbito.

### Mejoras operativas y control de calidad

Durante el año 3 tanto las mejoras operativas como en el control de calidad van a aumentar las cantidades invertidas por el hecho descrito en la sección de marketing.

En las mejoras operativas el aumento es de 400.000 euros para cada una de las fábricas, resultando una cantidad de 1.900.000 euros para el año 3 por fábrica, siendo esto un total de 3.800.000 euros en concepto de mejoras operativas. Esta decisión la ha tomado Diver Toys con el fin de que el volumen de producción por persona aumente, aunque también es verdad que en cierto punto la curva de la eficiencia se vuelva más una línea recta, lo que quiere decir que una gran cantidad no dará un buen resultado en la eficiencia de la producción.

En el control de calidad los valores también ascienden, 300.000 euros en los osos y 500.000 euros en los coches, resultando en 2.100.000 euros en osos y 2.500.000 euros en coches, 4.600.000 euros en total, siendo el control de calidad uno de los factores que más influyen en la demanda de los juguetes.

Los osos siempre se pueden mejorar y es importante dedicarle una buena cantidad en el control de la calidad, pero los coches de carreras han estado en desarrollo estos últimos años, por lo que es necesario que se le dedique una cantidad un tanto mayor para que se consiga el objetivo del mercado de obtener mejores resultados en la pintura de estos ya que se decía en años anteriores que podía presentar toxicidad.

### Decisiones de inversión

En España en maquinaria se han invertido 4.100.000 euros, siendo esta la cantidad máxima que se puede invertir, ya que queda limitada por la capacidad de las edificaciones, no teniendo ningún sentido invertir en más. Por otro lado, la inversión en edificaciones ha sido de 5.520.000 euros con el fin de que en el año 4 la empresa pueda tener una mayor capacidad de producción.

En Estados Unidos solo se ha invertido en edificaciones, en un total de 2.180.000 euros, ya que no ha sido necesario invertir en maquinaria, produciendo la fábrica todo lo necesario para cubrir la posible demanda, con la utilización del 94% de su capacidad.

### Financiación y capital

Por último, el cambio en el préstamo a largo plazo ha sido de -10 millones de euros, siguiendo Diver Toys el objetivo de reducir la financiación ajena y, en consecuencia, los gastos por interés del mismo préstamo.

La retribución este año por acción ha sido de 0,05 euros y la gestión de cobros y pagos ha quedado de la misma manera que la del año 2.

Según todas las decisiones que la empresa ha tomado, se espera que el beneficio para este año sea de 9.735.000 euros y el cambio en las ventas aumenten un 2,52%.

## RESULTADOS

En primer lugar, se va a exponer los hechos más importantes de los resultados de las cuentas anuales para saber si las decisiones tomadas por Diver Toys han llevado a esta a unos buenos resultados o no.

En la cuenta de P y G (Tabla 28), lo primero que se observa es el aumento de las ventas netas, un 3% más que el año 2, quedando un margen bruto de 40.092.000 euros, una cantidad más que suficiente para cubrir el resto de los gastos.

En miles de euros	Año 3	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>71.647</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	31.555	44,04%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>40.092</b>	<b>55,96%</b>
Total costes de marketing y ventas	5.200	7,26%
Total costes fijos	10.400	14,52%
<b>EBITDA</b>	<b>24.492</b>	<b>34,18%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.210	3,08%
Maquinaria	6.263	8,74%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>16.019</b>	<b>22,36%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	133	0,19%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	1.392	1,94%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>14.760</b>	<b>20,60%</b>
Impuestos directo	4.280	5,97%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>10.480</b>	<b>14,63%</b>

Tabla 28. Cuenta de P y G año 3.

Los costes más altos en este caso son los costes variables, aumentando en 2.514.000 euros respecto al año 2, esto puede ser debido a que este año 3 se produjo más ya que a principio del ejercicio no se contaba con un inventario inicial como el caso del año 2. Además, también ha habido un aumento de las ventas. Otros costes importantes que han subido y pueden hacer que el beneficio se reduzca es la ampliación del gasto de marketing y el del control de calidad.

Como resultado, el beneficio para el año 3 ha sido de 10.480.000 euros, cantidad que representa un 14,63% de las ventas netas, una muy buena cifra para el año 3 sabiendo que la previsión para el beneficio alcanzaba los 9.735.000 euros y las investigaciones de mercado preveían un aumento muy lento de la demanda e incluso una detención de este.

En el balance, durante el año 3 se tiene un crecimiento del activo no corriente debido a las inversiones realizadas en edificaciones y maquinaria, y un descenso del activo corriente (Tabla 29), en donde Diver Toys ha hecho uso del efectivo dejando una menor cantidad que el año pasado sin utilizar. Un poco más adelante, en el estado de EFE, se verá hacia dónde ha ido ese dinero.

El pasivo ya cuenta con un patrimonio neto del 56,5%, faltando poco para llegar al tipo de financiación que Diver Toys ha querido, un 60% financiación propia y un 40% de financiación ajena, prefiriendo este tipo de financiación más conservadora.

En miles de euros	Año 3
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	49.686
Maquinaria	35.490
Total de activos fijos	85.176
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	-
Cuentas por cobrar	4.907
Efectivo y equivalentes de efectivo	7.152
Total activo circulante	12.059
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>97.235</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	5.000
Pago adicional en capital	15.000
Ganancias acumuladas (reservas)	24.476
Beneficio para el año	10.479
Patrimonio neto total	54.955
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	40.000
Deuda corto plazo	-
Pagos anticipados recibidos	-
Cuentas por pagar	2.279
Total pasivos	42.279
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>97.234</b>

Tabla 29. Balance año 3.

En el EFE (Tabla 30), la partida en donde ha salido una mayor cantidad de dinero ha sido en las inversiones, 11.800.000 euros en total, siendo esto necesario para llevar la empresa poco a poco a la expansión, siendo capaz de cubrir cada vez una mayor demanda de los juguetes.

En miles de euros	Año 3
<b>Total fondos de las operaciones</b>	
<b>EBITDA</b>	24.492
Gastos e ingresos financieros	- 1.260
Impuestos directos	- 4.280
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>18.952</b>
Variación de circulante	
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	-
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 146
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	600
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-
Total cambios en circulante neto	454
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>19.406</b>
Inversiones	
Edificaciones	7.700
Maquinaria	4.100
Total inversiones	11.800
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>7.606</b>
Financiación	
Cambios en préstamos a largo plazo (aum. + / dism. -)	- 10.000
Cambios en financiación a corto plazo (aum. + / dism. -)	-
Pago de dividendos	- 1.000
Ingresos por la emisión de acciones	
Total financiación <b>FTF</b>	- 11.000
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>- 3.394</b>
Tesorería 1 de Enero	10.545
Tesorería 31 de Diciembre	7.151

Tabla 30. EFE año 3.

La siguiente partida con más cantidad saliente ha sido la de amortización del préstamo a largo plazo, y la empresa ha considerado importante reducir esta cantidad debido a la subida de tipos de intereses que ha sufrido el mercado, evitando que más adelante se paguen cantidades altas de dinero. Y, por último, los accionistas han recibido su retribución anual con los dividendos, cosa que es importante hacer, ya que ellos finalmente es lo que buscan después de haber realizado la inversión.

Durante el año 3 Diver Toys ha vendido todo lo que ha producido, no quedando nada en el inventario final, e incluso algunos mercados vendiendo un poco más de lo que se tenía previsto, por lo que aumentar un ligeramente la demanda de algunos productos en algunos mercados ha sido una decisión acertada.

Año 3			
País	Demanda	Osos	Coches
España	Previsional	29	47
	Real	27,49	51,33
	Var%	-5,21%	9,21%
EE. UU.	Previsional	54	56
	Real	59,2	72,62
	Var%	9,63%	29,68%
Francia	Previsional	61	72
	Real	57,32	51,05
	Var%	-6,03%	-29,10%

Tabla 31. Previsión de la demanda y demanda real (en miles de unidades). Elaboración propia.

En este caso, como se observa en la Tabla 31, la demanda de osos en España y Francia no creció tanto como se había previsto, pero la de Estados Unidos absorbió el resto de

la demanda sobrante de los dos países anteriores. Por otro lado, la previsión demanda de coches en Estados Unidos y España es la que tenía previsto detenerse e incluso bajar, pero al contrario hubo un aumento positivo en el mercado de España y Estados Unidos, no sabiendo si la de Francia podría haber aumentado, ya que es el último país en cubrir la demanda por decisiones logísticas.

En estos resultados se ve reflejado que la inversión en marketing y en control de calidad han ayudado a mejorar los resultados de la demanda de productos de la empresa, un dato bastante positivo.

En el año 3 haciendo una comparativa con el resto de las empresas competidoras, Diver Toys sigue liderando el mercado en España, como se había marcado en sus objetivos, y esto tanto para osos de peluche como en coches de carrera, en cuanto a cuota de mercado se refiere, con un 15,74% para osos de peluche y un 17,69% en los coches. En los osos de peluche tiene una empresa competidora que le sigue de cerca con un 15,63% (Infinity Toys Co.), empresa con unas ventas más altas, pero con un resultado más bajo (Tabla 32), pudiendo esto ser posible por tener unos precios más bajos. Además, para los osos en el mercado de Francia Infinity Toys Co se acerca bastante a la que lidera el mercado en el año 3 (Diver Toys: 13,07% y empresa competidora: 13,34%).

En cuanto a la cuota de mercado en los coches de carrera, en España Diver Toys es el líder indiscutible, estando el más cercano de 3 puntos porcentuales de la compañía, y aunque en los demás mercados no los lidera sí que tiene buenos porcentajes de cuota de mercado (12,48% en Estados Unidos y 11,98% en Francia).

En cuanto a los precios, las empresas del mercado los mantienen sobre la línea, no habiendo bajadas agresivas ni subidas excesivas, permitiendo que muchas de las empresas gocen de buenos ingresos al no haber una guerra de precios.

En particular, Diver Toys tiene los precios sobre la media del mercado en los osos de peluche, menos en Estados Unidos, que está unos 15 euros más alto que la media, pero no se prevé que Diver Toys los baje de manera inmediata, ya que este precio de los productos vendidos en Estados Unidos genera unos buenos ingresos, aunque no se lidere en el mercado es algo que interesa.

En los coches de carrera, los precios de la empresa Diver Toys sí que están un poco por debajo de la media en España y Francia, pero como no son grandes diferencias esta ha decidido no hacer modificaciones, sino mantener estable los precios. En Estados Unidos pasa lo mismo que pasaba para los osos de peluche, no habiendo intención de modificar estos debido a que se vende bien a este precio.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Promedio
Ventas netas, miles €	39.959	73.223	71.539	71.015	76.443	72.190	71.647	73.798	68.727
Beneficio para el año, miles €	984	9.422	11.794	11.730	9.502	12.141	10.479	11.442	9.687

Tabla 32. Ventas netas y beneficio. Resultados año 3.

En general, las empresas del mercado han conseguido unos buenos resultados como se observa en la Tabla 32, tomando cada una estrategias diferentes, donde unas han hecho una bajada más acentuada de los precios y por eso han vendido más juguetes y otras han tenido precios un poco más elevados, pero han invertido más en control de calidad y marketing, llevando a tener unos buenos beneficios.

Aunque es verdad que la empresa “Sprout&Play” hace que baje bastante la media, Diver Toys tiene resultados que más o menos se asemejan al resto de competidoras, tanto en ventas como en beneficio, queriendo esto decir que la empresa está tomando unas buenas decisiones para operar en el mercado, con una estrategia de momento sólida.

## Ronda 4

Las investigaciones de mercado para el año 4 indican que se ha desarrollado una nueva tecnología para producir pinturas y colorantes de origen natural, no usando químicos en la pintura de los coches de carrera, este hecho hará que en todas las áreas del mercado crezcan por lo menos un 15% para los coches, teniendo esto un efecto positivo sobre la demanda de los osos de peluche.

Las tasas de interés subirán otro medio punto porcentual, con una previsión a seguir subiendo en el futuro.

Por otro lado, el precio de la maquinaria continuará descendiendo, mientras que la materia prima de los osos experimentará una subida, al igual que la producción de los coches debido al nuevo desarrollo generado.

## DECISIONES

### Precios

Los precios en este año se van a mantener igual a los del año 3, ya que son unos precios que se han mantenido en la media o incluso un poco más altos comparado con las empresas competidoras, por lo que estos podrán soportar la subida de precios de las materias primas. En el futuro próximo la empresa baraja si es posible una modificación de estos mismos.

### Demanda

Según la investigación de mercado, en el año 4 la demanda de coches de carreras va a subir por lo menos un 15%, arrastrando consigo una subida de la demanda de los osos de peluche. Siguiendo estas pautas la empresa Diver Toys también ha realizado una previsión de la demanda al alza incrementando en un 25,5% la de coches en España y un 50% en Estados Unidos. En la tabla 33 muestra cómo quedará la previsión de la demanda para el año 4.

País		Osos	Coches
España	Ventas año 3	27,49	51,33
	Prev. demanda año 4	32	59
	Var%	15,00%	15,00%
EE. UU.	Ventas año 3	59,2	72,62
	Prev. demanda año 4	68	84
	Var%	15,00%	15,00%
Francia	Ventas año 3	57,32	51,05
	Prev. demanda año 4	66	59
	Var%	15,00%	15,00%

Tabla 33. Previsión de la demanda año 4 y ventas año 3 (en miles de unidades). Elaboración propia.

Para la previsión de la demanda de este año (Tabla 33), tanto de coches de carrera como de osos de peluche, ha sido multiplicado un 15% de las ventas del año 3, quedando la cantidad reflejada en la previsión del año 4, las cuales han sido redondeados los decimales. Esto ha sido así con el fin de que la empresa pueda tener una previsión de la demanda más ajustada a la realidad del mercado en el que compite. Además, con la compra de edificaciones del año 3 en las dos fábricas Diver Toys tiene la capacidad para hacer frente a una mayor demanda de productos.

#### Producción y decisión logística

Tal como ha venido actuando Diver Toys lo seguirá haciendo en el año 4 en cuanto a la producción, en Estados Unidos se fabricará 68.000 unidades de osos y 84.000 unidades de coches, y en España se fabricará 118.000 unidades de coches y 98.000 unidades de osos, cubriendo la fábrica de España la posible demanda tanto de España como de Francia.

Y en cuanto a las ventas, el nivel de prioridad continúa igual, donde los países que tienen fábricas son los primeros que serán cubiertas sus demandas, puesto que esto hace que disminuyan los gastos en logística y, por ende, haya más beneficios en el resultado del ejercicio.

#### Marketing

La gestión que se llevó en el marketing el año 3 dio unos buenos resultados en líneas generales, por lo que en el año 4 Diver Toys mantendrá la misma cantidad. Todo ello se justifica porque ya son de por sí valores elevados, en donde para la publicidad esta empresa es la que más ha gastado de todas las competidoras y para la atención al consumidor fue la tercera empresa con más gasto en este concepto, no estando muy alejada de las otras dos que están por delante.

#### Mejoras operativas y control de calidad

Del mismo modo que en el marketing, en las mejoras operativas y control de calidad también repite la misma estrategia, donde la empresa fue de la que más desembolso

para el control de calidad y la segunda para las mejoras operativas, por lo que, así como en el año 3, estos factores ayudarán a unos mejores resultados.

### Decisiones de inversión

Con el propósito de cubrir la demanda, durante el año 4 se utiliza la capacidad de producción en un 99% en la fábrica de España y en un 95% en la de Estados Unidos, por lo que es necesario para el año 5 que haya una inversión en edificaciones, con el fin que en caso de necesitar más capacidad esta necesidad este suplida. En este caso, en la fábrica de Estados Unidos la inversión en edificaciones será de 4.320.000 euros, y, por otro lado, en España la inversión será de 2.840.000 euros.

La decisión de invertir más en Estados Unidos sobre las edificaciones es por las investigaciones de mercado del año 3, donde se indicaba que en España las edificaciones en España serán más caras en el largo plazo.

Por otro lado, se hace compra de maquinaria hasta que se acerca a la capacidad de las edificaciones, invirtiendo 3.900.000 euros en cada país que dispone de fábrica, en Estados Unidos y en España.

### Financiación y capital

Al accionista en el año 4 se le va a recompensar con 0,05 euros por acción, mientras que el préstamo a largo plazo disminuirá en 9 millones de euros.

La empresa espera un beneficio de 13.009.000 euros, mientras que el cambio en las ventas se espera que aumente en un 15,81%.

## **RESULTADOS**

Los resultados de Diver Toys durante el año 4 en las cuentas anuales se expresarán a continuación, exponiendo los hechos más relevantes.

En la cuenta de P y G la empresa Diver Toys realizó unas ventas de 82.059.000 euros (Tabla 34), dejando un beneficio bruto de 43.865.000 euros, un 53,46% para cubrir el resto de los gastos no relacionados con la actividad de la empresa, un dato bastante bueno, que puede hacer que haya un excelente resultado si los demás gastos están bien gestionados.

En miles de euros	<b>Año 4</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>82.059</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	38.194	46,54%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>43.865</b>	<b>53,46%</b>
Total costes de marketing y ventas	5.200	6,34%
Total costes fijos	10.423	12,70%
<b>EBITDA</b>	<b>28.242</b>	<b>34,42%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.484	3,03%
Maquinaria	6.494	7,91%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>19.264</b>	<b>23,48%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	106	0,13%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	1.252	1,53%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>18.119</b>	<b>22,08%</b>
Impuestos directo	5.254	6,40%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>12.864</b>	<b>15,68%</b>

Tabla 34. Cuenta de P y G año 4.

Del mismo modo que el año 3, los costes fijos se mantienen al igual que el coste de marketing y ventas, pero al haber más ventas este coste se divide en más partes y representa un porcentaje menor sobre la cifra de ventas, en concreto un 12,70% frente al 14,52% del año 3.

Por último, para la cuenta de P y G, la compañía obtuvo un beneficio de 12.864.000 euros, unos 145.000 euros menos de lo que se había previsto, y las ventas fueron de un 14,53%, un 1,28% menos de lo esperado. Aunque hayan sido resultados menores a los previstos, han sido bastante adecuados.

En el balance (Tabla 35), la compra de inmovilizado ha hecho que crezca el activo no corriente y en el inventario ha quedado una cantidad de 422.000 euros que más adelante se analizará de donde proviene. Por otro lado, el efectivo ha disminuido a 3.493.000 euros frente a los 7.152.000 euros del año 3, queriendo esto decir que Diver Toys ha destinado más efectivo a sus inversiones en la ronda presente, no dejando la tesorería con una posible ociosidad, sino dándole un buen uso de los recursos disponibles.

En miles de euros	Año 4
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	54.362
Maquinaria	36.797
Total de activos fijos	91.158
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	422
Cuentas por cobrar	5.620
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.493
Total activo circulante	9.536
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.694</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	5.000
Pago adicional en capital	15.000
Ganancias acumuladas (reservas)	33.956
Beneficio para el año	12.864
Patrimonio neto total	66.820
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	31.000
Deuda corto plazo	-
Pagos anticipados recibidos	-
Cuentas por pagar	2.874
Total pasivos	33.874
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>100.694</b>

Tabla 35. Balance año 4.

El patrimonio neto en estos resultados representa el 68% de la financiación de la empresa, un objetivo conseguido al querer Diver Toys una financiación más conservadora, como se ha venido repitiendo. Pero, mientras los tipos de interés estén altos la empresa seguirá amortizando préstamo con importantes gastos financieros, aunque quizás no en grandes cantidades como en otras rondas.

En el EFE (Tabla 36) la partida que cuenta con una cantidad mayor es la inversión, con un total de 14.960.000 euros en activo no corriente. Esta inversión es más que necesaria para que Diver Toys siga compitiendo en el mercado en las mejores condiciones, permitiendo adaptarse a las variaciones que vaya experimentando.

En miles de euros	<b>Año 4</b>
<b>Total fondos de las operaciones</b>	
<b>EBITDA</b>	28.242
Gastos e ingresos financieros	- 1.145
Impuestos directos	- 5.254
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>21.842</b>
Variación de circulante	
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	- 422
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 713
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	534
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-
Total cambios en circulante neto	- 541
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>21.301</b>
Inversiones	
Edificaciones	7.160
Maquinaria	7.800
Total inversiones	14.960
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>6.341</b>
Financiación	
Cambios en préstamos a largo plazo (aum. + / dism. -)	- 9.000
Cambios en financiación a corto plazo (aum. + / dism. -)	-
Pago de dividendos	- 1.000
Ingresos por la emisión de acciones	-
Total financiación FTF	- 10.000
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>- 3.659</b>
Tesorería 1 de Enero	7.151
Tesorería 31 de Diciembre	3.492

Tabla 36. EFE año 4.

En cuanto a la financiación, la empresa hizo un desembolso de 9 millones de euros para disminuir el préstamo, como se ha mencionado en las decisiones del año 4. Por otro lado, el pago de dividendos ha quedado en un millón de euros.

En el inventario final del año 4 han quedado 3.750 unidades de osos de peluche, siendo esta una cantidad baja y que repercute poco en cuanto al gasto que esto conlleva. Esto quiere decir que la demanda de osos de peluche fue totalmente cubierta, haciendo Diver Toys una buena previsión para el año 4. Por otra parte, los coches de carreras han cubierto más demanda de la prevista, aunque no son muy cuantiosas las unidades. En España ha sido 60.110 unidades (frente a la previsión de 59.000), en Estados Unidos 87.180 unidades (frente a las 84.000 previstas) y en Francia sí que ha cubierto menos demanda debido a que la demás producción ya había sido repartida, quizás pudiendo haber llegado a cubrir la demanda prevista.

Durante el año 4 Diver Toys no solo lidera el mercado de España con la mayor cuota de mercado, sino que además ahora lidera la de osos de peluche en Francia, un resultado más que alentador para la compañía. Es importante resaltar que este hecho es uno de los objetivos que Diver Toys se había propuesto, ya que al encabezar las cuotas de mercado hace que la compañía sea más conocida por el público objetivo, pudiendo volverse en una marca de confianza.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Precio medio
<b>Precios por unidad</b>									
<b>Osos de peluche</b>									
España, EUR	250	290	248	256	247	254	250	246	255
EE.UU., USD	310	340	320	339	300	341	335	314	325
Francia, EUR	245	281	250	258	247	254	250	245	254
<b>Coches de carreras</b>									
España, EUR	190	200	195	204	193	200	190	191	195
EE.UU., USD	235	290	245	260	250	260	257	247	256
Francia, EUR	192	215	198	204	200	198	190	193	199

Tabla 37. Precios año 4 (en euros). Elaboración propia.

En los precios, como se ve en la Tabla 37, en España y Francia Diver Toys cuenta con los precios más bajos para los coches de carrera, pero no en Estados Unidos, no teniendo un precio bajo, pero si sobre la media de la competencia. Para los osos de peluche, en Francia y España están en 4 y 5 euros respectivamente por debajo de la media, pero para Estado Unidos está 10 euros más alto y, aun así, la empresa ha conseguido vender casi todo lo producido en este mercado, siendo esto posible en buena medida a la labor hecha en el marketing y el control de calidad.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Promedio
Ventas netas, miles €	69.276	74.590	79.649	82.395	85.902	81.465	82.059	80.383	79.465
Beneficio para el año, miles €	10.859	7.702	13.592	13.848	11.805	14.125	12.864	13.424	12.277

Tabla 38. Ventas y beneficio año 4. Elaboración propia.

Es importante saber si la empresa está teniendo unos resultados que se ajusten a lo que la media del sector está teniendo, puesto a que a simple vista puede parecer que un beneficio es bueno pero no se sabrá hasta saber si los demás competidores están ganando más o menos los mismo beneficios, es por ello, que es importante esta comparación, en donde, en este caso, se puede observar en la Tabla 38 cómo Diver Toys el año 4 se ha pasado tanto en ventas como en beneficio la media del mercado, queriendo decir que esta compañía es totalmente competitiva y está muy bien posicionada en el mercado.

## Ronda 5

En Francia y en España se prevé una disminución de la demanda de osos de peluche, según las investigaciones de mercado, esperando que a largo plazo la demanda se estabilice e incluso disminuya. Este suceso es debido al aumento de la tasa de divorcios, mientras que este mismo hecho hace que las parejas recién separadas se interesen por los coches de carreras, algo que les da consuelo.

Hay un nuevo aumento en las tasas de interés, en donde puede haber una estabilización de la tasa cuando llegue al 4%, surgiendo preocupación en los analistas por las empresas más endeudadas debido al mayor coste financiero.

Se espera una disminución de las materias primas para los osos de peluche a largo plazo. Y, debido a los cursos de formación para las nuevas pinturas y colorantes naturales para

los coches de carrera, el personal se siente más animado, se confía de que haya un aumento en la efectividad del personal de producción.

## DECISIONES

### Precios

Durante el año 5 la empresa ha decidido hacer una pequeña subida de los precios, en 2 euros en Francia y España, para los dos productos, y en 5 euros para osos y 3 euros para coches en Estados Unidos (Tabla 39).

Año 5	España	EEUU	Francia
Osos	252	340	252
Coches	192	260	192

Tabla 39. Precios año 5 (en euros). Elaboración propia.

Esta subida tiene como propósito realizar un análisis sobre la reacción del mercado, si es aceptada por los compradores o si por el contrario hay un descenso en las ventas y la cuota de mercado, cosa que hará que se plantee una bajada de precios para el siguiente año.

### Demanda

Debido a que cada uno de los productos comercializados tienen previsto actuar de manera diferente, en donde la demanda de los osos se presupone que baje y, por el contrario, la de los coches que suba, habrá un tratamiento diferente para cada una de las demandas.

Para la demanda de los osos de peluche Diver Toys usará una previsión de la demanda mediante medias móviles, que consiste en utilizar la media de los últimos tres años. Por tanto, en España, Estados Unidos y Francia el resultado ha sido de 32.000, 68.000 y 66.000 unidades respectivamente. Ha sido utilizado este modo de previsión debido a que la demanda de los últimos tres años en este producto no ha habido cambios bruscos ni tendencias pronunciadas, algo que hace a este tipo de previsión sea ideal en esta ocasión.

En los coches de carrera ha sido utilizado el suavizado exponencial simple, el cual es una previsión que depende más del periodo anterior, por lo que puede acercarse más a la realidad si en el año pasado se ha hecho una buena previsión. Para el cálculo se tiene en cuenta un alfa (entre 0 y 1) que determinará la velocidad de reacción entre las previsiones y la demanda real, a mayor alfa más importancia al error y a los datos pasado, en este caso el alfa será de 0,8 y la operación sería la siguiente:  $\text{previsión año } 4 * \text{alfa} + (\text{demanda año } 4 - \text{previsión año } 4) * (1 - \text{alfa})$ . Con esto, el resultado para la previsión del año 5 ha quedado para España en 60.000 unidades, Estados Unidos 86.000 unidades y para Francia en 56.000 unidades. Esto significa que la previsión de la demanda ha subido

para España y Estados Unidos mientras que ha bajado para Francia, respecto a los datos del año 4.

### Producción

Estados Unidos producirá tal cual la cantidad que tiene en su demanda, con el fin de que no haya inventario final y no tener el coste asociado al mismo.

La fábrica de España, como en las anteriores ocasiones, va a producir la previsión de la demanda española y francesa tal cual las cantidades calculadas, menos en los osos de peluche, a la que le restará la pequeña cantidad sobrante del año 4 (3.650 unidades), debido a que si en el año 5 llegará a sobrar alguna cantidad no se acumule a la que hay actualmente, además que este año la demanda de los osos no está al alza, según los investigadores.

### Marketing

Para el año 5, el gasto en promoción de ventas va a quedar de la misma manera del año 4, ya que en la importancia de los factores tanto la publicidad como la atención al consumidor son dos factores importantes que influyen en la demanda, estando muy cerca el uno del otro.

Del mismo modo, en España y Estados Unidos el gasto en publicidad va a quedar inalterado, mientras que la atención al cliente sí que se va a ver modificada. En Estados Unidos solo en 10.000 euros para los osos debido a que este criterio aún sigue siendo importante en este segmento, pero no tanto como la publicidad, pero para los coches de carrera la atención al consumidor es un factor que se aleja de una manera más notable de la publicidad, teniendo importancia, pero no tanta, es por ello por lo que el descenso será de 50.000 euros.

En España, la atención al consumidor será reducida en 20.000 euros en los dos productos, no siendo una bajada brusca, pero sí sabiendo que una gran inversión en esto no será muy determinante en la demanda de Diver Toys.

### Control de calidad

Debido a los avances que experimentó el mercado con el tinte de los coches de carrera y como actualmente no hay ninguna investigación de gran importancia llevada a cabo, el presupuesto al control de calidad se verá reducido en 300.000 euros, quedando aun así una buena suma para este apartado (2.200.000 euros concretamente), siendo esta empresa de las que más ha invertido en este concepto. Del mismo modo, el control de calidad para los osos de peluche se verá reducido en 100.000 euros, quedando en 2.000.000 euros, una buena cantidad para responder al efecto que tiene esta inversión a la demanda.

### Decisiones de inversión

Tanto en la fábrica de España como en la de Estados Unidos, al haber invertido el año 4 en edificaciones, este año 5 ya no se ha hecho necesario esta inversión, ya que con las construcciones actuales la empresa Diver Toys puede desarrollar su actividad y aún le sigue sobrando capacidad, por lo que no es necesaria esta acción, pero en maquinaria sí, en donde la empresa para poder cubrir la previsión de la demanda es necesario que amplíe la capacidad de la maquinaria, que en este caso ha sido de 20.000 unidades para España y 20.000 unidades para Estados Unidos, equivalente a 3.120.000 euros en total.

### Financiación y capital

Para los dividendos por acción, la empresa este año 5 dará a los accionistas 0,15 € por acción, mientras que el pago del préstamo ha bajado a 1 millón de euros, queriendo de igual manera amortizar deuda, aunque no sea una gran cantidad debido a la elevada tasa de interés de estos años.

Por último, Diver Toys ha tomado la decisión de recomprar acciones, aumentando así la participación de los accionistas e incrementando el precio de la acción, suponiendo también un mayor beneficio por acción. En este caso la compra ha sido de 1.500.000 de acciones suponiendo una cantidad de 15.926.000 euros en esta operación.

El beneficio esperado para este año 5 es de 13.898.000 euros y en el cambio de ventas se presupone que va a bajar un 2,06% por el aumento experimentado en los precios

### **RESULTADOS**

Primeramente, se pasará a ver el resultado de las cuentas anuales y, posteriormente, el resultado en comparación con las demás empresas competidoras.

En la cuenta de P y G expuesta en la Tabla 40, la cifra de ventas de este año 5 ha ascendido a los 79.113.000 euros y los costes variables han representado el 44,31% sobre la cifra de ventas, quedando el 55,69% para hacer frente a los demás gastos que Diver Toys debe afrontar. Por lo demás no hay ningún otro gasto relevante que mencionar, ya que son las mismas cantidades o similares que se han venido llevando hasta la fecha.

En miles de euros	Año 5	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>79.113</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	35.053	44,31%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>44.060</b>	<b>55,69%</b>
Total costes de marketing y ventas	5.100	6,45%
Total costes fijos	10.084	12,75%
<b>EBITDA</b>	<b>28.876</b>	<b>36,50%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.718	3,44%
Maquinaria	5.987	7,57%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>20.170</b>	<b>25,50%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	61	0,08%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	1.232	1,56%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>18.938</b>	<b>24,01%</b>
Impuestos directo	5.510	6,96%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>13.489</b>	<b>17,05%</b>

Tabla 40. Cuenta de P y G año 5.

El beneficio del año 5 ascendió a 13.489.000 euros, representando un 17,05% sobre la cifra de ventas, sabiendo que la previsión era de 409.000 euros más, el resultado ha sido menor pero la diferencia no ha sido tan significativa. Las ventas bajaron un 4%, dos puntos porcentuales más de lo previsto.

En el balance (Tabla 41), en el activo corriente se observa que hay inventario, con que adelanta que no se ha vendido toda la producción realizada, más adelante se verá con más detalle.

En miles de euros	Año 5
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	51.643
Maquinaria	33.929
Total de activos fijos	85.572
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	430
Cuentas por cobrar	5.419
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.594
Total activo circulante	8.443
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>94.015</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	4.625
Pago adicional en capital	-
Ganancias acumuladas (reservas)	43.269
Beneficio para el año	13.489
Patrimonio neto total	61.383
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	30.000
Deuda corto plazo	-
Pagos anticipados recibidos	-
Cuentas por pagar	2.633
Total pasivos	32.633
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>94.016</b>

Tabla 41. Balance año 5.

Además, el efectivo ha sido utilizado casi en su totalidad sin llegar a tener que hacer ningún préstamo a corto plazo, debido a que por debajo de los 2 millones de euros la empresa automáticamente hace préstamo a corto plazo para no quedar sin liquidez,

siendo un buen dato en cuanto a la optimización de recursos, llegando este año 5 el efectivo a 2.570.000 euros.

En el EFE (Tabla 42) la cantidad mayor ha sido por la recompra de acciones, un total de 15.926.000 euros, seguido de la inversión en la maquinaria y el pago de dividendos, sin contar los impuestos directos. Con esta gestión Diver Toys pretende que los accionistas sean recompensados, habiendo años donde recibieron muy poco incentivo.

En miles de euros	Año 5
<b>Total fondos de las operaciones</b>	
<b>EBITDA</b>	28.876
Gastos e ingresos financieros	- 1.171
Impuestos directos	- 5.510
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>22.194</b>
Variación de circulante	
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	- 8
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	202
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	- 241
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-
Total cambios en circulante neto	- 47
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>22.147</b>
Inversiones	
Edificaciones	-
Maquinaria	3.120
Total inversiones	3.120
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>19.027</b>
Financiación	
Cambios en préstamos a largo plazo (aum. + / dism. -)	- 1.000
Cambios en financiación a corto plazo (aum. + / dism. -)	-
Pago de dividendos	- 3.000
Ingresos por la emisión de acciones	- 15.926
Total financiación FTF	- 19.926
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>- 899</b>
Tesorería 1 de Enero	3.492
Tesorería 31 de Diciembre	2.593

Tabla 42. EFE año 5.

El inventario este año 5 ha sido de osos de peluche como el año 4 (de 4.010 unidades), la previsión de la demanda de los osos de peluche fue un poco más alta de lo que en realidad se vendió, aunque no fueron cifras de gran relevancia observando el inventario final.

Por otro lado, la previsión de la demanda de coches de carrera sí que se quedó un poco corta, cubriendo en España y en Estados Unidos 9.120 unidades de más, no dejando más cantidad en Francia para poder cubrir toda la posible demanda, esto hace que para el próximo año la compañía tenga que plantearse otro tipo de estrategia.

Este año 5 Diver Toys solo lidera en cuota de mercado en España en un solo producto, los coches de carrera, en los osos de peluche ha quedado relegado a una segunda posición, teniendo que hacer algunos cambios la empresa para poder cumplir con el objetivo de liderar manteniendo a la cabeza en cuanto a esta cuestión.

Aunque este año 5 la empresa Diver Toys haya tenido unas ventas algo más bajas, los precios que ha establecido en el mercado siguen quedando por debajo de la media del

mercado en España y Francia, no así en Estados Unidos, pudiendo esto ser posible debido a que las demás empresas han aumentado el gasto en control de calidad, dando esto un pequeño impulso a unas mayores ventas.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Promedio
Ventas netas, miles €	73.656	88.961	76.824	80.081	89.100	91.385	79.113	84.573	82.962
Beneficio para el año, miles €	13.252	14.271	13.321	13.870	15.109	16.640	13.489	15.516	14.433
Beneficio neto, %	17,99	16,04	17,34	17,32	16,96	18,21	17,05	18,35	17,41

Tabla 43. Ventas netas y beneficio. Resultados año 5.

En estos resultados de la Tabla 43 se puede observar como Diver Toys está por debajo del promedio del mercado, tanto en ventas netas como en el beneficio para el año, pero si se detalla un poco más se puede ver como el porcentaje del beneficio sobre las ventas sí que acerca más a la media, queriendo decir que aunque se haya vendido menos cantidad y el beneficio sea más bajo a la media del mercado, el porcentaje del beneficio neto se corresponde a una empresa competente que está teniendo unos resultados que se asemejan a la media de sus competidoras.

## Ronda 6

La población americana, con el fin de dar más atención a sus hijos, comprará más juguetes, esperando que el mercado aumente su demanda tanto en osos de peluche como en coches de carrera, pudiendo ser una cifra de dos dígitos por un buen tiempo. Además, se espera que la demanda de coches de carrera aumente más rápido que la de los osos, esperando el mercado que la sensibilidad en los precios disminuya en el mediano plazo en los Estados Unidos. Por otro lado, tanto en España como en Francia se espera que la demanda crezca más bien de una manera más lenta.

Debido a desacuerdos con los trabajadores, y después de varias negociaciones la empresa decidió implementar un aumento del 3% en los salarios, cosa que puede perjudicar a los costes variables, encareciendo la producción de los juguetes, pero no se espera una gran subida.

## DECISIONES

### Precios

Este año 6 los precios van a cambiar, queriendo Diver Toys utilizar una estrategia diferente a la que venía utilizando. Para ello, se ha fijado en los precios mínimos del año 5 para poder ajustarlo conforme al mercado, sin querer crear una guerra de precios, pero sí haciendo modificaciones que afecten de forma positiva a la empresa, además de tener en cuenta el leve encarecimiento por el aumento de los salarios de los trabajadores. Asimismo, la compañía se quiere aprovechar de la información de la investigación de mercado, en donde se habla de una desensibilización por parte de los

compradores, pudiendo la mayoría de las empresas competidoras responder con una subida de precios.

En primer lugar, el precio del precio de los coches de carrera para España y Francia vuelven a estar en 190 euros, el mismo precio que tenían antes de la subida del año 5. Para los osos de peluche, el precio mínimo en el año 5 fue de 245 euros, un precio que no se aleja mucho del anterior a la bajada del año 5 (250 euros), pudiendo esto repercutir en unas ventas más altas.

En cuanto a Estados Unidos, siempre ha destacado por tener unos precios un poco más elevados a la media del mercado queriendo tener un buen ingreso del mercado estadounidense, pero en este caso van a bajar, ya que comparado con los precios europeos son bastante elevados para fabricar el mismo tipo de productos. Por todo lo anterior, el precio para los coches de carreras será de 240 euros y para los osos de 310 euros, siendo 240 euros el precio mínimo en el año 5 pero no los 310 euros, sino que hay un precio aún menor (300 euros), no queriendo Diver Toys entrar a competir en precios más bajos.

### Demanda

Aunque la demanda en España y Francia se pronostica en un incremento lento, la Diver Toys confía en que la bajada de precios pueda traer consigo unas mayores ventas y, por ende, una mayor demanda, es por lo que para Francia y España se hace una previsión de la demanda en donde esta crece en 2.000 unidades para los dos países en los dos tipos de juguetes, menos para los osos en Francia que serán de 3.000 unidades.

En cambio, en Estado Unidos, con la información arrojada de los analistas, se prevé una subida de dos dígitos (expresado con dos dígitos y en miles de unidades, por ejemplo 1 unidad son 1.000 unidades), en donde el menor número con 2 dígitos es 10, por lo que la demanda pasará en 10.000 unidades más que en la previsión del año pasado para osos de las 62.000 unidades del año pasado a las 72.000 unidades este año y para los coches pasa de 86.000 a las 96.000 unidades.

### Producción y decisión logística

La decisión logística, como en otros años, permanece inalterada, ya que son decisiones al parecer acertadas que se tomaron en su día y han dado buenos resultados.

Este año 6 la producción las dos fábricas España y Estados Unidos han llegado a la utilización del 98% y 100% de su capacidad, no solo produciendo Diver Toys la demanda prevista, sino que dejando un posible inventario final (no siendo grandes cantidades), debido a que la empresa cree que con la bajada de precios puede cubrir un poco más de la demanda prevista, pero ha querido ser precavida en la estimación de esta misma.

### Marketing, control de calidad y mejoras operativas

Este año la promoción de ventas, el control de calidad y las mejoras operativas no van a ser modificadas, son variables que de momento han funcionado bien, dándole un empujón a la demanda. Este año quieren observar cómo es su funcionamiento con el cambio de los precios para posteriormente plantear si se hace o no una variación de estas.

### Decisiones de inversión

Debido a que este año se ha utilizado la capacidad total de las dos fábricas, este año se pasará a hacer una inversión tanto de edificaciones como de maquinaria. Es importante que Diver Toys tenga capacidad en las edificaciones disponibles, ya que esto le permite realizar su actividad en igualdad de condiciones con las de la competencia, teniendo que esperar un año para la ejecución de las edificaciones si no es buena previsor, pudiendo quedar por detrás de la competencia.

En la fábrica de España las inversiones serán de 2.960.000 euros para edificaciones y 3.120.000 euros para maquinaria, por otra parte, en la fábrica de Estados Unidos, la inversión para las edificaciones será de 3.180.000 euros mientras que para la maquinaria será de 3.120.000 euros.

### Financiación y capital, gestión de cobros y pagos

En esta ocasión Diver Toys va a retribuir al accionista con 0,12 € por acción, además de volver a hacer una recompra de acciones, en concreto de 500 mil acciones, con valor de 5.886.000 euros.

Además, ha decidido hacer el último desembolso de cuantiosa cantidad para el pago del préstamo a largo plazo, queriendo tener la mayor solvencia posible en caso de necesitar en un futuro una gran inversión. En este caso la amortización del préstamo ha sido de 5 millones de euros.

Por último, la empresa ha visto que en la gestión de cobros y pagos ha venido haciendo una buena gestión, por lo cual no le interesa cambiarla por ahora.

Para este año la empresa Diver Toys prevé un beneficio de 11.534.000 euros y un aumento de las ventas de 5,10%.

## **RESULTADOS**

A continuación, se detallarán los hechos más relevantes de las cuentas anuales, cuenta de P y G, balance y EFE.

En la cuenta de P y G (Tabla 44) las ventas netas alcanzaron los 85.526.000 euros, un 8% más que el año pasado, quedando un beneficio bruto de 46.633.000 euros, un 54,52%,

siendo una cantidad bastante adecuada para poder cubrir el resto de gasto de la compañía.

Este año 6 hubo una mayor amortización de la maquinaria, lo que ha hecho que el beneficio operativo se reduzca en gran medida, esto es debido a la compra de maquinaria que la compañía ha venido haciendo estos años, a mayor cantidad de maquinaria mayor amortización, quedando un beneficio operativo del 22,11% (18.909.000 euros) para cubrir los gastos financieros e impuestos, quedando un beneficio para este año de 12.668.000 euros, un 14,84% sobre la cifra neta de ventas.

En miles de euros	Año 6	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>85.526</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	38.893	45,48%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>46.633</b>	<b>54,52%</b>
Total costes de marketing y ventas	5.100	5,96%
Total costes fijos	10.000	11,69%
<b>EBITDA</b>	<b>31.533</b>	<b>36,87%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.582	3,02%
Maquinaria	10.042	11,74%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>18.909</b>	<b>22,11%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	39	0,05%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	1.105	1,29%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>17.842</b>	<b>20,86%</b>
Impuestos directo	5.174	6,05%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>12.668</b>	<b>14,81%</b>

Tabla 44. Cuenta de P y G año 6.

El beneficio dio un mejor resultado al que estaba previsto para este año 6, al igual que las ventas, queriendo decir que la nueva estrategia adquirida ha resultado a priori ser de provecho.

En el balance (Tabla 45), el efectivo ha sido utilizado casi en su totalidad, al igual que el año 5, no quedando en principio ocioso, sino que optimizando los recursos disponibles. Este año 6 todo lo que se ha fabricado ha sido vendido, en parte, gracias a la bajada de precios aplicada y descrita en las estrategias de actuación.

En miles de euros	Año 6
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	55.201
Maquinaria	30.127
Total de activos fijos	85.328
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	-
Cuentas por cobrar	5.858
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.570
Total activo circulante	8.428
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>93.756</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	4.500
Pago adicional en capital	-
Ganancias acumuladas (reservas)	48.777
Beneficio para el año	12.668
Patrimonio neto total	65.945
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	25.000
Deuda corto plazo	-
Pagos anticipados recibidos	-
Cuentas por pagar	2.811
Total pasivos	27.811
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>93.756</b>

Tabla 45. Balance año 6.

El patrimonio neto cuenta con más del 70% de la financiación de la empresa, esto es debido a que Diver Toys ha experimentado unos buenos resultados los últimos años y no le ha hecho falta utilizar financiación ajena, añadiendo que ha ido amortizando préstamo a lo largo de los años. La compañía tampoco ha tenido que hacer una fuerte inversión en donde necesite de financiación ajena, la cual quizás ya estaría en posibilidad de poder hacerlo si lo requiriera.

En el EFE (Tabla 46), la partida con más gasto es la de inversión de edificación y maquinaria, con un total de 12.380.000 euros, cantidades necesarias para la empresa poder seguir en competencia con el resto de las empresas del mercado.

En miles de euros	Año 6
<b>Total fondos de las operaciones</b>	
<b>EBITDA</b>	31.533
Gastos e ingresos financieros	- 1.066
Impuestos directos	- 5.174
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>25.292</b>
Variación de circulante	
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	430
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 439
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	179
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-
Total cambios en circulante neto	169
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>25.462</b>
Inversiones	
Edificaciones	6.140
Maquinaria	6.240
Total inversiones	12.380
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>13.082</b>
Financiación	
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	- 5.000
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	-
Pago de dividendos	- 2.220
Ingresos por la emisión de acciones	- 5.886
Total financiación FTF	- 13.106
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>- 24</b>
Tesorería 1 de Enero	2.593
Tesorería 31 de Diciembre	2.569

Tabla 46. EFE año 6.

Por otro lado, la recompra de acciones es el segundo gasto con mayor cantidad de la cuenta, seguido de la amortización de préstamos y el pago de dividendos, sin contar el pago de impuestos directos.

Este año 6 los precios de Diver Toys en el mercado han sido los más bajos, a excepción de los osos de peluche en Estados Unidos, en donde hay más competencia en cuestión de precios. Esta vez se ha cumplido lo pronosticado por la empresa, en donde, por causa de la desensibilización de los precios las empresas empezaron a subir los precios, habiendo una media de precios más alta en el cual ahora la compañía cuenta con unos valores por debajo de la media en todos los mercados.

Pese al estancamiento en España y Francia, la empresa vendió más de lo que había previsto, como se observa en la siguiente Tabla 47.

	España	EEUU	Francia
<b>Osos</b>	31,76	85,49	49,76
<b>Coches</b>	64,24	110,00	46,21

Tabla 47. Demanda real año 6 (en miles de unidades). Elaboración propia.

Aunque en Francia, como en otras ocasiones, al ser el último en prioridad de reparto no ha cubierto la previsión de la demanda, pudiendo ser por falta de productos para la venta, ya que al tener prioridad España y después Estados Unidos han sido primero abastecidos estos dos mercados.

Con la llegada de unas ventas más altas de lo previsto, Diver Toys vuelve a recuperar el liderazgo en cuanto a cuota de mercado en los osos de peluche en España, quedando bastante cerca del líder en los coches de carrera en Estados Unidos. Esto hace que la compañía se vuelva a alinear a su objetivo de ser empresa líder en cuanto a cuota de mercado se refiere.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Promedio
Ventas netas, miles €	81.831	90.344	86.845	82.755	97.619	90.718	85.526	93.976	88.702
Beneficio para el año, miles €	13.241	12.890	14.042	14.378	15.717	15.536	12.668	16.536	14.376
Beneficio neto, %	16,18	14,27	16,17	17,37	16,10	17,13	14,81	17,60	16,20

Tabla 48. Ventas netas y beneficio. Resultados año 6.

Aunque los resultados (Tabla 48) a manera individual de la empresa han sido buenos, frente a la competencia a priori no lo han sido lo suficiente, ya que, si se compara tanto las ventas como el beneficio, los dos están por debajo de la media, por lo que Diver Toys no ha vendido tanto como debería y su beneficio no ha sido tan bueno como la competencia, quedando la compañía con el peor beneficio del mercado para este año 6.

Todo esto es consecuencia de los precios más bajos, ya que las demás compañías aprovecharon la subida para tener unos mejores beneficios y, por otro lado, también es debido a que la capacidad productiva de la empresa Diver Toys no ha sido tan elevada como para que hubiera podido cubrir más demanda, aunque la compañía cuenta con una capacidad productiva parecida a las demás empresas.

## Ronda 7

La demanda de juguetes tanto en España como en Francia parece haberse estancado. Además, según investigaciones, se revela que los solteros se han vuelto menos sensibles a la publicidad de los osos de peluche, pudiendo las empresas tomar la decisión si desean bajar la inversión en publicidad o, por el contrario, reforzarla, teniendo en cuenta que bajar la publicidad puede volver a llamar la atención de los consumidores.

En el corto plazo se espera que las tasas de interés disminuyan, bajando este próximo año un 0,25%. Además, el banco central europeo proporciona financiación a gran escala a los bancos de la eurozona que atraviesen un problema, esperando que este efecto no conduzca a una depreciación del euro.

## DECISIONES

### Precios

Este año los precios se van a mantener iguales a los del año 6, de momento la estrategia llevada a cabo dio buenos resultados, por lo que no se esperan cambios en el corto plazo.

## Demanda

Tanto en España como en Francia, la previsión de la demanda será igual a la del año 6, teniendo Diver Toys precaución de no excederse en la previsión, ya que es un mercado que se pronostica estancado, según las investigaciones de mercado, siendo este el motivo principal de la precaución.

Por otro lado, en el mercado de Estados Unidos hubo muy buenos resultados, llegando a vender 13.500 y 14.000 unidades más en osos y coches respectivamente, es por lo que este año la previsión de la demanda para osos será de 75.000 unidades y para los coches de 100.000 unidades, pudiendo este año también sobrepasar esas cantidades, pero prefiriendo Diver Toys ir con precaución, ya que las demás empresas pueden también bajar los precios para este año y crear una competencia más reñida.

## Producción y decisión logística

Las decisiones logísticas se mantienen igual, en donde primero serán abastecidos los países que disponen de fábrica y, posteriormente, el país que no, en este caso Francia.

En este año, las dos fábricas van a utilizar el 100% de su capacidad, no solo produciendo la previsión de la demanda, sino que el máximo de su capacidad, pudiendo tener unas ventas más altas de las estimadas. En España el posible inventario final quedaría en 19.840 unidades para osos y en 24.030 unidades para coches, una decisión bastante arriesgada en comparación a las que se han tomado con anterioridad, que si sale bien le dará a la empresa un beneficio mayor del esperado.

Esta decisión ha sido tomada por la bajada de precios del año pasado, los cuales fueron los más bajos de todo el mercado en el año 6, menos en los osos de peluche en Estados Unidos, queriendo la empresa Diver Toys aprovecharse de esta situación.

## Marketing

En la promoción de ventas, en España solo se hizo una bajada de 20.000 euros en la publicidad de osos de peluche, no queriendo hacer un cambio brusco ya que Diver Toys se ha apoyado mucho en la publicidad para impulsar sus ventas. La bajada en Estados Unidos ha sido de 10.000 euros, ya que en este país la publicidad es más importante que incluso el control de calidad, cosa que también pasa en el país francés, siendo su bajada también de 10.000 euros.

## Mejoras operativas y control de calidad

Con el fin de mejorar la eficiencia en la producción de las dos fábricas, la empresa Diver Toys ha aumentado en 100.000 euros la inversión en mejoras operativas, quedando una cantidad de 2 millones de euros por fábrica, un total de 4 millones de euros.

En cambio, en el control de calidad las cantidades se mantienen estables, en donde se ha observado que la empresa invierte cantidades similares a los de la competencia, dando estos buenos resultados.

### Decisiones de inversión

Para poder realizar toda la producción Diver Toys va a tener que invertir en maquinaria tanto en España como en Estados Unidos, es por ello por lo que va a invertir 50.000 unidades en España y 60.000 unidades en Estados Unidos, invirtiendo según las necesidades de cada fábrica.

En cuanto a edificaciones, también se va a llevar a cabo un gasto para este concepto, en 20.000 unidades tanto para España como para Estados Unidos, invirtiendo la empresa poco a poco, pero de manera progresiva.

### Financiación y capital

Este año 7 al accionista de le dará 0,25 € por acción, aun siguiendo para este año 7 la recompra de acciones, pero en una menor cantidad, en concreto será de 100 mil acciones con un coste de 1.321.000 euros.

Por otro lado, Diver Toys ha acordado solo amortizar 1 millón de euros del préstamo en esta ocasión, una cantidad no muy elevada como se mencionó en años anteriores, en donde en un futuro muy cercano quizás prefiera invertir esa cantidad en otro tipo de concepto.

Para este año 7 el beneficio se prevé que será de 13.923.000 euros y que las ventas van a aumentar un 0,24%

## **RESULTADOS**

Primeramente, se van a detallar los hechos más relevantes de las cuentas anuales, en donde están incluidas la cuenta de P y G, el balance y el EFE.

En la cuenta de P y G (Tabla 49), este año 7 las ventas han sido de 96.403.000 euros, un 12,7% más que el año 6, superando el 0,24% que se tenía previsto para este año 7, el beneficio bruto ha quedado en 53.649.000 euros, en donde el porcentaje es del 55,65%, una buena cantidad para cubrir los demás gastos de la empresa.

A pesar de que los costes fijos aumentaron un poco, el porcentaje de estos sobre las ventas se redujo (aunque no en gran medida), esto ha sido posible gracias al mayor volumen de ventas, en donde el gasto se divide en una mayor cantidad de productos. Ha pasado de representar el 11,69% al 10,61% sobre la cifra de ventas netas.

A parte de la bajada de intereses, la amortización de préstamo constante ha hecho que los intereses por el préstamo a largo plazo no lleguen a representar ni el 1% sobre la

cifra de ventas, cuando en el año 1 representaba el 7,33 %, logrando una reducción de coste importante en este sentido.

En miles de euros	Año 7	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>96.403</b>	<b>100,00%</b>
Total costes variables	42.754	44,35%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>53.649</b>	<b>55,65%</b>
Total costes de marketing y ventas	5.060	5,25%
Total costes fijos	10.228	10,61%
<b>EBITDA</b>	<b>38.361</b>	<b>39,79%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.760	2,86%
Maquinaria	9.677	10,04%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>25.924</b>	<b>26,89%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	88	0,09%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	921	0,96%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>25.091</b>	<b>26,03%</b>
Impuestos directo	6.273	6,51%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>18.818</b>	<b>19,52%</b>

Tabla 49. Cuenta de P y G año 7.

Por último, Diver Toys ha tenido un beneficio de 18.818.000 euros, 4.895.000 euros más de lo que se había previsto, un muy buen resultado para este año 7 a priori, el cual será contrastado posteriormente con las demás empresas competidoras para confirmar este hecho.

Según el balance expuesto en la Tabla 50, este año 7 ha quedado inventario en la empresa por valor de 389 mil euros, no parece una gran cantidad, pero será analizado con más profundidad más adelante.

En miles de euros	Año 7
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Edificaciones	54.991
Maquinaria	29.030
Total de activos fijos	84.021
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
Inventario de productos terminados	389
Cuentas por cobrar	6.603
Efectivo y equivalentes de efectivo	15.013
Total activo circulante	22.005
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>106.026</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital social	4.475
Pago adicional en capital	-
Ganancias acumuladas (reservas)	55.648
Beneficio para el año	18.818
Patrimonio neto total	78.941
<b>PASIVO</b>	
Deuda largo plazo	24.000
Deuda corto plazo	-
Pagos anticipados recibidos	-
Cuentas por pagar	3.085
Total pasivos	27.085
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>106.026</b>

Tabla 50. Balance año 7.

El efectivo para este año 7 es mucho mayor al esperado, no pudiendo Diver Toys prever este hecho para haber podido destinarlo a diferentes partidas. En concreto ha quedado en 15.013.000 euros.

La estructura financiera en este momento contiene una financiación propia del 76%, sobrepasando el objetivo de tener una financiación más conservadora, y pudiendo incluso la compañía plantearse en un futuro cercano la posibilidad de expandirse a otros mercados, pudiendo tener posibilidades de endeudarse con financiación ajena para ello, no teniendo que hacer una ampliación de capital para ello, por ejemplo.

En el EFE (Tabla 51), al igual que en año 6, la partida con mayor salida de efectivo ha sido la de inversiones en el activo no corriente, seguido del pago de dividendos a los accionistas, gozando ahora estos de una mayor retribución, fruto de unas buenas decisiones tomadas a lo largo de los años.

En miles de euros	Año 7
<b>Total fondos de las operaciones</b>	
<b>EBITDA</b>	38.361
Gastos e ingresos financieros	- 833
Impuestos directos	- 6.273
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>31.255</b>
Variación de circulante	
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	- 389
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 745
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	273
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-
Total cambios en circulante neto	- 860
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>30.395</b>
Inversiones	
Edificaciones	2.550
Maquinaria	8.580
Total inversiones	11.130
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>19.265</b>
Financiación	
Cambios en préstamos a largo plazo (aum. + / dism. -)	- 1.000
Cambios en financiación a corto plazo (aum. + / dism. -)	-
Pago de dividendos	- 4.500
Ingresos por la emisión de acciones	- 1.321
Total financiación FTF	- 6.821
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>12.443</b>
Tesorería 1 de Enero	2.569
Tesorería 31 de Diciembre	15.012

Tabla 51. EFE año 7.

Este año ha habido un inventario final de 3.840 unidades para los osos de peluche, queriendo esto decir que toda la demanda fue cubierta en su totalidad en todos los mercados, quedando muy poco en comparación a lo producido. En general, la previsión de la demanda sobrepasó la demanda real, vendiendo Diver Toys casi todo lo fabricado, beneficiando la bajada de precios a la empresa incluso más que el pasado 6.

Año 7

País	Demanda	Osos	Coches
España	Previsional	30	62
	Real	32,01	63,74
	Var%	6,70%	2,81%
EE. UU.	Previsional	75	100
	Real	86,36	109
	Var%	15,15%	9,00%
Francia	Previsional	60	58
	Real	66,53	75,87
	Var%	10,88%	30,81%

Tabla 52. Previsión de la demanda y demanda real año 7 (en miles de unidades). Elaboración propia.

Para este año 7, según se observa en la Tabla 52, Diver Toys lideró la venta de los osos de peluche en España y Francia, con un 14,19% y 15,35% de cuota de mercado, mientras que en los coches de carrera solo lideró en España (15,96%), quedando en segunda posición en el mercado de Estados Unidos. Estos son buenos datos para la empresa, debido a que cumplió, e incluso mejoró, el objetivo de liderar por lo menos en un país para los dos productos que comercializa.

Los precios que la empresa decidió poner siguen siendo los más bajos en Francia y España en los dos productos, pero en Estados Unidos solo en los coches de carrera, ya que en los osos de peluche aún sigue habiendo empresas que compiten por el precio más bajo. Estos precios con una buena gestión de gastos podrían traer a Diver Toys buenos resultados en el futuro venidero.

	Sprout&Play	Jugueteando, S.L.	Toytopia World	Tangerina	Infinity Toys Co.	Joguines Joan	Diver Toys	Universo Imaginación	Promedio
Ventas netas, miles €	81.703	80.015	86.846	88.170	97.869	89.437	96.403	95.058	89.438
Beneficio para el año, miles €	15.946	10.959	16.929	16.937	20.651	17.405	18.818	18.993	17.080
Beneficio neto, %	19,5%	13,7%	19,5%	19,2%	21,1%	19,5%	19,5%	20,0%	19%

Tabla 53. Ventas netas y beneficio. Resultados año 7.

Este año 7 la empresa Diver Toys ha sido la segunda en ventas (Tabla 53), permitiendo ser vista como una empresa fuerte frente a la competencia, teniendo que asegurarse de tener una buena estrategia para conservar esa posición. Sus ventas han superado el promedio del mercado al igual que el beneficio, aunque el porcentaje de beneficio sobre ventas es muy similar al resto de empresas.

#### 4. INFORME GLOBAL.

En el informe global se va a encontrar el resumen de lo que fueron los siete ciclos de la empresa con los oportunos análisis de las cuentas anuales.

A continuación, va a incluir cuál ha sido el foco estratégico de los siete ejercicios económicos de la empresa Diver Toys, en el que se expresa cómo ha evolucionado tras

el paso de los años y como ha dirigido su estrategia para hacer frente a las variaciones del mercado.

En el año 1 la empresa hizo una bajada de precios con respecto al año inicial (Tabla 6), en todos los mercados y en los dos productos, aunque no fue muy agresiva, sino más bien prudencial, ya que esta no quería que los beneficios empeorarán con respecto al año 0. Además, la empresa centró el foco en el mercado de Estados Unidos y sobre todo en los osos de peluche, con el fin de dar una buena apertura a la fábrica de la que iba a disponer el próximo año. Posteriormente se pudo concluir que no fue esto una decisión acertada, ya que los coches de carreras son los que tuvieron una demanda al alza más que los osos. Y, aunque para el año 1 encabezó la cuota de mercado, que es lo que quería conseguir, descuidó los otros dos países en los que también podía competir.

Asimismo, en Estados Unidos, hubo una bajada agresiva de los precios por parte de otra empresa, teniendo que hacer frente a este hecho en algún momento, viéndose obligada la empresa por el mercado a que bajara los precios a medio plazo. Todas estas decisiones ocasionaron unos resultados bastante pobres para el año 1, empeorado por el endeudamiento que tenía la empresa, llevando a Diver Toys a tener pérdidas.

En el año 2 la empresa quiso ser más prudente en sus decisiones, prefirió centrar el foco en el mercado de España, en el cual se observó unos precios más prudenciales y por ende un mercado más estable, queriendo ser líder en este país para los dos productos, por lo que hizo un ajuste para los precios que le permitieran tener unas ventas aseguradas (Tabla 17). Además, aumentó el coste en la promoción de ventas (Tabla 20) y en el control de calidad, que son variables que hacen un efecto multiplicador en la demanda. Como resultado de estas decisiones, Diver Toys encabezó las ventas para España en los dos productos, consiguiendo el objetivo de liderar al menos en un país para los dos productos. En el año 2 los resultados fueron mucho mejores que para el primer año, quedando tanto las ventas como el beneficio de la empresa por encima del promedio del mercado (Tabla 25).

En el año 3 y 4 la empresa mantuvo los precios que había puesto en el año 2, en donde mantuvo su estrategia de estabilidad, los más bajos para coches de carrera en España y Francia, pero no así para Estado Unidos, y para los osos de peluche también mantuvo unos precios cerca del promedio, pero no los más bajos, actuando de la misma manera para Estados Unidos que en los coches de carrera. Al ser el mercado de Estados Unidos bastante grande, lo que la empresa Diver Toys pretendía era conseguir un buen beneficio de este mercado, pero no liderar el mercado, siendo a lo largo de los años el más cambiante en cuanto a precios y en liderazgo en cuanto a cuota de mercado. Estas decisiones en estos dos años (año 3 y 4) trajo unas buenas ventas y buenos beneficios (Tabla 32 y Tabla 38), por encima del promedio, además de la empresa cumplir con el objetivo de encabezar la cuota de mercado para España.

En el año 5 Diver Toys decidió hacer una ligera subida de precios para observar cómo reaccionaría el mercado (Tabla 39) pero esto no derivó en unas buenas ventas, sino que al contrario la empresa Diver Toys vendió por debajo de la ventas promedio del mercado (Tabla 43), quedando la tercera empresa con peores ventas del mercado, además de

perder su liderazgo en cuanto a cuota de mercado en España para osos de peluche, solo quedando con una mayor cuota de mercado en coches de carrera en España.

Debido a los resultados ocasionado para el año 5 y que para el año 6 se esperaba que la población se hiciera menos sensible a los precios, la empresa decidió hacer una bajada de precios con la convicción de que las demás empresas subirían los precios debido a la noticia mencionada, pudiendo esto derivar en unas mayores ventas. Los anteriores años Diver Toys siempre quiso fabricar solo la previsión de la demanda para no incurrir en gastos de inventario, pero en el año 6 no quiso arriesgar con la previsión de la demanda, pero sí produciendo más de lo previsto ante un posible aumento de ventas, dando como resultado unas ventas totales de todo lo fabricado. Aunque el año 6 las ventas no fueron de las más altas y el beneficio tampoco (Tabla 48), la empresa sí pudo ver que todas las demás competidoras efectivamente hicieron una subida en sus precios, quedando los precios de Diver Toys los más bajos en todos los mercados para los dos productos, excepto para los osos de peluche en Estados Unidos, pudiendo resultar esto para el próximo año en unos mejores resultados.

En el año 7 se conservó los precios impuestos en el año 6 con el fin de seguir la estrategia que Diver Toys había planteado, por tanto, la empresa hizo una previsión conforme a la que había hecho en los anteriores años, pero las dos fábricas produjeron el 100% de su capacidad, resultando esto en unas ventas casi totales, con muy poco inventario para los osos de peluche, y liderando no solo ahora en España en cuanto a cuota de mercado, sino también en Francia para los coches de carrera. Esta estrategia le llevó a ser segundo en cuanto a ventas y a tener de los mejores beneficios para el mercado (Tabla 53).

Para Diver Toys fue de total importancia haber podido cambiar el foco estratégico cuando observó que se estaba quedando a la cola del mercado, esto le permitió ser una empresa más competitiva que supo adaptarse a los cambios que el mercado fue trayendo.

A continuación, se va a observar la demanda total del mercado de osos para poner en contexto el medio en el que la empresa ha competido (ilustración 3) y de la misma forma la de coches (ilustración 4). A continuación, se analiza el progreso de la demanda en los tres países a lo largo de los años, en donde se puede ver cómo ha ido evolucionando la demanda que ha cubierto Diver Toys tanto de los osos como la de los coches en los distintos mercados (ilustración 5 y 6), pero antes será considerada.

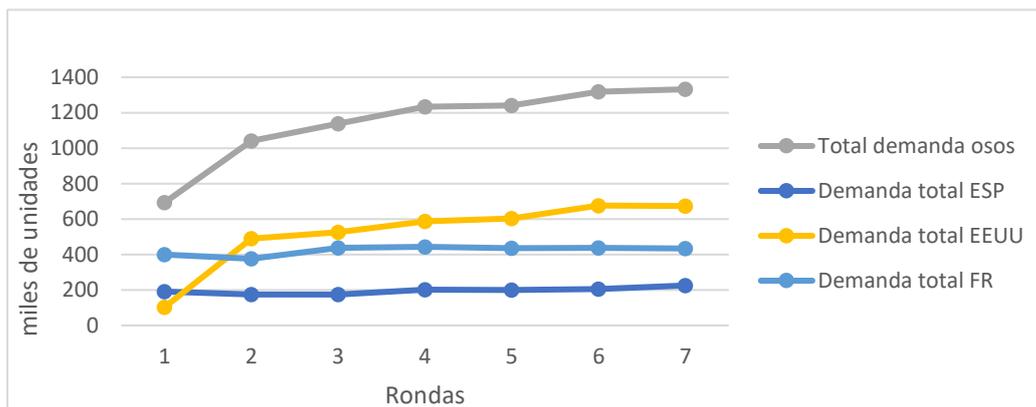


Ilustración 3. Demanda total de osos. Elaboración propia.

La demanda de osos en España en estos 7 años fue la que más estancada estuvo, no sufrió cambios muy significativos. Por otro lado, los dos primeros años Francia experimentó una pequeña bajada que terminó el segundo año en una subida más pronunciada, pero que después con el paso de los años empezó a descender un poco más. Por último, el mercado de Estados Unidos es el que mayor crecimiento experimentó a lo largo de los años, el más pronunciado fue el del primer año, pero desde entonces no ha parado de crecer gradualmente.

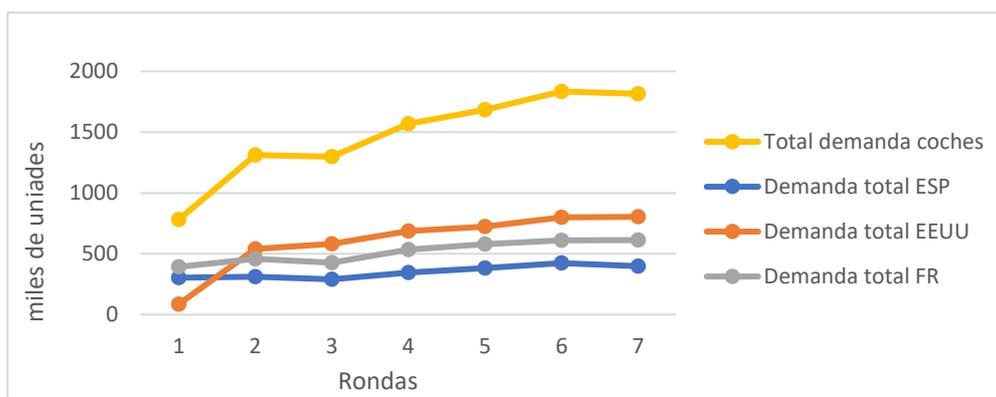


Ilustración 4. Demanda total de coches. Elaboración propia.

En la demanda de coches, Estados Unidos empezó con la demanda más baja, pero el segundo año quedó un poco por encima de Francia, quedando así el resto de los años. Francia empezó a crecer el segundo año, pero el tercero tuvo una recaída que fue recuperada el cuarto año, en donde, empezó una tendencia al alza. Y por último España, que experimentó una subida del tercer al sexto año, con una bajada de la demanda en el séptimo año.

Además, cabe destacar que la demanda de coches fue más alta que la de los osos de peluche, en donde se puede observar que la Ilustración 3 no pasa de 1.400.000 de unidades mientras que la de coches casi llegan a los 2.000.0000 de unidades vendidas.

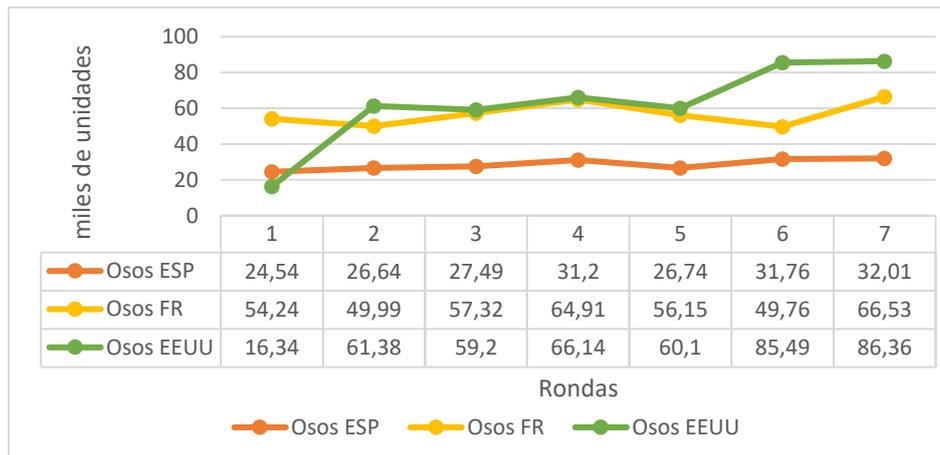


Ilustración 5. Demanda de osos de Diver Toys. Elaboración propia.

En la Ilustración 5 se puede observar que el mercado en donde más se vendió el primer año fue en Francia, pero después del segundo año fue en Estados Unidos, quedando bastante cerca las cifras del año 3 al año 5, divergiendo en el año 6, cubriendo mucha más demanda en Estados Unidos debido a la bajada de precios, mientras que en Francia no se alcanzó a cubrir del todo la demanda, ya que la empresa no tenía más capacidad de producción en este año, pero el último año Francia también experimentó una subida, mientras que en Estados Unidos la subida fue más bien reducida.

Por otro lado, España cada año fue poco a poco cubriendo más demanda, hasta el año 5, donde hubo una subida de precios, pero en el año 6 recuperó la subida que venía experimentando, siendo el año 7 cuando más vendió, pese a ser el mercado que menos evolución tuvo en todos los mercados.

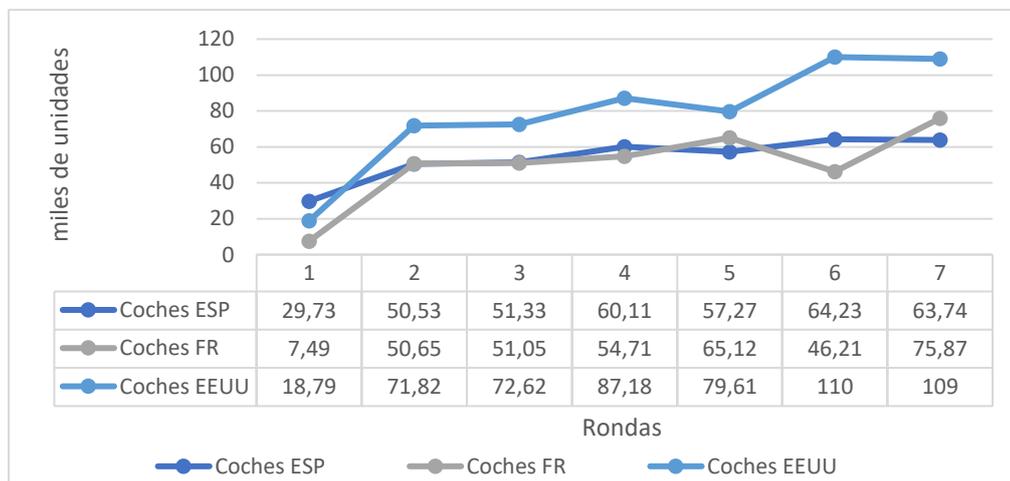


Ilustración 6. Demanda de coches de Diver Toys. Elaboración propia.

El primer año, en España fue donde más coches se vendió (Ilustración 6), seguido de Estados Unidos, pero el segundo año el mercado estadounidense tuvo un fuerte crecimiento, haciendo que se vendieran más unidades en este país, creciendo del año 3 al año 4, pero descendiendo por la subida de precios del año 5, siendo en el año 6 cuando se disparan las ventas, efecto de la bajada de los precios, teniendo un nivel de ventas similar el año 7.

Por otra parte, en el año 2 y el año 3 España y Francia tuvieron ventas similares, distando un poco en el año 4, pero no afectándole la subida de precios a Francia del quinto año, sino que incrementó las ventas, ya que en este país el promedio de precios para este año subió, aunque por otro lado si de afectó a España en el año 5, aunque no en gran manera. En el año 6 Francia cae en sus ventas porque no es capaz de la empresa cubrir toda la demanda, ya que es el país que se encuentra en tercer lugar en orden de importancia en cuanto a la logística, por tanto, es el último en cubrir la demanda, pero en el año 7 si tuvo un importante crecimiento.

A continuación, van a ser analizados los ratios de liquidez y de endeudamiento de Diver Toys, comparando los ratios de liquidez con los del sector de los dos últimos ejercicios económicos (Tabla 54).

Ratios de liquidez Diver Toys			Ratios de liquidez sector		
	Año 7	Año 6		Año 7	Año 6
R. liquidez (AC/PC)	7,13	3,00	R. liquidez (AC/PC)	10,77	12,51
Existencias	0,13	-	Existencias	0,67	0,45
R. tesorería (R+Ef/PC)	7,01	3,00	R. tesorería (R+Ef/PC)	10,11	12,07
Realizable	2,14	2,08	Realizable	1,97	2,55
R. disponibilidad (Ef/PC)	4,87	0,91	R. disponibilidad (Ef/PC)	8,13	9,52

Tabla 54. Ratios de liquidez año 6 y año 7. Elaboración propia.

Los ratios han sido extraídos de los resultados de la empresa, calculando el promedio de las cuentas anuales para poder tener con qué compararlo.

Se han extraído las existencias y el realizable para un mejor análisis, ya que cada ratio va añadiendo una partida más de abajo hacia arriba, en donde a partir del disponible se suma el realizable para resultar en el ratio de tesorería, después se le añaden las existencia para resultar finalmente en el ratio de liquidez general.

En la tabla 54, se observa como en el año 7 el ratio de liquidez es más bajo que el del sector, queriendo esto decir que Diver Toys tiene una mejor gestión de las existencias que la media del mercado, en donde la empresa se propuso tener las menores existencias posibles con el fin de evitar gastos de inventario. Pero, por otro lado, en cuanto al ratio de tesorería está por encima con el realizable, dando más créditos a los clientes que el resto de las empresas del sector. Asimismo, la empresa ha hecho una mejor utilización del efectivo que el del promedio del sector, utilizando los recursos de los que dispone no dejándolo ocioso.

Del año 6 no hubo existencias, teniendo una gestión un poco mejor en este tema para este año, pero la del año 7 tampoco fue mala si se compara con la del sector. También aumentó del año 6 al año 7 el crédito a clientes, llevando Diver Toys una mejor operativa el año pasado, aunque también es cierto que no es mucha diferencia. Y, en cuanto al disponible, en el año 6 hizo una mejor utilización del efectivo, en donde apenas quedó la cantidad suficiente para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

Ratios de endeudamiento		
	Año 7	Año 6
R. endeud. (PNC+PC/Total PN+P)	0,26	0,30
R. solvencia (A/P)	3,91	3,37
R. calidad deuda (PC/Total Pas.)	0,11	0,10
R. Gastofin/vts (Gast.fin/Ventas)	0,01	0,01
R. cobertura (BAll/gast.fin)	28,15	17,11
R. coste deuda (gast.fin/P con coste)	3,84%	4,42%

Tabla 55. Ratios de endeudamiento año 6 y año 7. Elaboración propia.

El ratio de endeudamiento de la empresa para el año 7 (Tabla 55) confirma que es una empresa más conservadora (estando lo ideal entre 0,4 y 0,6), en donde prima la financiación propia, estando la Diver Toys más capitalizada y, por ende, teniendo más autonomía, pudiendo también tener la empresa un exceso en capitales propios. La empresa ha pasado del año 6 al año 7 a estar incluso más capitalizada como consecuencia de la amortización acelerada de la deuda.

Por otro parte, para el ratio de solvencia lo ideal es que el ratio este por encima de 1,5 el cual quiere decir que con el activo la empresa puede cubrir sus pasivo con algo de holgura, en este caso la empresa tiene una buena solvencia, pudiendo cubrir para el año 7 casi 4 veces sus deudas más inmediatas. La empresa del año 6 al año 7 ha pasado a ser más solvente, en donde ha descendido en su pasivo (en la deuda a largo plazo), pero también ha aumentado en el activo (en el efectivo).

En cuanto a calidad de la deuda, desde el punto de vista de la exigibilidad, Diver Toys lo ha gestionado bastante bien, ya que cuanto menor es el ratio más calidad tiene la deuda, siendo 1 toda la deuda a corto plazo. En este caso, es de tan solo 0,11. De un año a otro ha "empeorado" la calidad de la deuda debido a que las cuentas por pagar a corto plazo han aumentado.

Los gastos financieros no han variado de un año a otro, siendo el mismo para el año 6 y año 7, en donde los gastos financieros apenas son significativos sobre la cifra de ventas de la empresa.

El ratio de cobertura tiene como resultado ideal que sea mayor que 1 y, se define como la capacidad de resultado de explotación de asumir los gastos financieros. En este caso, el año 7 cuenta con un resultado bastante bueno, apenas cuenta con carga financiera, lo que hace que cubrir los gastos sean más fáciles. Del año 6 al año 7 la empresa mejoró el ratio de cobertura, en donde el resultado de explotación mejoró, pero la carga financiera también descendió, lo que derivó en un resultado aún mejor para la cobertura.

Para los costes de la deuda, la empresa compara con la tasa de interés preferencial, que en este caso es 3,75%, teniendo Diver Toys una cifra mayor a la del mercado en la que opera 3,84%, aunque la diferencia no es muy acentuada la empresa puede sufrir un coste un poco más alto a la que hay en el mercado. Del año 6 al año 7 la empresa mejoró en gran medida el coste de la deuda a asumir, todo esto gracias a una menor deuda y, por ende, unos menores gastos de financiación.

## Análisis del balance.

A partir de la información del balance, se va a analizar la estructura económica y la estructura financiera de la empresa de los últimos dos años.

Miles de €

<b>Estructura económica</b>	<b>Año 7</b>	<b>%</b>	<b>Año 6</b>	<b>%</b>
Activo no corriente	<b>84.021</b>	<b>79,2%</b>	<b>85.328,00</b>	<b>91%</b>
Activo corriente	<b>22.005</b>	<b>20,8%</b>	<b>8.428,00</b>	<b>9%</b>
Existencias	388,87	1,8%	-	0%
Realizable	6.602,97	30,0%	5.858,00	6%
Efectivo	15.013,30	68,2%	2.570,00	3%
<b>Total Activo</b>	<b>106.026</b>	<b>100%</b>	<b>93.756</b>	<b>100%</b>

<b>Estructura financiera</b>	<b>Año 7</b>	<b>%</b>	<b>Año 6</b>	<b>%</b>
Patrimonio neto	78.941	<b>74,5%</b>	65.945,00	<b>70,3%</b>
Pasivo no corriente	24.000	<b>22,6%</b>	25.000,00	<b>26,7%</b>
Pasivo corriente	3.085	<b>2,9%</b>	2.811,00	<b>3,0%</b>
<b>Total PN y Pasivo</b>	<b>106.026</b>	<b>100%</b>	<b>93.756,00</b>	<b>100%</b>

Tabla 56. Estructura económica y financiera año 6 y año 7. Elaboración propia.

Según se ve en la Tabla 56, en la estructura económica de la empresa predomina el activo no corriente, lo que es normal para una empresa industrial, en donde dentro de esta masa patrimonial el que predomina son las edificaciones (Tabla 50).

Por otro lado, en el activo corriente la masa predominante es el efectivo, seguido del realizable, siendo la cifra de existencias muy poco significativa. En cuanto al efectivo, se podría decir que debido al buen resultado de la empresa del último año ha permitido que la empresa tenga más efectivo del que se esperaba.

Del año 6 al año 7 en el activo no corriente ha habido muy pocas variaciones, ha bajado la cantidad del activo no corriente debido a la amortización de estos mismos. Pero en el activo corriente es donde más variación se puede percibir, representando en el año 7 el activo corriente un mayor porcentaje sobre el total del activo, siendo esto posible por el incremento del efectivo, en donde Diver Toys siempre ha intentado que con el efectivo hacer inversiones para que la empresa no quede ociosa, pero como se ha comentado antes, la empresa no esperaba un resultado tan alto.

En cuanto a la estructura financiera, se observa a una empresa muy conservadora en cuanto a la financiación, con una financiación en su mayoría propia, estando la empresa bastante más capitalizada, y con una deuda que apenas representa el 22,6% sobre el patrimonio neto y el pasivo, teniendo que pagar intereses solo por esta deuda, ya que en el pasivo corriente la empresa solo cuenta con financiación sin coste, que en este caso es el de los proveedores.

De un año a otro, del 6 al 7, se ve una empresa que ha pasado a estar mucho más capitalizada, esto es debido a las ganancias que ha ido experimentando estos años, pero también a que la empresa ha ido amortizando deuda desde el principio, no queriendo esperar que se vinieran subidas del tipo de interés para empezar a reducir esta.

#### **Cuenta de resultados (Anexo 4)**

El resultado del ejercicio para el año 7 ha sido de 18.818.000 euros, representando esto el 19,5% sobre las ventas netas del mismo año, siendo una beneficio bastante favorable para la empresa, ya que si se compara con la media del mercado este lo pasa en un 0,5% (Tabla 53).

A continuación, se hará un análisis vertical del último ciclo, el año 7, para posteriormente pasar al análisis horizontal, en donde se verán los cambios que la empresa experimentó del año 6 al año 7.

#### Análisis vertical

En cuanto a los gastos de la empresa, Diver Toys cuenta con una estructura de gastos variables, siendo la cifra de costes variables para el año 7 de 42.754.000 euros, mientras que los gastos fijos alcanzan los 22.665.000 euros, siendo los gastos variables más fáciles de actuar, por tanto, siendo una estructura de gastos más flexible.

Para los costes variables la masa patrimonial predominante es la de compras de materiales y suministros, mientras que para los gastos fijos la que más predomina es la de amortización de maquinaria, seguido por el control de calidad.

El año 7 la empresa cuenta con un beneficio operativo (BAII) de 25.924.000 euros, que representa un 26,89% de la cifra de negocio de la empresa, una cifra holgada que permite a Diver Toys cubrir el resto de los gastos, quedando un buen margen para el beneficio.

Los gastos financieros de la empresa para el año 7 son de 921.000 euros, representando apenas un 0,96% sobre la cifra de ventas, una cantidad muy poco significativa para la empresa.

Por último, la presión fiscal que la empresa soporta es bastante adecuada, representando un 6,51% sobre la cifra de ventas, y una cantidad de 6.273.000 euros.

#### Análisis horizontal

Por otro parte, en cuanto al beneficio del año 6 al año 7 se observa un incremento de este, representando el beneficio sobre las ventas en el año 6 un 14,81% al 19,5% para el año 7, un incremento bastante notable.

En cuanto a la estructura de gastos, los gastos variables han aumentado del año 6 al año 7, esto es debido al incremento de la producción, siendo los costes variables de 38.893.000 euros y la de los costes fijos de 22.624.000 euros, pasando del año 6 al año 7 de una estructura flexible a otra aún más flexible.

El resultado de explotación (BAII) en el año 6 representaba un 22,11%, mejorando la cifra para este año en un 37%. Los gastos financieros han decrecido un 16,65% del año 6 al año 7, siendo menos significativos para el año 7 que el año 6 y la presión fiscal se ha quedado en unos niveles parecidos del año 6 al año 7.

Del año 6 al año 7 la cifra de ventas aumentó un 12,71%, teniendo Diver Toys unos gastos fijos similares de un año a otro donde apenas ha habido cambios significativos, al mismo tiempo que el beneficio de la empresa aumentó en un 48,55%, queriendo esto decir que la empresa se ha apalancado operativamente, queriendo esto decir que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

### **Estado de flujo de efectivo (Anexo 5)**

En cuanto al EFE, en el año 7 Diver Toys comenzó el ejercicio con un total de 2.569.000 euros y los terminó con 15.012.000 euros, generando la empresa un total de 12.443.000 euros de efectivo durante todo el ejercicio económico. En este caso, la generación de efectivo la empresa la genera con sus operaciones, el cual ha sido utilizado para las inversiones y gastos que se describen a continuación.

En el año 7 la empresa hizo inversiones por la cantidad de 11.130.000 euros, de los cuales 2.550.000 euros fueron para edificaciones y 8.580.000 euros fueron para maquinaria, imprescindible para la empresa poder ser competitiva frente a las otras empresas competidoras del mercado.

Además, se realizó un pago de dividendos de 4.500.000 euros y una recompra de acciones de 1.321.000 euros.

En el año 6, la empresa generó menos efectivo en el ejercicio económico, siendo esta cantidad de 24.000 euros, generada igualmente con las operaciones de explotación que realiza la empresa. Por otro lado, el año 6 la empresa realizó, financiada por sus propios recursos, una inversión algo mayor que la del año 7, siendo esta de 12.380.000 euros, la mitad para edificaciones y la otra para maquinaria. Además, amortizó préstamo por valor de 5 millones de euros con el fin de no sufrir los altos costes de los intereses, pagó una menor cantidad en dividendos (2.220.000 euros) e hizo una recompra de acciones mayor a la del año 7 con el fin de subir el precio de las acciones de Diver Toys.

## Rentabilidad económica y rentabilidad financiera

<b>Rentabilidad económica</b>		<b>Año 7</b>
Rotación del activo		90,92%
Margen de ventas		26,89%
<b>ROA= Ventas/Activo x BAI/ Ventas</b>		<b>24,45%</b>
<b>Rentabilidad financiera</b>		<b>Año 7</b>
Rotación del activo		90,92%
Margen de ventas		26,89%
Apalancamiento financiero		1,300
Activo/FFPP		1,3431
BAI/BAII		0,9679
Efecto fiscal		75,00%
<b>ROE= Ventas/Activo x BAI/ Ventas x Activo/FFPP x BAI/BAII x Rtdo/BAII</b>		<b>23,84%</b>

Tabla 57. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera año 7. Elaboración propia.

Se va a analizar la ROA y la ROE de la empresa Diver Toys del año 7 con el fin de tener conocimiento como de productivo es su activo y la productividad de la aportación de los socios, estando los resultados expuestos en la Tabla 57.

En primer lugar, para analizar la rentabilidad económica, la productividad del activo, la empresa debe saber si la rentabilidad que da la empresa es mayor al coste de la deuda (Tabla 55), este caso el coste de la deuda (CD) de la empresa es de 3,8% y la ROA es de 24,45% (ROA > CD), queriendo esto decir que la rentabilidad de Diver Toys es adecuado, ya que esta es superior a su financiamiento.

La empresa tiene un margen de ventas de 26,89%, estando un poco por debajo de la media del mercado (27,94%) por lo que la estrategia de la empresa está más encausada a ajustar el precio y vender el máximo número de productos, liderazgo en precios/costes debido a su alta rotación.

Por otro lado, el para evaluar la ROE de la empresa primero se evalúa si hay coste de oportunidad, en este caso el coste de oportunidad del mercado es de 8,50, siendo la ROE de 23.84% no existe coste de oportunidad en el mercado, por lo que la empresa es atractiva para los inversores.

Los activos entre los fondos propios miden el nivel de la deuda de la empresa, en caso de ser 1 las inversiones estarían financiadas con fondos propios y entre mayor el ratio mayor la deuda, en este caso es 1,34, siendo una cifra bastante equilibrada, mostrando que no está todo financiado con fondos propios pero que tampoco está muy endeudada la empresa Diver Toys. Del mismo modo, entre más cerca de 1 este el resultado del BAI entre el BAII quiere decir que menos gastos financieros tiene la empresa, en este caso los gastos financieros solo representan una cantidad bastante baja.

El efecto fiscal para este año es adecuado, en donde esto representa para la empresa un 25%. Así mismo, el resultado del apalancamiento financiero es mayor que uno, en donde si la empresa adquiere deuda puede aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por tanto, se cumplen todas las condiciones para que la empresa se pueda apalancar financieramente, ya que el apalancamiento es mayor que uno, el ROA es mayor al CD y las circunstancias, como los gastos financieros bajos, el coste de la deuda adecuado, la empresa tiene una buena cobertura de sus gastos, hacen que la utilización de más deuda ejerza un efecto palanca, favoreciendo la rentabilidad financiera de la empresa. Esto podría ser una buena idea para nuevas inversiones o un nuevo proceso de expansión de la empresa, en donde se puede plantear entrar a nuevos mercados o adquirir nuevas plantas de fabricación.

## 5. CONCLUSIONES

La realización de este Trabajo Final de Grado ha permitido ver la importancia que las decisiones que toma una empresa pueden repercutir a un conjunto de ellas o incluso a un mercado global, haciendo reflexionar sobre lo vital que es la toma de decisiones en este nivel, lo necesario que es la constante formación para las personas que están en niveles de mando y lo imprescindible que es saber adaptarse a cada circunstancia o reto que se presenta para poder salir con éxito de este.

Todas las empresa empezaron con los mismos resultados, pero incluso pequeños cambios hicieron que divergieran unas de otras, en donde sentarse y meditar cuáles serían las mejores decisiones en cada ciclo, después de haber leído los resultados ronda tras ronda, hicieron claras diferencias.

Además, el poner unos objetivos que la empresa pueda seguir y en esa misma línea proponer la estrategia es de las decisiones más importantes para llevar a la empresa a buen puerto y poder corregir todas las desviaciones que se ocasionen en la consecución de los objetivos.

Al final, Diver Toys ha llegado a ser una compañía que financieramente hablando está un poco más saneada y lista para poder dar otro paso más allá en un posible proceso de expansión, siendo la realidad mucho más compleja que la simulación, en donde no solo se vende y se compra, sino que se tiene que estar negociando constantemente por los mejores productos al mejor precio posible a fin de que la empresa trabaje de una manera más óptima frente al mercado, haciendo que sea lo más competitiva posible, sin que decisiones que quizás sean de menor calado la dejen relegada a unos peores resultados.

La incertidumbre de lo que depara el mercado también es una variable a la que todas las empresas están expuestas, como por ejemplo el COVID-19 o las guerras, en las que se tienen que tomar otro tipo de decisiones más complejas, pero la simulación es un buen inicio para experimentar cómo son los movimientos de las empresas en un mercado que siempre está cambiando.

Otro punto bastante importante es saber analizar los datos, saber hacia dónde va una empresa al mirar sus cuentas anuales, pudiendo incluso ver cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes, información de la cual también puede aprovechar la competencia, como ha pasado en esta *bussines simulation game*.

## ANEXOS

ANEXO 1. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030.

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

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

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

Este trabajo de fin de grado trata sobre la empresa Diver Toys, una empresa manufacturera que compite en un mercado con siete empresas más, en donde es necesario que tome decisiones que le ayuden a ser más competitiva frente al resto. Entre estas decisiones es importante tener en claro la sostenibilidad, cuestión que se trata en el ODS 12 que habla sobre la producción y consumo sostenible, siendo la producción un tema estrechamente ligado al TFG. Las empresas de este tipo deben tener en cuenta en el momento de la producción la repercusión medioambiental de los productos que fabrica, deben preguntarse que serán de ellos después de distribuirlos, es por ello por lo que es importante que la producción que realice la empresa sea duradera, de fácil reciclado y que se pueda reparar con el fin de que los productos sean más sostenibles y la empresa más responsable con el medio ambiente.

Por otro lado, el ODS 9 que trata sobre la industria, la innovación e infraestructuras habla de la importancia de la inversión de las empresas para su continua renovación, tema que se ha visto a lo largo de todo este trabajo, en donde cada año la empresa ha tenido que tomar decisiones de inversión para sus infraestructuras y el desarrollo de su actividad. Estas inversiones no solo impactan positivamente al medio ambiente, sino que también tienen repercusión sobre el lugar donde se encuentra, creando empleo y reforzando la economía de la zona, ayudando en que sea una industrialización inclusiva y sostenible.

ANEXO 2. Cuenta de pérdidas y ganancias inicial.

En miles de €	Ronda inicial	
	Año 0	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>38.842</b>	<b>100,00%</b>
Costes variables		
<b>Osos de peluche</b>		
Compras de materiales y suministros	6.508	16,76%
Costes de personal de producción	1.289	3,32%
Transporte	174	0,45%
Cambios en inventarios	0	
<b>Coches de carreras</b>		
Compras de materiales y suministros	5.539	14,26%
Costes de personal de producción	2.149	5,53%
Transporte	205	0,53%
Cambios en inventarios	0	
Total costes variables	15.864	40,84%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	<b>22.978</b>	<b>59,16%</b>
Costes de marketing y ventas		
Publicidad	1.200	3,09%
Atención al consumidor	1.200	3,09%
Investigación de mercado	500	1,29%
Total costes de marketing y ventas	2.900	7,47%
Costes fijos		
Administración	2.000	5,15%
Costes de despidos	0	
Control de calidad	2.000	5,15%
Mejoras operativas	900	2,32%
Costes del inventario de existencias	0	
Total costes fijos	4.900	12,62%
<b>EBITDA</b>	<b>15.178</b>	<b>39,08%</b>
Amortización		
Edificaciones	2.434	6,27%
Maquinaria	8.773	22,59%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	<b>3.971</b>	<b>10,22%</b>
Financiación y gastos		
Intereses devengados	77	0,20%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	2.915	7,50%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	0	
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	<b>1.133</b>	<b>2,92%</b>
Impuestos directo	329	0,85%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	<b>804</b>	<b>2,07%</b>

ANEXO 3. Cuenta de estado de flujo de efectivo inicial.

En miles de €	Ronda inicial Año 0
<b>Total fondos de las operaciones</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>15.177</b>
Gastos e ingresos financieros	-2.837
Impuestos directos	-329
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>12.011</b>
Variación de circulante	
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	0
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	7.872
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	-4.340
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	0
<b>Total cambios en circulante neto</b>	<b>3.532</b>
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>15.543</b>
Inversiones	
Edificaciones	1.330
Maquinaria	3.600
<b>Total inversiones</b>	<b>4.930</b>
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>10.613</b>
Financiación	
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	0
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	0
Pago de dividendos	0
Ingresos por la emisión de acciones	0
<b>Total financiación FTF</b>	<b>0</b>
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>10.613</b>
Tesorería 1 de Enero	2.438
Tesorería 31 de Diciembre	13.051

Anexo 4. Cuenta de pérdidas y ganancias año 6 y año 7

En miles de euros	<b>Año 7</b>	<b>%</b>	<b>Año 6</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	96.403	100,00%	85.526	100,00%
Costes variables				
<b>Osos de peluche</b>	1.127			
Compras de materiales y suministros	15.146	15,71%	13.769	16,10%
Costes de personal de producción	4.032	4,18%	3.278	3,83%
Transporte	416	0,43%	388	0,45%
Cambios en inventarios			430	0,50%
<b>Coches de carreras</b>				
Compras de materiales y suministros	17.024	17,66%	15.549	18,18%
Costes de personal de producción	5.982	6,21%	5.014	5,86%
Transporte	543	0,56%	465	0,54%
Cambios en inventarios				
<b>Total costes variables</b>	42.754	44,35%	38.893	45,48%
<b>BENEFICIO BRUTO (MARGEN BRUTO)</b>	53.649	55,65%	46.633	54,52%
Costes de marketing y ventas				
Publicidad	2.660	2,76%	2.700	3,16%
Atención al consumidor	1.900	1,97%	1.900	2,22%
Investigación de mercado	500	0,52%	500	0,58%
<b>Total costes de marketing y ventas</b>	5.060	5,25%	5.100	5,96%
Costes fijos				
Administración	2.000	2,07%	2.000	2,34%
Costes de despidos	-		-	
Control de calidad	4.200	4,36%	4.200	4,91%
Mejoras operativas	4.000	4,15%	3.800	4,44%
Costes del inventario de existencias	28	0,03%	-	
<b>Total costes fijos</b>	10.228	10,61%	10.000	11,69%
<b>EBITDA</b>	38.361	39,79%	31.533	36,87%
Amortización				
Edificaciones	2.760	2,86%	2.582	3,02%
Maquinaria	3.677	10,04%	10.042	11,74%
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT) BAI</b>	25.924	26,89%	18.909	22,11%
Financiación y gastos				
Intereses devengados	88	0,09%	39	0,05%
Int. exp. en préstamos a largo plazo	921	0,96%	1.105	1,29%
Int. exp. en préstamos a corto plazo	-	-	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) BAI</b>	25.091	26,03%	17.842	20,86%
Impuestos directo	6.273	6,51%	5.174	6,05%
<b>BENEFICIO PARA EL AÑO</b>	18.818	19,52%	12.668	14,81%

Anexo 5. Estado de flujo de efectivo. Año 6 y año 7.

En miles de €	Año 7	Año 6
<b>Total fondos de las operaciones</b>		
<b>EBITDA</b>	38.361	31.533
Gastos e ingresos financieros	- 833	- 1.066
Impuestos directos	- 6.273	- 5.174
<b>Total fondos de las operaciones</b>	<b>31.255</b>	<b>25.292</b>
Variación de circulante		
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	- 389	430
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	- 745	- 439
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	273	179
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	-	-
Total cambios en circulante neto	- 860	169
<b>Flujo de caja de las operaciones</b>	<b>30.395</b>	<b>25.462</b>
Inversiones		
Edificaciones	2.550	6.140
Maquinaria	8.580	6.240
Total inversiones	11.130	12.380
<b>Flujo de caja antes de financiación</b>	<b>19.265</b>	<b>13.082</b>
Financiación		
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	- 1.000	- 5.000
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	-	-
Pago de dividendos	- 4.500	- 2.220
Ingresos por la emisión de acciones	- 1.321	- 5.886
Total financiación FTF	- 6.821	- 13.106
<b>Cambio en los activos líquidos</b>	<b>12.443</b>	<b>- 24</b>
Tesorería 1 de Enero	2.569	2.593
Tesorería 31 de Diciembre	15.012	2.569