



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Planificación, toma de decisiones y análisis con juego de
empresa: Tangerina S.A.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Peral López, Magali

Tutor/a: Polo Garrido, Fernando

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y apoyado a lo largo de estos años, y sin cuya ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

En primer lugar, a mi familia, por creer en mí y ser mi principal red de apoyo siempre, pero especialmente estos últimos años. Su comprensión, cariño e infinita paciencia han sido fundamentales para superar este recorrido, que hubiera sido mucho más difícil sin su constante apoyo.

Agradezco también a mis amigos, por brindarme no solo momentos de desconexión, sino también por saber escucharme cuando lo necesitaba, ayudándome a mantener el equilibrio durante este tiempo.

En tercer lugar, quisiera agradecer a mis compañeros de clase su apoyo durante estos cinco años en los que hemos compartido alegrías, estrés, proyectos y montañas de apuntes. Ha sido un placer recorrer este camino con ellos.

También quiero agradecer a todos mis profesores, quienes con su dedicación y disposición han guiado cada uno de mis pasos. Su compromiso con la enseñanza ha sido una fuente constante de inspiración y aprendizaje.

Por último, quisiera dar las gracias a mi tutor del TFG, Fernando Polo Garrido, cuyo apoyo, orientación y consejos han sido esenciales para la realización de este trabajo. Su paciencia y su confianza en mis capacidades han sido una fuente de motivación para que diera lo mejor de mí. Agradezco profundamente su compromiso y dedicación.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado se desarrolla dentro de un juego de simulación empresarial en un entorno competitivo del sector juguetero, en el cual la empresa se dedica a la producción y venta de dos productos, osos de peluche y coches de carrera, que son distribuidos en tres mercados distintos.

El TFG abarca siete rondas de juego, equivalentes a siete ciclos contables, en lo que se implementarán distintas estrategias y tomas de decisiones clave.

Los objetivos estratégicos para este periodo del juego son:

1. Maximizar la rentabilidad mediante el aumento de ingresos y la reducción de costes operativos para conseguir un correcto margen de beneficios,
2. Aumentar la cuota mercado en los tres mercados en los que opera la empresa
3. Lograr unos indicadores financieros favorables.

Se pretende también alcanzar una eficiencia operativa óptima gestionando de manera eficiente los recursos disponibles. Las decisiones y acciones previstas para alcanzar estos objetivos serán, entre otros, fijar precios competitivos que permitan a la empresa destacar entre la competencia, utilizar estrategias de marketing que ayuden a mejorar el posicionamiento de la marca, ajustar la producción y distribución en los distintos mercados.

También se tomarán decisiones financieras como el pago de dividendos y recomprar acciones cuando sea pertinente con el fin de obtener un buen retorno para los accionistas.

Este TFG supone una gran oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas del grado en un entorno empresarial dinámico y realista, facilitando una mejor comprensión de conceptos fundamentales como son la toma de decisiones, el análisis de estados financieros, así como la evaluación de resultados de una empresa.

Palabras clave:

Juego de empresa, toma de decisiones, diversificación, inversión, análisis de mercado, estrategia empresarial, análisis de resultados.

Abstract

This final degree project is conducted within a business simulation game in a competitive environment, where the company specializes in producing and selling two products distributed across three distinct markets.

The thesis covers seven rounds of gameplay, corresponding to seven accounting cycles, during which a variety of strategies and pivotal decisions will be implemented.

The strategic objectives outlined for this gameplay period are as follows: maximizing profitability through revenue growth and operational cost reduction to achieve a healthy profit margin, increasing market share in the company's three operating markets, and achieving favourable financial performance indicators.

Additionally, there is a goal to attain optimal operational efficiency by effectively managing available resources. Decisions and actions planned to achieve these objectives include, among others, setting competitive prices to differentiate the company from its competitors, utilizing marketing strategies to enhance brand positioning, and adjusting production and distribution across various markets.

Financial measures such as dividend payments and share buybacks will also be taken as appropriate to ensure a satisfactory return for shareholders.

This final degree project presents an excellent opportunity to apply the knowledge acquired in various degree subjects within a dynamic and realistic business environment, facilitating a deeper understanding of fundamental concepts such as decision-making, analysis, financial consolidation, and company performance evaluation.

Keywords:

Business simulation game, decision-making, diversification, investment, market analysis, business strategy, results analysis.

Índice

1.	Introducción	9
2.	Motivación	10
3.	Plan de decisiones	11
3.1	Análisis de los estados financieros	11
3.2	Objetivos de Tangerina	15
3.3	Estrategias recomendadas	15
3.4	Decisiones de inversión	17
3.5	Decisiones ventas y producción	17
3.6	Decisiones de financiación	18
4.	Ronda 1	19
4.1	Análisis Condiciones	20
4.2	Decisiones sobre las ventas	21
4.3	Decisiones sobre la producción	23
4.4	Decisiones corporativas	24
5.	Ronda 2	25
5.1	Análisis resultados ronda 1	25
5.2	Análisis Condiciones	27
5.3	Decisiones sobre las ventas	28
5.4	Decisiones sobre la producción	30
5.5	Decisiones corporativas	31
6.	Ronda 3	32
6.1	Análisis resultados ronda 2	32
6.2	Análisis Condiciones	34
6.3	Decisiones sobre las ventas	35
6.4	Decisiones sobre la producción	37
6.5	Decisiones corporativas	38
7.	Ronda 4	39
7.1	Análisis resultados ronda 3	39
7.2	Análisis Condiciones	41
7.3	Decisiones sobre las ventas	42

7.4 Decisiones sobre la producción	44
7.5 Decisiones corporativas	44
8. Ronda 5	45
8.1 Análisis resultados ronda 4	45
8.2 Análisis Condiciones	48
8.3 Decisiones sobre las ventas	48
8.4 Decisiones sobre la producción	50
8.5 Decisiones corporativas	51
9. Ronda 6	52
9.1 Análisis resultados ronda 5	52
9.2 Análisis Condiciones	55
9.3 Decisiones sobre las ventas	55
9.4 Decisiones sobre la producción	56
9.5 Decisiones corporativas	57
10. Ronda 7	58
10.1 Análisis resultados ronda 6	58
10.2 Análisis Condiciones	61
10.3 Decisiones sobre las ventas	61
10.4 Decisiones sobre la producción	63
10.5 Decisiones corporativas	64
11. Informe global	66
11.1 Análisis resultados ronda 7	66
11.2 Análisis contable final	69
11.3 Diagnóstico global y recomendaciones:	78
12. Conclusiones	80
12.1 Desempeño financiero y de mercado	80
12.2 Evaluación del cumplimiento de los objetivos iniciales	81
12.3 Posicionamiento de la empresa en el juego	83
Conclusión final	85
Bibliografía	87
Anexo I. Relación del trabajo con los ODS	88

Índice de tablas

Tabla 1. Balance inicial. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	11
Tabla 2. Ratios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	13
Tabla 3. Comparativa costes de transporte. Fuente: CESIM, parámetros.	21
Tabla 4. Cálculo de precio mínimo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	22
Tabla 5. Cálculo de precio mínimo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	28
Tabla 6. Comparativa costes de transporte. Fuente: CESIM, parámetros.	35
Tabla 7. Cálculo de precio mínimo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	36
Tabla 8. Cálculo precio mínimo y margen de Beneficio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	43
Tabla 9. Ventas en miles de unidades. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	46
Tabla 10. Cálculo de precio mínimo y margen de beneficio. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	49
Tabla 11. Comparativa de precios. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	53
Tabla 12. Comparativa de ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	54
Tabla 13. Cálculo de precio mínimo y margen de beneficio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	56
Tabla 14. Comparativa de precios. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	59
Tabla 15. Comparativa de ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	59
Tabla 16. Cálculo de precio mínimo. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	62
Tabla 17. Cálculo del margen de beneficio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	63
Tabla 18. Comparativa de ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	67
Tabla 19. Balance Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	69
Tabla 20: Ratios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	71
Tabla 21: cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	72
Tabla 22. Rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE). Fuente: Elaboración propia, datos de CESIM.	74

Tabla 23: Estado de flujos de efectivo. Fuente: Resultados ronda 7 de CESIM a partir de los datos de CESIM.	76
Tabla 24: Clasificación final y comparativa retorno accionista acumulado. Fuente: Elaboración propia con datos CESIM.....	84
Tabla 25: Objetivos de desarrollo sostenible.....	88

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cuotas de mercado. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	26
Gráfico 2. Comparativa retorno accionista. Fuente: CESIM, resultados.	27
Gráfico 3. Comparativa de precios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	33
Gráfico 4. Comparativa retorno total accionista. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	34
Gráfico 5. Comparativa de precios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	40
Gráfico 6. Comparativa de ventas de osos. Fuente: CESIM, resultados.	43
Gráfico 7. Comparativa beneficio por ronda. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	46
Gráfico 8. Variación de precio y ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	53
Gráfico 9. Comparativa de inversión en márquetin. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	68
Gráfico 10: Evolución del beneficio de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	73
Gráfico 11: Evolución de ventas de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	73
Gráfico 12: Evolución ROE de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	75
Gráfico 13: Evolución estados flujos de efectivo de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.	78
Gráfico 14: Evolución del coste unitario de producción. Fuente: Elaboración propia con datos de CESIM.	81
Gráfico 15: Evolución del beneficio de Tangerina. Fuente: Elaboración propia con datos de CESIM.	83
Gráfico 16: Evolución precio acción de Tangerina. Fuente: Elaboración propia con datos CESIM.	84
Gráfico 17: Evolución retorno accionista acumulado. Fuente: Elaboración propia con datos CESIM.	85

1. Introducción

En un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo, la capacidad de tomar decisiones estratégicas informadas y efectivas es crucial para el éxito de cualquier organización. Este Trabajo Final de Grado se desarrolla en el marco del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE), utilizando un enfoque práctico e interactivo: un juego de simulación de negocios. Este enfoque no solo permitirá aplicar todos los conocimientos teóricos adquiridos durante los años de estudio en un entorno controlado y competitivo, sino que también fomentará el desarrollo de habilidades críticas en toma de decisiones, planificación estratégica y análisis operacional.

El simulador CESIM FIRM ha sido la herramienta elegida para llevar a cabo este proyecto. Este simulador ofrece una plataforma web que permite gestionar una empresa virtual en un entorno de mercado dinámico y realista. A lo largo de siete ciclos, equivalentes a ejercicios contables anuales, tendremos la oportunidad de dirigir una empresa juguetera, tomando decisiones críticas en áreas clave como producción, distribución, financiación, inversión y comercialización. Cada decisión tomada habrá influido directamente en el desempeño operativo y financiero de la empresa, y también habrá requerido un análisis detallado para ajustar las estrategias en respuesta a los movimientos del mercado y las acciones de los competidores.

Este documento detalla el proceso seguido durante los siete ciclos del juego, presentando el plan estratégico inicial, las decisiones tomadas en cada etapa, los resultados obtenidos, y un análisis exhaustivo de las razones detrás de los éxitos y desafíos encontrados. El objetivo de este TFG no es solo documentar las decisiones y sus impactos, sino también reflexionar críticamente sobre el aprendizaje obtenido a través de esta experiencia simulada, proporcionando así una base sólida para futuras aplicaciones profesionales en el mundo de la administración y dirección de empresas.

2. Motivación

La complejidad del entorno empresarial exige que los futuros gestores no solo comprendan y conozcan la teoría, sino que también sean capaces de aplicar de forma adecuada estos conceptos. El enfoque práctico de este Trabajo Final de Grado será esencial para desarrollar habilidades muy valoradas en el mundo laboral, como son la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la capacidad de reacción ante los cambios y oportunidades del mercado.

La principal motivación por la que elegí este proyecto radica en mi interés por profundizar en la aplicación de los conocimientos que he adquirido en estos últimos cinco años en el Doble Grado de Ingeniería Informática y Administración y Dirección de Empresas, y demostrar también mi capacidad de navegar con éxito en un mercado competitivo.

3. Plan de decisiones

Como ya hemos comentado, la empresa Tangerina pertenece al sector juguetero, centrándose en la producción y venta de dos tipos de productos: osos de peluche y coches de carreras. Su actividad principal consiste en diseñar, fabricar y distribuir estos juguetes en tres mercados clave: España, Francia y Estados Unidos.

La fase inicial de práctica con el simulador de empresa CESIM, ha permitido identificar oportunidades y áreas de mejora dentro de la estrategia corporativa. Sobre la base de los conocimientos adquiridos, desarrollaremos un plan ejecutivo enfocado en maximizar el potencial de crecimiento, eficiencia e innovación de la compañía.

Antes de explicar los objetivos de la empresa y las decisiones necesarias para llevarlos a cabo, consideramos necesario analizar en qué estado se encuentra la compañía valiéndonos para ello de un análisis contable que sirva de base para definir posibles estrategias y decisiones operativas, financieras y de mercado.

3.1 Análisis de los estados financieros

Balance inicial de Tangerina:

ACTIVO:			PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
ACTIVO FIJO			PATRIMONIO NETO		
Edificaciones	47.570	42%	Capital social	5.000	4%
Maquinaria	49.715	44%	Pago adicional en capital	15.000	13%
Total Activos Fijos	97.285	87%	Ganancias acumuladas (reservas)	16.000	14%
ACTIVO CIRCULANTE			Beneficio para el año	805	1%
Inventario de productos terminados	0	0%	Patrimonio neto total	36.805	33%
Cuentas por cobrar	2.128	2%	PASIVO		
Efectivo y equivalentes de efectivo	13.052	12%	PASIVO NO CORRIENTE		
Total activo circulante	15.180	13%	Deuda largo plazo	75.000	67%
TOTAL ACTIVO	112.465	100%	PASIVO CORRIENTE		
			Deuda corto plazo	0	0%
			Pagos anticipados recibidos	0	0%
			Cuentas por pagar	660	1%
			Total pasivos	75.660	67%
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	112.465	100%

Fondo de maniobra	14.520
--------------------------	---------------

Tabla 1. Balance inicial. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Activo

Tangerina inicia con un total activo de 112.465 miles de euros, distribuidos entre activos fijos y corrientes. Predomina una considerable inversión en activos fijos, que representan el 87% del total de activos, evidenciando un enfoque estratégico en el crecimiento y la expansión a largo plazo.

En contraste, el componente de activos corrientes es realmente bajo, lo que podría indicar una liquidez limitada. La ausencia de inventarios sugiere que la empresa podría indicar que enfrenta una demanda que supera su capacidad de producción actual. Esta situación podría comprometer la capacidad de la empresa para responder rápidamente a fluctuaciones inesperadas en la demanda sin una producción eficiente y ágil.

El efectivo representa la mayor parte del activo corriente, constituyendo un 13% del total de activos. Esto indica que Tangerina posee suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo y tiene la capacidad de realizar inversiones sin depender inmediatamente de financiamiento externo.

Las cuentas por cobrar constituyen solo un 2% del activo corriente, lo que refuerza la posición de liquidez de la empresa. Esta baja proporción sugiere que Tangerina opera con términos de pago que favorecen la conversión rápida de ventas en efectivo.

Pasivo y patrimonio neto

El pasivo de Tangerina se compone principalmente de deuda a largo plazo (pasivo no corriente), que constituye el 67% del total combinado de pasivo y patrimonio neto, destacándose como el componente principal del pasivo no corriente. En contraste, el pasivo corriente es mínimo, representando solo el 1% del total, e incluye elementos como la deuda a corto plazo, los pagos anticipados recibidos y las cuentas por pagar.

Por otro lado, el patrimonio neto representa el 33% de la financiación total de la empresa, evidenciando una estrategia financiera que podría considerarse arriesgada debido a su baja proporción de autofinanciación. A pesar de que el patrimonio neto es menor que el total de pasivos, la empresa ha logrado generar beneficios, como se refleja en el "Beneficio para el año".

La empresa prioriza el uso de deuda a largo plazo como su principal medio de financiación, una táctica que puede ser vista como prudente ya que la deuda a largo plazo ofrece una perspectiva temporal más extendida para el reembolso en comparación con las obligaciones a corto plazo. Lo que indica una gestión de deuda orientada hacia inversiones a largo plazo más que hacia la financiación de operaciones cotidianas.

Además, la escasa cantidad de cuentas por pagar sugiere que la empresa maneja eficazmente sus obligaciones a corto plazo, manteniendo una buena posición para cumplir con sus compromisos financieros inmediatos.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra, que refleja la capacidad de Tangerina para cubrir sus obligaciones a corto plazo, asciende a 14.520 miles de euros. Este monto supera significativamente el pasivo corriente, lo que sugiere que una gran parte del activo corriente no está siendo utilizada de manera eficiente. Esta situación de activos corrientes ociosos podría estar

afectando negativamente la rentabilidad del activo, al no generar retornos adecuados sobre los recursos disponibles. Esta ociosidad indica que la empresa podría estar perdiendo oportunidades de obtener una mayor rentabilidad por el uso más efectivo de su efectivo.

Análisis de ratios:

El ratio de liquidez general de la empresa es demasiado alto, lo que confirma que la empresa tiene activos ociosos dentro de la estructura financiera de la empresa, repercutiendo negativamente en la rentabilidad global. La igualdad entre el ratio de tesorería y la liquidez general, como se aprecia en la tabla 2, destaca la ausencia de inventarios.

Ratios de liquidez	
Liquidez general	23,000
Tesorería	23,000
Disponibilidad	19,780

Ratios de endeudamiento	
Endeudamiento	0,673
Ratio de solvencia	1,486
Gastos financieros sobre ventas	0,077
Ratio de calidad de la deuda	0,009

Tabla 2. Ratios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

El ratio de disponibilidad supera considerablemente el umbral óptimo de 0,3, indicando un exceso en la disponibilidad de liquidez inmediata. Esto permite a Tangerina manejar sus obligaciones a corto plazo, aunque esta situación también conlleva una pérdida de rentabilidad por no invertir eficazmente dicho excedente de liquidez.

Con relación a los ratios de endeudamiento, estos muestran que Tangerina se encuentra al borde de perder su autonomía financiera, con un ratio de endeudamiento que debería situarse idealmente entre 0,4 y 0,6. Esto indica una infra capitalización y una dependencia excesiva de financiamiento externo. No obstante, el ratio de solvencia supera el valor de 1, demostrando que la empresa posee capacidad más que suficiente para cubrir todas sus deudas, lo que la aleja de una condición crítica.

En cuanto al coste de los gastos financieros, que representan más del 5% de las ventas, es elevado. Sin embargo, el beneficio generado por Tangerina es suficiente para cubrir estos gastos financieros, garantizando la cobertura adecuada de los mismos.

En términos de calidad de deuda, el ratio cercano a 0 indica que la deuda de Tangerina tiene una buena calidad en términos de exigibilidad. Aunque el coste del interés de la deuda a largo plazo es más alto, la empresa tiene suficiente tiempo para planificar y hacer frente a estos compromisos financieros, lo que le proporciona un cierto margen de maniobra en su estrategia de gestión de deuda.

Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera de Tangerina, reflejada en un beneficio anual de 805.000 €, aunque modesto con relación al total de activos y patrimonio, demuestra que la empresa es operativamente rentable. Aunque este rendimiento no es excepcionalmente alto, sí valida la eficiencia operativa de la empresa en su situación actual.

Tangerina presenta una estructura de costes flexible, con un 40% de los costes totales variables, que están vinculados a la demanda, en contraste con un 12% de costes fijos. Esta configuración flexible permite a la empresa adaptarse con más eficacia a las variaciones del mercado.

El EBITDA, que constituye el 39% de las ventas, lo que confirma la solidez financiera de Tangerina. Este margen garantiza que la empresa no solo pueda atender sus gastos financieros y cumplir con las obligaciones tributarias, sino también distribuir ganancias a los accionistas o incrementar las reservas. La habilidad de Tangerina para generar beneficios considerables desde sus actividades operativas es un indicativo positivo para los accionistas y futuros inversores, demostrando una gestión competente y una estrategia operacional efectiva.

Recomendaciones

Optimizar la Gestión de Activos: Aunque Tangerina cuenta con un sólido saldo de efectivo, es crucial aumentar el inventario para responder mejor a incrementos imprevistos en la demanda. Esto evitará el riesgo de ruptura de stock, asegurando una entrega continua y eficiente a los clientes.

Gestión de Deuda: Es recomendable implementar una estrategia para manejar o reducir la deuda a largo plazo. Opciones como la refinanciación a tasas de interés más bajas o el pago anticipado de deuda pueden disminuir los costes financieros y fortalecer la estructura de capital, mitigando así riesgos financieros futuros.

Incremento del Patrimonio Neto: Aumentar el capital social o generar más beneficios retenidos podría reforzar la autonomía financiera de la empresa frente a acreedores y potenciales inversores, mejorando su posición negociadora y su estabilidad financiera.

Estrategias de Crecimiento: Reinvertir los beneficios en áreas de crecimiento, como la expansión del mercado o la mejora de la eficiencia operativa, para aumentar la rentabilidad a largo plazo y fomentar un crecimiento sostenible.

Estrategias para Aumentar la Rentabilidad: Identificar oportunidades para aumentar ingresos y reducir costes, mejorando así el margen de beneficio.

En conclusión, aunque Tangerina utiliza estratégicamente la deuda para financiar sus operaciones y crecimiento, mantiene una base financiera sólida, evidenciada por un patrimonio neto sustancial y una capacidad comprobada para generar beneficios. Esto

indica que la empresa está gestionada prudentemente, con un enfoque equilibrado en expansión y sostenibilidad financiera.

3.2 Objetivos de Tangerina

Una vez analizada la situación de la empresa, podemos establecer los objetivos para los próximos 7 años de la compañía.

1. **Incremento de la cuota de mercado:** Nuestro objetivo es aumentar la presencia de Tangerina en los mercados de Francia y EE. UU. entre un 20 y un 30%, mientras se mantiene la posición actual en el mercado español hasta el final del séptimo ciclo. Este objetivo se basa en un análisis detallado de las tendencias del mercado y el potencial de crecimiento identificado en estas regiones.
2. **Mejora en la eficiencia operativa:** Buscamos lograr una reducción del 30% en los costes de producción mediante la implementación de tecnología avanzada, la inversión en maquinaria de vanguardia y la optimización de los procesos productivos. Asimismo, se planea mejorar las instalaciones para sustentar esta disminución de costes.
3. **Innovación en la calidad de los productos:** Para elevar la imagen y percepción de la marca, incrementaremos la inversión en controles de calidad en un 35%, asegurando que nuestros productos no solo cumplan, sino que superen las expectativas de sostenibilidad y calidad del mercado.
4. **Maximizar la rentabilidad de los accionistas:** Dado que el éxito en esta simulación se mide por el retorno al accionista, este objetivo es de suma importancia. La junta directiva se ha propuesto alcanzar una rentabilidad final para los accionistas de entre el 50 y el 60% al concluir el séptimo ciclo, estableciendo una meta ambiciosa pero alcanzable con la estrategia adecuada.
5. **Mejora del beneficio neto:** Pretendemos incrementar el beneficio neto anual entre un 10 y un 15%, siendo el objetivo final lograr un aumento acumulado de entre el 70 al 100% al finalizar la ronda 7. Este crecimiento será crucial para generar valor continuo para los accionistas y asegurar la posición competitiva de Tangerina en el mercado.

3.3 Estrategias recomendadas

Para alcanzar los objetivos establecidos, Tangerina necesita adoptar un enfoque estratégico y proactivo, revisando y ajustando continuamente sus operaciones en respuesta al desempeño y los cambios en el entorno del mercado. La agilidad, innovación

y eficiencia operativa serán cruciales para mejorar su posición en futuras rondas. A continuación, se detallan las estrategias recomendadas:

1. Optimizar la Gestión de Activos:

- Análisis de Activos Circulantes o Corrientes: Evaluar regularmente el ciclo de conversión de efectivo para identificar mejoras potenciales en la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y efectivo. Una buena forma de hacerlo sería mediante sistemas de gestión de inventario justo a tiempo (Just In Time) para reducir el inventario lo máximo posible y minimizar así los costes de almacenamiento, sin comprometer la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.
- Revisión de Activos Fijos o no Corrientes: Realizar una auditoría de eficiencia en el uso de edificaciones y maquinaria. Si hay activos infrautilizados, considera desinvertir o buscar formas de aumentar su utilización, mediante el alquiler de espacio o capacidad de producción a terceros.

2. Gestión de Deuda

- Plan de Amortización financiera: Desarrollar un plan de amortización que detalle cómo y cuándo planeamos pagar la deuda a largo plazo, considerando el flujo de caja y los ingresos esperados para asegurar una gestión más sostenible de la misma. Otra opción es una amortización extra de la deuda cuando el tipo de interés nos sea más favorable.

3. Estrategias para Aumentar la Rentabilidad

- Optimización de Costes: Realizar una revisión de todas las líneas de costes, identificando las áreas donde se pueden reducir gastos sin sacrificar la calidad. Entre otras cosas, se considerará la posibilidad de adoptar tecnologías más eficientes, renegociar contratos con proveedores o reducir desperdicios en la producción potenciando así la sostenibilidad de la empresa.

4. Planificación de Inventario

- Estrategia de Inventario: Utilizar pronósticos de ventas basados en datos históricos, así como los de la competencia para ajustar los niveles de producción y evitar excesos o roturas de inventario.
- Gestión Basada en la Demanda: Implementa un sistema de gestión de la cadena de suministro que sea ágil y pueda adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado. Esto puede incluir la colaboración más estrecha con proveedores y la implementación de sistemas de información que proporcionen visibilidad en tiempo real del inventario.

5. Política de Dividendos:

- En las fases iniciales, se adoptará una política conservadora de dividendos con el fin de reinvertir la mayoría o la totalidad de los beneficios en el crecimiento de la compañía.
- Cuando la empresa alcance una posición estable, en la que el beneficio de explotación supere al menos dos periodos seguidos el 8% del importe de ventas, con una correcta fidelización del mercado, se desarrollará una política de dividendos atractiva y sostenible que refleje la solidez financiera de la empresa y el compromiso de la empresa con el retorno al accionista.

Para una implementación efectiva de los objetivos, las estrategias propuestas, así como las recomendaciones sugeridas en el análisis contable, se tomarán las decisiones que se detallan en los siguientes apartados.

3.4 Decisiones de inversión

Para asegurar el crecimiento y mantener la competitividad, Tangerina se enfocará en inversiones estratégicas y bien calculadas:

Tecnología: Se invertirá en tecnología avanzada, especialmente en maquinaria automatizada para optimizar las líneas de producción, lo que permitirá mejorar significativamente la eficiencia operativa.

Mejoras operativas: Se realizarán inversiones para incrementar la eficiencia, reducir costes y elevar la calidad del producto final.

Infraestructura: Si la demanda así lo requiere, se expandirá la capacidad de producción mediante la construcción o expansión de instalaciones industriales.

3.5 Decisiones ventas y producción

Estas decisiones serán cruciales a la hora de alinear la oferta con la demanda y para maximizar la rentabilidad.

Marketing y promoción: Implementar campañas de marketing digital dirigidas específicamente para aumentar la presencia en Francia y EE. UU., manteniendo la estabilidad en el mercado español. Además, se ampliará la red de distribución a través de asociaciones con minoristas clave mediante la inversión en atención al consumidor.

Fijación de precios: Los precios se ajustarán basándose en el análisis competitivo, los costes de producción y la elasticidad de la demanda de cada mercado.

Planificación de la capacidad de producción: Ajustar la capacidad de producción de acuerdo con las previsiones de demanda para mantener un inventario óptimo y satisfacer las necesidades del mercado, utilizando plenamente las capacidades productivas y evitando la infrautilización.

Gestión de inventarios: Realizar un seguimiento continuo de la gestión de inventarios con el fin de alcanzar un equilibrio entre la necesidad de reposición ante la demanda del mercado. Se pretende así minimizar los costes de almacenamiento.

Control de calidad: Elegir en cada ronda la inversión óptima en este campo para garantizar la calidad de los productos finales.

Priorización de mercados: Determinar en qué mercados se han de concentrar los recursos y esfuerzos de venta, pues esta decisión influirá de manera significativa en la estrategia general y en los resultados de la empresa.

3.6 Decisiones de financiación

Para apoyar los objetivos a largo plazo de Tangerina, las decisiones de financiación deben ser cuidadosamente planificadas y alineadas con la estrategia general de la empresa:

Emisión o compra de acciones: La empresa puede emitir nuevas acciones para recaudar capital adicional cuando sea necesario. Alternativamente, la empresa puede recomprar sus propias acciones, aumentando así el valor de las acciones restantes. De esta forma el beneficio por acción aumenta al dividirse el beneficio neto entre menos acciones, creando más valor para los accionistas existentes.

Autofinanciación: Tangerina puede optar por retener una parte de sus beneficios en lugar de distribuirlos completamente como dividendos. Esta autofinanciación permitiría a la empresa reinvertir en sí misma, fomentando el crecimiento interno y la estabilidad financiera sin depender de fuentes externas de capital.

Dividendos: Establecer un porcentaje de beneficio a distribuir que sea competitivo es crucial. Debe ser suficiente para atraer y retener a los inversores, pero también debe dejar una cantidad adecuada de recursos para reinvertir en la empresa y apoyar el crecimiento futuro.

Financiamiento de la deuda: Tangerina puede considerar obtener préstamos como una forma de financiamiento, siempre que las tasas de interés sean favorables y el nivel de endeudamiento se mantenga dentro de límites manejables.

Sin embargo, dada la actual infra capitalización, amortizar parte de la deuda sería una estrategia prudente. Reducir la proporción de deuda a un rango del 45-50% ayudaría a mejorar la estructura de capital de la empresa y reducir la dependencia de financiamiento externo.

4. Ronda 1

Partiendo de la descripción del caso, podemos extraer información crucial que guiará la estrategia de la empresa para esta primera ronda y facilitará el proceso de toma de decisiones.

Mercado en España: Tangerina tiene una posición fuerte dentro del mercado español, tanto es así que encuentra dificultades para seguir creciendo en el mismo. No se espera un notable crecimiento en dicho mercado, lo que obligará a la empresa a defender su posición, ya que esta se ve amenazada por el crecimiento de la competencia. Por este motivo se contempla implementar una estrategia que por un lado incremente la inversión en publicidad, con el fin de retener a los minoristas actuales, y otro lado asegure una gestión adecuada de la calidad del producto invirtiendo en controles de calidad.

Mediante estas acciones no solo se busca reforzar la percepción de fiabilidad de la marca sino también potenciar su competitividad en el segmento de los coches de juguete, siendo el impacto esperado menor en el de los osos de peluche. Este último aspecto no se considera preocupante en este momento dado el crecimiento constante de la demanda de osos de peluche durante los últimos años.

El segmento de mercado de los coches de juguete muestra un crecimiento sostenido con lo que se recomienda vigilar su evolución en este ciclo.

No se espera que la demanda aumente con un precio más bajo, pero aun así se considerará disminuir un poco éste con el fin de hacer frente a la competencia, sin incurrir en una rebaja agresiva.

Mercado EE. UU.: se trata de un mercado incipiente y altamente competitivo, con un gran potencial de crecimiento. Se prevé un aumento de la demanda siempre y cuando el aumento de precios sea moderado.

La estrategia a adoptar consiste en la ampliación de puntos de venta, enfatizando el servicio al cliente, incentivando a los minoristas a priorizar la venta de nuestros productos. Actualmente, se están llevando a cabo pruebas en una fábrica en el país, con lo que se espera en un futuro cercano Tangerina cuente con producción en el país. Por el momento, los productos comercializados en el mercado estadounidense son importados desde España, lo que implica considerar que los costes de transporte influyen en el precio final encareciendo nuestro producto¹.

Mercado Francia: Como en EE. UU., se espera un incremento de la demanda siempre y cuando el aumento de precio, si se produce, sea moderado. Con el fin de aprovechar el potencial de crecimiento, la empresa debería aumentar sus puntos de venta y enfocarse

¹ El simulador CESIM no tiene en cuenta posibles aranceles.

en su estrategia de servicio al cliente. Pretendemos así motivar a los minoristas para favorecer la venta de nuestro producto.

Cabe destacar que los productos ofrecidos en Francia son exportados desde España, ya que no se dispone de instalaciones de producción locales. Por tanto, es necesario tener en cuenta el coste de transporte al determinar los precios de venta, para asegurar la competitividad sin comprometer la rentabilidad.

4.1 Análisis Condiciones

En cuanto a las condiciones iniciales facilitadas por el simulador:

Demanda: se espera un incremento de la demanda tanto en Francia como en EE. UU. Sin embargo, en el mercado español no se esperan cambios significativos, tal y como se ha adelantado en la descripción del caso.

Cabe destacar que se espera un aumento mayor en la demanda de coches que en la de osos de peluche, según informes obtenidos tras una investigación de mercado. Estamos a la espera de los resultados de investigaciones adicionales, los cuales podrían impactar de forma directa en la producción de los coches de carreras.

Actualmente, la planta de producción no está operativa, como se ha señalado en la descripción del caso, con lo que la infraestructura de producción se concentra en España.

Finanzas: El entorno financiero se muestra estable, por lo que se anticipa que las tasas de interés se mantendrán sin cambios significativos durante el año en curso.

Producción: La eficiencia en la producción de coches de carreras está creciendo notablemente, lo que pronostica un panorama prometedor en esta línea de productos. Por otra parte, la recuperación económica de España está influyendo en el mercado inmobiliario, reflejándose en un incremento de precios en las edificaciones. Dada esta situación, se recomienda prudencia a la hora de tomar decisiones relacionadas con inmuebles.

Moneda: Los tipos de cambio se mantienen estables, lo que va a ofrecer un grado de previsibilidad a nuestras operaciones internacionales.

En base a toda esta información, procedemos a realizar la toma de decisiones para esta primera ronda.

4.2 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: Como se espera un aumento significativo de la demanda en Francia y EE. UU., y considerando que nuestra capacidad de producción se limita a la fábrica de España, optamos por la siguiente priorización de los mercados:

1º Francia, 2º España, 3º EE. UU.

Esta decisión se basa en la eficiencia en términos de costes logísticos. El transporte hacia Francia supone un coste notablemente inferior en comparación con el de EE. UU. Mientras la planta en EE. UU. no esté en funcionamiento, nuestra estrategia se centrará en servir principalmente a los mercados de Francia y España, donde los costes de envío son más bajos.

Costes de transporte			
España -> España	1.07	+12%	0.95
España -> EE.UU.	4.88	+12%	4.34
España -> Francia	2.59	+12%	2.31
EE.UU. -> España	4.58	+12%	4.07
EE.UU. -> EE.UU.	1.53	+12%	1.36
EE.UU. -> Francia	4.27	+12%	3.80

Tabla 3. Comparativa costes de transporte. Fuente: CESIM, parámetros.

A pesar de anticipar un crecimiento de la demanda de EE. UU., no consideramos estratégicamente viable priorizar este mercado sobre el español, pues podría conducir a la pérdida de la totalidad del mercado español, siendo éste un mercado consolidado y seguro. Consideramos que es mejor dejar la demanda de EE. UU. parcialmente insatisfecha.

En esta primera fase de la simulación, optamos por mantener la demanda estimada para este año debido a la ausencia de datos históricos y a que estas se adaptan a la información disponible en este momento.

Ventas: Observamos en los factores de la demanda que el precio ejerce la influencia más significativa en la decisión de compra de los consumidores, con lo que tendremos un especial cuidado a la hora de calcular el precio de nuestros productos.

El primer paso consistirá en calcular el precio mínimo de venta. Para ello, se determinará primero el total de costes variables por cada caja de producto, tanto para los osos como para los coches de carreras:

Compras materiales + Costes de personal de producción + Transporte
Unidades de producción (osos o coches)

Se hace lo propio con los costes Fijos:

Costes fijos + Amortización (máquinas y edificios) + Marketing
Producción total (osos + coches)

Obteniendo los siguientes resultados en esta primera ronda:

Costes variables	Osos	Coches
Compras de materiales y suministros	6.508	5.539
Costes de personal de producción	1.289	2.149
Transporte	174	205
Unidades de producción	95	113
Total CV por caja (1000 ud.)	83,91	69,85
Costes Fijos	4.900	4.900
Amortización	11.207	11.207
Marketing	2.900	2.900
Producción total (osos + coches)	208	208
Total CF, amor. y marketing por caja	91,38	91,38
Precio mínimo	175,29	161,23

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

A partir de estos datos, procedemos a calcular los nuevos precios para los distintos mercados:

España: Con el objetivo de mantener nuestra posición en el mercado de osos de peluche, hemos decidido reducir ligeramente su precio a 256€ por caja.

Ante el pronóstico de un incremento de la demanda de coches de juguete, hemos visto una oportunidad para elevar su precio a 212€ por caja, buscando así maximizar los márgenes de beneficio.

Nuestra estrategia de marketing incluye un aumento significativo en la inversión en publicidad y en la atención al consumidor, con incrementos del 75% (de 200 a 350 mil €) y del 50% (de 200 a 300 mil €) respectivamente en cada área.

Se espera por tanto un margen de beneficio de 80€ por caja de osos y de 50€ por caja de coches de carreras.

EE. UU.: Ante el crecimiento del mercado previsto para el país, optamos por incrementar el precio de los osos a 355€ por caja y el de los coches a 280€ por caja.

Con el fin de destacar sobre la competencia, incrementaremos el gasto en publicidad un 40% para los osos de peluche (hasta los 250 mil €) y un 60% en atención al consumidor (hasta llegar a los 320 mil €). Sin embargo, el aumento de inversión para los coches de carrera será más moderado, del 25% (hasta los 250 mil €), lo que refleja una estrategia más cautelosa ante la priorización del mercado europeo. Se prevé que el margen bruto obtenido será menor en el americano con lo que es posible que tengamos que afrontar pérdidas este año.

El margen de beneficio en este mercado será de 178€ por caja de osos y 119€ por caja de coches de carreras.

Francia: Para responder a una demanda en aumento, hemos optado por subir los precios de ambos productos de forma significativa, estableciendo la caja de osos a 265€ y la de coches a 220€.

La inversión en publicidad y atención al consumidor para ambos productos se elevará un 75% y un 50% respectivamente (de 200 a 350 mil € en publicidad y de 200 a 300 mil € en atención al consumidor).

Estas acciones están diseñadas para reforzar nuestra posición en el mercado y se espera que resulten en un margen de beneficio de 90€ por caja de osos y de 59€ por caja de coches de carreras.

4.3 Decisiones sobre la producción

Tras el análisis de las condiciones iniciales, hemos determinado que no es un buen momento para invertir en inmuebles en España, con lo que optamos por centrar la inversión de la empresa en maquinaria con el fin de mantener nuestra capacidad de producción. Adicionalmente, implementamos mejoras operativas por un valor de 1200 miles de €, buscando reducir la dependencia de la mano de obra.

Con una capacidad productiva global de 208,5 mil unidades, planeamos utilizar ésta plenamente, distribuyendo la misma entre osos de peluche (95 mil unidades) y coches de juguete (113 mil unidades), en respuesta a una previsión de mayor demanda para estos últimos.

Se estima una pérdida de ventas de 23 mil para los osos y de 33 mil para los coches, pues es mayor el aumento de la demanda estimado que la capacidad de producción de las fábricas de Tangerina. La decisión de no expandir las instalaciones peninsulares se basa

en la próxima apertura de una nueva planta en EE. UU., que aliviará las limitaciones de suministro actuales.

En lo referente al control de calidad, se aumenta la inversión en ambos productos, priorizando los coches de carreras debido a su actual fase de investigación y desarrollo.

4.4 Decisiones corporativas

En el ámbito financiero, adoptaremos una política de Neto 30 para nuestras transacciones de pago y cobro, alineándose con prácticas comerciales estándar y considerando que actualmente no enfrentamos presiones financieras que justifiquen medidas más restrictivas.

En relación con la gestión de nuestro patrimonio, hemos decidido no realizar operaciones sobre acciones ni distribuir dividendos durante esta primera etapa. Esta postura conservadora nos permitirá evaluar con mayor precisión el impacto de nuestras estrategias y la evolución financiera de la compañía, antes de tomar decisiones que afecten directamente a nuestros accionistas.

5. Ronda 2

5.1 Análisis resultados ronda 1

Para poder tomar decisiones en esta segunda ronda, es necesario evaluar detalladamente los resultados obtenidos en el ciclo anterior para determinar la efectividad de la estrategia implementada.

- **Ventas netas:** Tangerina concluyó el primer ciclo con ventas netas de 44.973 miles de €, posicionándose como la segunda empresa con mayores ingresos, justo detrás de Joguines Joan que registró 45.981 miles de €. Esta cifra resalta la fuerte posición de mercado de nuestra empresa en términos de ingresos.
- **EBIT:** Con un EBIT que supone el 15,02% respecto a las ventas, Tangerina se sitúa entre las empresas con mejores resultados, solo superada por Joguines Joan con un 15,94%. Este resultado confirma la eficiencia de Tangerina en convertir ventas en beneficios operativos, lo que evidencia una sólida rentabilidad operativa.
- **Coste de los bienes vendidos:** El coste de los bienes vendidos fue de 17.943 miles de €, lo que sitúa a Tangerina como una empresa competitiva en términos de eficiencia de costes, especialmente en comparación con Joguines Joan, el líder del mercado.
- **Beneficio para el año y reservas:** Con un beneficio de 2.897 miles de €, Tangerina se posiciona como la segunda empresa más rentable. Las reservas acumuladas del año ascendieron a 3.702 miles de €, lo que indica una gestión eficaz y un control financiero adecuado.
- **Efectivo:** Al final de la ronda, nuestra empresa disponía de 19.834 miles de € en efectivo y equivalentes. Aunque esta liquidez refleja una buena salud financiera, se recomienda explorar opciones para invertir estos recursos de manera que generen retornos óptimos. Posibles inversiones incluyen la mejora de infraestructuras, incremento de los gastos en promoción y mejoras de calidad en mercados en expansión, como el de Estados Unidos, para fortalecer la presencia de marca.

Análisis del mercado:

A pesar de que los precios de Tangerina están por encima de los de la competencia, lo que ha contribuido a una mayor rentabilidad por producción, esta política ha limitado la venta total de la producción, resultando en un inventario final elevado de 5.960 cajas de osos de peluche y 15.000 cajas de coches de carreras. Además, hay un claro margen de mejora en la cuota de mercado, especialmente en el segmento de coches de carreras, donde las ventas unitarias están por debajo del promedio en los tres mercados principales.

Aunque Tangerina no lidera en volumen de ventas, ocupando la cuarta posición en unidades vendidas, destaca como la segunda empresa con mayores beneficios del sector.

Nuestra estrategia de establecer precios más altos ha permitido una rentabilidad significativa, aunque el volumen de ventas no haya alcanzado los niveles más altos.



Gráfico 1. Cuotas de mercado. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Iniciamos la primera ronda con el objetivo de maximizar el beneficio, pero actualmente, nuestro enfoque se ha ajustado para incrementar nuestra cuota de mercado sin comprometer la rentabilidad para los accionistas. Con este propósito en mente, consideramos necesaria una corrección en los precios, siendo más marcada en los coches de carreras y más moderada en los osos de peluche. Este ajuste de precios tiene como objetivo reducir el exceso de inventario de coches, mejorando así nuestra posición competitiva y buscando superar a Juguines Joan, nuestro principal rival.

Este enfoque equilibrado entre volumen de ventas y rentabilidad nos permitirá fortalecer nuestra posición en el mercado, optimizar el manejo de inventario y asegurar un retorno sostenido para nuestros accionistas.

Análisis de ratios:

Tangerina ha demostrado un rendimiento destacado en el mercado de juguetes, reflejado en una tasa de retorno al accionista del 54,73% y un valor de mercado por acción de 3,78€. Estos indicadores sitúan a nuestra empresa como una de las principales fuerzas en el sector, ocupando la segunda posición justo detrás de Juguines Joan, nuestro máximo competidor, que presenta un retorno al accionista del 61,24% y un valor por acción de 3,88€.

Total retorno al accionista acumulado, p.a, %

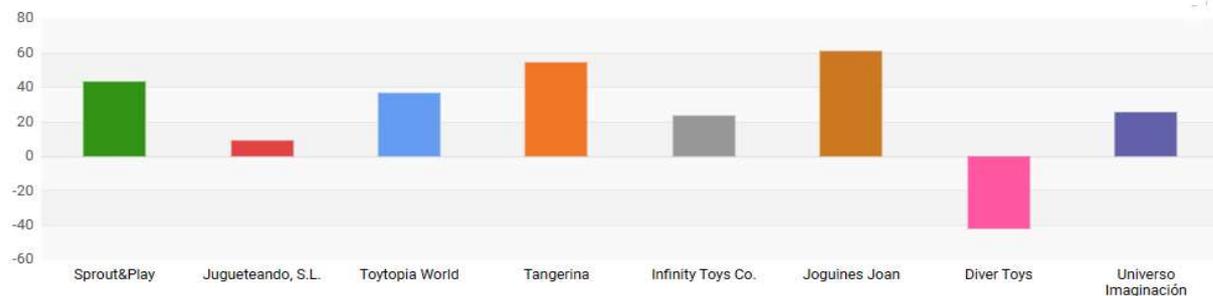


Gráfico 2. Comparativa retorno accionista. Fuente: CESIM, resultados.

5.2 Análisis Condiciones

Demanda: la empresa ya dispone de fábrica en EE. UU. y se prevé un incremento significativo en la distribución y la aceptación de nuestros productos en este mercado. Además, un informe reciente predice un aumento del 5-10% en la demanda de coches debido a resultados positivos de investigaciones en curso, lo que sugiere un ciclo favorable para la expansión de esta línea de productos.

Entregas adicionales: Hemos recibido una oferta de las Naciones Unidas para un pedido especial de 40.000 unidades, divididas equitativamente entre osos de peluche y coches de carreras. Este pedido representa una oportunidad significativa para aumentar nuestra visibilidad y penetración en mercados internacionales.

Finanzas: Se espera que el entorno financiero permanezca estable en este ciclo, lo que resulta favorable para nuestras actividades operativas y nuestra planificación financiera a corto plazo.

Producción: Se espera una disminución futura de los precios de la maquinaria utilizada en nuestras fábricas. Dado este pronóstico, hemos decidido posponer inversiones adicionales en maquinaria en nuestras fábricas hasta que los precios sean más favorables. Asimismo, no se considera oportuno iniciar construcciones en España en este momento, ya que se espera que los costes de construcción puedan reducirse en el futuro.

Moneda: Se espera un fortalecimiento del dólar en el largo plazo por la sobrevaloración actual del euro, razón de más para apostar por el mercado estadounidense.

5.3 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: Tras evaluar los resultados de la primera ronda, se ha identificado que nuestro principal mercado es Francia, seguido por España y, finalmente, Estados Unidos. A pesar de que el mercado estadounidense se vio afectado negativamente en el ciclo anterior debido a una redistribución de recursos, este posee un potencial considerable para el crecimiento futuro, especialmente con la incorporación de la nueva fábrica. Por lo tanto, se propone la siguiente priorización para ambos productos, osos de peluche y coches de carreras:

1. **Francia:** Como nuestro cliente más grande, recibirá la máxima prioridad para asegurar que se satisfaga plenamente la demanda existente.
2. **Estados Unidos:** A pesar de ser el menos priorizado anteriormente, ahora se le asigna una alta prioridad por su gran potencial de crecimiento.
3. **España:** Continuaremos manteniendo nuestra presencia en este mercado, aunque con menor prioridad en comparación con Francia y Estados Unidos.

Esta estrategia tiene como objetivo asegurar un suministro adecuado en el mercado francés, que ha mostrado una alta rentabilidad y satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, se están realizando inversiones significativas para estimular el crecimiento en Estados Unidos y conservar la presencia en el mercado español.

Ventas: El precio sigue siendo el factor más influyente en la demanda de nuestros productos. Por lo tanto, procederemos a calcular el precio mínimo necesario para esta ronda utilizando el mismo método que en la ronda anterior. Esta estrategia está diseñada para asegurar que nuestros precios reflejen adecuadamente la calidad y el valor de nuestros productos, maximizando el margen de beneficio mientras mantenemos la competitividad en nuestros mercados clave.

Costes variables	Osos	Coches
Compras de materiales y suministros	13.470	8.758
Costes de personal de producción	2.973	3.416
Transporte	257	291
Unidades de producción	165	150
Total CV por caja (1000 ud.)	101,21	83,10
Costes Fijos	8.378	8.378
Amortización	9.058	9.058
Marketing	4.825	4.825
Producción total (osos + coches)	315	315
Total CF, amor. y marketing por caja	70,67	70,67
Precio mínimo	171,88	153,77

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

A partir de estos datos, procedemos a calcular los nuevos precios:

España: Dado el éxito en las ventas de osos de peluche, decidimos mantener el precio actual para este producto durante la presente ronda. No obstante, para los coches de carreras, reduciremos el precio a 205€ con el objetivo de disminuir el inventario existente. La inversión en publicidad y atención al consumidor se mantendrá constante, similar a la primera ronda. Anticipamos que la reducción en el precio de los coches de carreras impulsará un aumento en nuestra cuota de mercado en este segmento.

EE. UU.: Los costes de transporte han disminuido significativamente gracias a la apertura de nuestra fábrica local, permitiéndonos ajustar los precios para aumentar nuestra competitividad. El nuevo precio para la caja de osos será de 349,90€, y para la caja de coches, de 263€. Además, incrementaremos nuestra inversión en publicidad en un 33%, acompañado de un aumento similar en la atención al consumidor, con el fin de fortalecer nuestra presencia y mejorar nuestra posición en el mercado estadounidense.

Francia: En Francia, continuaremos con una estrategia similar a la adoptada en otros mercados, aplicando una reducción más marcada en el precio de los coches de carreras, que ahora será de 204€ por caja, lo que representa una disminución del 7%. El precio de los osos de peluche también se reducirá, fijándose en 256,9€ por caja. Esta estrategia de ajuste de precios está diseñada para captar una mayor cuota de mercado. Acompañaremos esta bajada de precios con un aumento en la inversión de publicidad de un 14% así como un incremento en la inversión de atención al consumidor de un 17%.

Entregas adicionales: En respuesta a la oferta de las Naciones Unidas de un pedido especial de 20.000 unidades de osos de peluche y 20.000 de coches de carreras para las víctimas del terremoto en Islandia, Tangerina ha decidido participar activamente en la licitación.

Hemos establecido los precios de venta con un margen de beneficio moderado de aproximadamente un 6%, reflejando nuestro compromiso con la asistencia humanitaria más que la maximización del beneficio en esta instancia. Los precios fijados son 182€ por caja para los osos de peluche y 163€ por caja para los coches de carreras.

En Tangerina reconocemos que el impacto social de nuestra empresa trasciende la generación de beneficios económicos, especialmente cuando se trata de contribuir a causas nobles. Es por ello por lo que hemos optado por un margen de beneficio reducido, reflejando nuestro compromiso con la asistencia humanitaria más que con la rentabilidad. Este enfoque subraya nuestra creencia de que el soporte a buenas causas es fundamental, siendo a veces incluso más prioritario que los objetivos financieros habituales.

Además, nuestras operaciones y prácticas están profundamente alineadas con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que demuestra nuestra dedicación no solo a ser rentables, sino también a ser responsables globalmente. Entre los ODS que respaldamos activamente se encuentran:

ODS 4: Educación de calidad. Nuestros juguetes están diseñados para promover el aprendizaje y el desarrollo en los niños, apoyando la educación de calidad a través del juego creativo y constructivo.

ODS 3: Salud y bienestar, pues promovemos la actividad física y el juego al aire libre de los niños.

ODS 12: Producción y consumo responsable, pues nos comprometemos con el uso de materiales sostenibles y prácticas responsables en la producción, incluyendo la reutilización y el reciclaje de desechos para minimizar nuestro impacto ambiental.

ODS 17: Alianzas para lograr objetivos, participando en iniciativas globales como la campaña de las Naciones Unidas, demostrando nuestro compromiso con las alianzas estratégicas que amplían el impacto de nuestros esfuerzos solidarios.

5.4 Decisiones sobre la producción

España: Dado que ya no es necesario exportar productos a Estados Unidos, se ha decidido reducir la producción en la fábrica española. Por tanto, no se realizarán inversiones adicionales en la capacidad de las edificaciones ni en la maquinaria en este momento. No obstante, continuaremos con una inversión de 1.200 euros en mejoras operativas para optimizar la eficiencia. La producción total para esta ronda se establece en 172 mil unidades, divididas en 75 mil osos de peluche y 97 mil coches de carreras. Se anticipa un aumento en la demanda de coches de carreras, y la fábrica se enfocará principalmente en abastecer el mercado francés y el español.

EE. UU: Tras el análisis de la ronda 1 y las condiciones actuales del mercado, se invertirán 10 mil euros en maquinaria para aumentar la capacidad productiva y 1.500 euros en mejoras operativas en la nueva fábrica en EE. UU. Este enfoque busca mejorar el rendimiento por empleado y evitar la necesidad de contratar más personal. La capacidad de producción se mantiene en 163 mil unidades, con una distribución de 90 mil unidades de osos de peluche y 73 mil unidades de coches de carreras, dado que los osos de peluche presentan una mayor rentabilidad y demanda en este momento.

Control de calidad en la fabricación de osos: Se incrementarán las inversiones en control de calidad para ambos productos, elevando el gasto a 1.550 euros para los osos de

peluche y a 1.600 euros para los coches de carreras. Este aumento en la inversión no solo mejora la calidad del producto final, sino que también potencia el valor de nuestra marca. Además, estas inversiones ayudarán a emplear de manera efectiva la tesorería disponible de la empresa, reduciendo la ociosidad de recursos financieros.

5.5 Decisiones corporativas

Debido a un aumento significativo del 38% en el saldo de cuentas por cobrar, lo que ha resultado en un incremento de los gastos financieros, la empresa ha decidido establecer una política para acortar el período de cobro a 25 días. Esta acción tiene como objetivo mejorar la liquidez y disminuir los costes financieros relacionados con el crédito ofrecido a los clientes.

En el ámbito del patrimonio, la empresa ha optado por no emitir más acciones ni distribuir dividendos en el presente ciclo. Esta decisión se basa en la necesidad de consolidar nuestra posición en el mercado estadounidense y observar la evolución del mercado en Francia. La junta directiva, considerando las incertidumbres y posibles fluctuaciones del mercado, ha adoptado una postura cautelosa, prefiriendo retener las ganancias para reinvertirlas en el negocio y sostener el crecimiento a largo plazo.

6. Ronda 3

6.1 Análisis resultados ronda 2

Antes de proceder a la toma de decisiones, es preciso analizar los resultados obtenidos en el segundo ciclo con el fin de analizar posibles desviaciones en los resultados esperado y, en consecuencia, tomar las medidas pertinentes para encauzar esas desviaciones.

- **Ventas netas:** Tangerina ha logrado posicionarse como líder del mercado con ventas netas de 70.535 miles de euros, superando por 318 miles de euros a su más cercano competidor, Jogines Joan. Este logro no solo confirma que hemos alcanzado nuestro objetivo de liderazgo de mercado, sino que también plantea el desafío de mantener esta posición frente a competidores fuertes como Jogines Joan y Diver Toys.
- **EBIT:** El EBIT de Tangerina ha alcanzado un impresionante 27,87%, posicionándonos como la empresa más rentable del sector. Comparado con un EBIT de 15,02% en la ronda anterior, esto representa un aumento del 85,62% en nuestra rentabilidad, una señal extremadamente positiva para los inversores que refleja una mejora significativa en nuestro desempeño.
- **Coste de los bienes vendidos:** Tangerina mantiene un coste relativamente eficiente que asciende a 28.816 miles de euros. El promedio de los costes de bienes vendidos del sector asciende a 28.427 miles de euros, y los de nuestra empresa son ligeramente más altos, en concreto, un 1,37% más. Una de las causas podría ser el coste de los despidos en la factoría de España debido a un descenso en la producción el año anterior.
Aunque no consideramos que esta diferencia sea crítica en términos absolutos, pues Tangerina sigue siendo altamente rentable y competitiva, será necesario hacer un seguimiento en el futuro para que no afecte a la rentabilidad de nuestras operaciones.
- **Beneficio para el año y Reservas:** Los beneficios netos de Tangerina han sido los más altos del sector, alcanzando 12.660 miles de euros, lo cual representa un incremento del 337,09% comparado con el año anterior. Este crecimiento excede significativamente los objetivos de crecimiento anual de la empresa del 10-15%, demostrando un avance excepcional en nuestra rentabilidad y eficacia operativa. Las reservas acumuladas también han aumentado hasta los 16.362 miles de euros, evidenciando una gestión efectiva.
- **Efectivo:** El nivel de efectivo ha alcanzado los 35.007 miles de euros, aumentando un 76,51% respecto al año anterior. Se ha visto así mejorada la liquidez de la empresa, con lo que obtenemos una mayor capacidad para invertir, aprovechando oportunidades de crecimiento y cumplir con nuestras obligaciones financieras.

Análisis del mercado:

A pesar de haber reducido los precios en la ronda anterior, los precios de nuestra compañía, tanto para osos de peluche como para coches de carreras, continúan estando por encima del promedio de mercado. El análisis de los resultados obtenidos indica que nuestro producto goza de una excelente aceptación entre los clientes, quienes valoran más la calidad que ofrecemos que el precio en sí. Esto sugiere que la estrategia de posicionamiento premium de Tangerina está bien fundamentada y recibe un respaldo sólido del mercado.

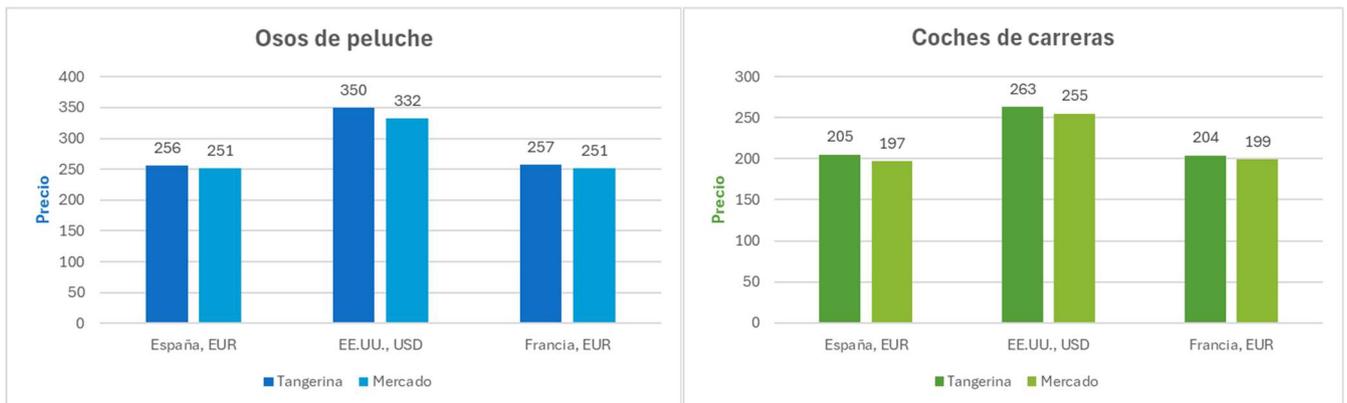


Gráfico 3. Comparativa de precios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Aun así, si analizamos las ventas de nuestros dos productos en cada mercado, de forma individual, podemos ver que todavía tenemos margen de mejora:

- Osos de peluche: Tangerina lidera la cuota de mercado en Francia y ocupa la tercera posición en España y EE. UU. Esto demuestra una fuerte aceptación y liderazgo en Francia, pero también destaca oportunidades para mejorar en España y Estados Unidos.
- Coches de Carreras: La situación es más desafiante para los coches de carreras, donde Tangerina es la segunda compañía con menos ventas en España y la cuarta en EE. UU., aunque es la segunda con la mayor cuota en Francia. Esta variabilidad en el desempeño sugiere la necesidad de una revisión estratégica en ciertos mercados.

Una cautela excesiva en la producción de coches de carreras el año pasado, combinada con un pronóstico de aumento en la demanda, resultó en una producción insuficiente, llevando a inventarios finales de cero en España y EE. UU. Esto indica que no pudimos satisfacer completamente la demanda del cliente, perdiendo así oportunidades significativas de incrementar las ventas. Este año, se tomarán medidas para ajustar adecuadamente los niveles de producción y los precios, con especial atención en los coches de carreras, para asegurar que se satisfagan plenamente las necesidades del mercado y se aprovechen las oportunidades de crecimiento.

Análisis de ratios:

Nuestra empresa ha experimentado un notable incremento en la tasa de retorno al accionista, que ha ascendido a un 81,51% este año, desde un 54,73% el año pasado. Este aumento del 63,74% en la tasa de retorno no solo coloca a Tangerina como líder en el sector, sino que también subraya el éxito de las estrategias implementadas y el significativo aumento en los beneficios.

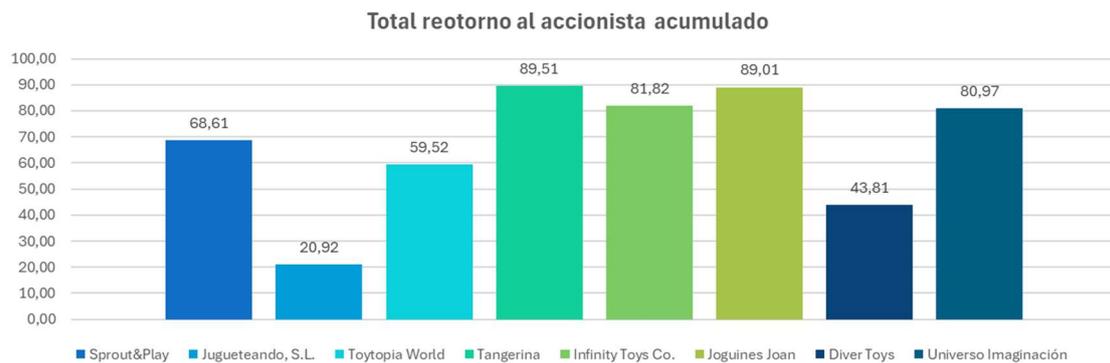


Gráfico 4. Comparativa retorno total accionista. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

El destacado crecimiento en la tasa de retorno al accionista evidencia la habilidad de Tangerina para generar valor para sus accionistas y reafirma nuestra posición como una de las empresas más rentables y competitivas en el mercado.

6.2 Análisis Condiciones

Demanda: la previsión es un estancamiento de la demanda en los coches de carreras debido a la incursión de nuevos productos en el mercado, con una posible disminución en España. En cuanto a los osos de peluche, no se anticipan cambios significativos en la demanda, manteniendo una estabilidad en este segmento.

Entregas adicionales: La Asociación de Boy Scouts ha lanzado una licitación para 25.000 coches de carreras. Esta oportunidad representa una excelente ocasión para mejorar la imagen de Tangerina y fortalecer su presencia en segmentos de mercado clave.

Finanzas: se espera un aumento de las tasas de interés de hasta un 0,5% en la Eurozona como resultado de las medidas que implementará el Banco Central Europeo con el fin de paliar el debilitamiento de la moneda europea. Por tanto, será necesario tomar medidas ante un inminente incremento de los intereses del préstamo a largo plazo que tiene la empresa y evaluar meticulosamente inversiones futuras por el impacto de estos costes. También deberemos tener en cuenta cómo va a afectar este aumento de la tasa de interés en los consumidores y, por ende, en la demanda de nuestros productos.

Producción:

Una nueva máquina, que ofrece un precio un 30% más bajo que las alternativas actuales, ha entrado en el mercado, presentando una oportunidad para mejorar la productividad de la empresa. A su vez, los estudios indican que los precios de las edificaciones aumentarán a largo plazo en España y disminuirán en Estados Unidos. Estas previsiones deben ser consideradas cuidadosamente antes de realizar inversiones significativas en infraestructura.

Además, las negociaciones en curso con los sindicatos sobre las condiciones de los despidos, y la propuesta de congelación de salarios para evitar recortes laborales por parte de la empresa, serán determinantes para el próximo año.

6.3 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: Tras la apertura de la fábrica de Estados Unidos, y tras una intensa campaña comercial en el país el año pasado, nuestra mayor demanda proviene ahora del mercado estadounidense, seguido muy de cerca por el francés y en último lugar, el español.

Sin embargo, hemos detectado una limitación importante por parte del simulador. La diferencia en los costes de transporte entre los productos enviados desde Estados Unidos a Francia en comparación con los enviados desde España a Francia es considerable.

Costes de transporte			
España -> España	1.11	+4%	1.07
España -> EE.UU.	5.08	+4%	4.88
España -> Francia	2.70	+4%	2.59
EE.UU. -> España	4.76	+4%	4.58
EE.UU. -> EE.UU.	1.59	+4%	1.53
EE.UU. -> Francia	4.44	+4%	4.27

Tabla 6. Comparativa costes de transporte. Fuente: CESIM, parámetros.

Si examinamos la tabla de costes, se observa que sería más económico enviar producto desde la fábrica española a Francia, pero el simulador no permite que tomemos esta decisión. Durante la ronda anterior, Francia recibió 36.640 unidades de osos de peluche desde España y 18.970 unidades desde Estados Unidos, resultando en un stock final en la fábrica de España de 18.026 unidades.

El año pasado, el envío de productos desde Estados Unidos a Francia costó a la empresa 81.001,9€. Si hubiéramos podido enviar las 18.026 unidades restantes del inventario final desde España, y solo 944 unidades desde EE. UU. para satisfacer completamente la demanda francesa, el coste habría sido de 50.718,22€.

Al no poder priorizar las entregas de forma más específica, hemos incurrido en un coste de oportunidad de 30.283,68€ € que representa el beneficio perdido por restricciones externas a la empresa.

Para intentar evitar que esta situación se repita, vamos a optar por la siguiente priorización:

1. Estados Unidos: Dada la presencia de nuestra fábrica en el país y la reducción significativa en costes de transporte que ello supone, al no tener que asumir la empresa los costes de transporte del producto desde España hasta Estados Unidos mientras dicha fábrica pueda abastecer la demanda del país, este mercado se priorizará para maximizar las ventas directas ante el gran potencial de demanda que supone.
2. Francia: Continuará siendo un mercado clave, intentaremos maximizar el envío desde la fábrica más cercana siempre que sea posible dentro de las limitaciones del simulador.
3. España: A pesar de ser el mercado local para nuestra fábrica española, se priorizará en último lugar, adaptándonos a la demanda actual.

Ventas: Siguiendo la tendencia observada en rondas anteriores, el precio continúa siendo el principal factor que influye en la demanda. En consecuencia, vamos a proceder a calcular nuevamente el precio mínimo, asegurándonos de ajustar nuestra estrategia de precios de manera efectiva para responder adecuadamente a las condiciones del mercado y mantener nuestra competitividad.

Costes variables	Osos	Coches
Compras de materiales y suministros	12.078	11.104
Costes de personal de producción	2.769	4.870
Transporte	275	341
Unidades de producción	133	182
Total CV por caja (1000 ud.)	113,70	89,64
Costes Fijos	8.289	8.289
Amortización	16.453	16.453
Marketing	5.071	5.071
Producción total (osos + coches)	315	315
Total CF, amor. y marketing por caja	94,64	94,64
Precio mínimo	208,34	184,29

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

A partir de esta información, procedemos a calcular los precios para esta ronda:

España: Dada la posición de Tangerina como la tercera en cuota de mercado de osos de peluche y la previsión de un aumento en las tasas de interés en la Eurozona, se ha decidido reducir ligeramente el precio de los osos de peluche de 256€ a 254€ por caja para adaptarse a la posible disminución en el consumo. Además, aumentaremos la inversión en promoción de ventas para los osos de peluche en un 5%.

Para los coches de carreras, anticipando una reducción en la demanda debido a nuevos competidores en el mercado, bajaremos el precio de 205€ a 199,99€ por caja y aumentaremos la inversión publicitaria en un 9% para contrarrestar la posible pérdida de demanda.

EE. UU.: El mercado de osos de peluche se espera que se mantenga estable, pero con nuestro precio actualmente superior al promedio del mercado en 18€, se optará por reducir el precio de 350€ a 344,9€ por caja para aumentar la competitividad.

Para los coches de carreras, dado que la demanda se estanca y que hemos perdido oportunidades de venta por problemas de abastecimiento, se ajustará el precio de 263€ a 259€ por caja. La inversión en promoción de ventas aumentará en menor medida para los osos (5% más en publicidad y 4% más en atención al consumidor) y más significativamente para los coches (13% más en ambas categorías).

Francia: Después de lograr buenos resultados el año pasado, y como líderes en el mercado de osos de peluche, reduciremos el precio de 257€ a 254,5€ por caja con el fin de paliar el posible descenso de las ventas provocado por el incremento de la tasa de interés.

Para los coches de carreras, donde se anticipa una caída más marcada en la demanda, también ajustaremos el precio de 204€ a 200,5€ por caja. La inversión en publicidad aumentará ligeramente, con un enfoque más intensivo en los coches para prevenir los efectos del aumento en la tasa de interés.

Entregas adicionales: Para calcular el precio que ofreceremos en las entregas adicionales, partiremos del precio mínimo de 184,29€ la caja, que cubre los costes fijos y variables. Optamos por poner un precio competitivo de 185,5 € para maximizar las posibilidades de conseguir la entrega, y la inversión en atención al consumidor será de 130 mil €.

6.4 Decisiones sobre la producción

España: La capacidad de las edificaciones se ha visto mermada por la falta de inversión en la ronda previa y la de la maquinaria también ha disminuido en un 15%. Anticipando un aumento en las tasas de interés en la Eurozona y un crecimiento futuro en el sector inmobiliario, se invertirán 40 mil euros en edificaciones y una cantidad igual en maquinaria de la compañía DeutscheTronics para potenciar la producción. Adicionalmente, aumentaremos la inversión en mejoras operativas en 100 mil euros

En cuanto a la producción, se incrementará la producción de coches de 80 a 100 mil unidades para satisfacer la demanda no cubierta del año pasado y mantener un inventario final de 19 mil unidades para posibles contingencias. La producción de peluches se ajustará de 75 a 70 mil unidades debido a una demanda comparativamente menor.

EE. UU.: Se realizará una inversión adicional de 20 mil euros en edificaciones y 30 mil euros en maquinaria para asegurar que la capacidad de producción de la fábrica se mantenga. Las mejoras operativas se mantendrán en 1.500 mil euros, en línea con los resultados positivos obtenidos en la ronda anterior.

Con la intención de resarcir nuestro error del año pasado, aumentamos la producción de los coches de carreras hasta conseguir un volumen de 100 mil unidades. A pesar de que se espera un estancamiento en la demanda, la gerencia y la directora de producción han concluido que es crítico intentar recuperar las ventas perdidas y mantener un nivel de inventario final adecuado para enfrentar cualquier eventualidad no prevista.

6.5 Decisiones corporativas

Considerando un posible estancamiento del mercado y anticipando que el crecimiento de la empresa no será tan pronunciado como el año pasado, la junta ha decidido distribuir unos dividendos de 0,3€ por acción. Con esta medida se busca recompensar a los accionistas por su inversión y mantener su confianza durante un período de menor expansión económica.

Con el objetivo de devolver efectivo a los accionistas y aumentar el valor de mercado por acción, se ha aprobado la recompra de 2.000 acciones propias. Esta acción estratégica no solo pretende mejorar el retorno de la inversión para los accionistas, sino también consolidar la confianza en la compañía ante un pronóstico de descenso en las ventas, según las estimaciones de expertos.

La recompra de acciones y el pago de dividendos también son parte de una estrategia más amplia para evitar la ociosidad del efectivo y mejorar la eficiencia del capital.

El ratio de endeudamiento de la empresa, con un índice de 0,578 se sitúa dentro del rango óptimo de 0,4 a 0,6. Por esta razón, en la presente ronda se ha decidido priorizar el pago de dividendos en lugar de la amortización de la deuda.

7. Ronda 4

7.1 Análisis resultados ronda 3

Procedemos a continuación a analizar los resultados obtenidos en la última ronda con el fin de analizar la situación actual de la empresa.

- **Ventas netas:** durante el último ciclo, Tangerina incrementó sus ventas netas respecto al año anterior, alcanzando 71.015 miles de euros. Sin embargo, el ritmo de aumento de ventas ha sido menor en comparación con otras empresas del sector, lo que sitúa a nuestra empresa como el penúltimo mejor desempeño en términos de crecimiento de ventas. Este resultado indica que, aunque la empresa ha logrado incrementar sus ingresos, no ha aprovechado las oportunidades de mercado disponibles en comparación con sus competidores.
- **EBIT:** La cifra alcanzada asciende a 26,33% sobre las ventas, siendo el segundo mejor resultado del sector. Esto indica que, aunque la empresa no sea la que tiene un mayor volumen de ventas, continúa siendo competitiva y eficiente. Tangerina vende menos, pero a un precio mayor que el resto de las compañías. Sin embargo, hubo una disminución del 1,5% en comparación con la ronda anterior. Este declive podría atribuirse a una combinación de factores que incluye un descenso del precio de venta y un aumento de costes operativos.
- **Coste de los bienes vendidos:** Los costes asociados a los bienes vendidos han experimentado un incremento respecto al periodo previo, siendo el ratio de Coste de ventas sobre ventas del 7,32%, lo que representa un aumento del 7% respecto a la ronda 2. Aunque los costes variables por unidad se mantienen alineados con la media del sector, el incremento general de costes requerirá una revisión detallada tanto en los variables como en los fijos, ascendiendo estos últimos a 13.392 miles de euros.
- **Beneficio para el año y Reservas:** El beneficio neto de la empresa alcanzó los 11.730 miles de euros, situándose solo detrás de Joguines Joan y Toytopia World, que registraron 12.141 y 11.794 miles de euros, respectivamente. Aunque Tangerina sigue siendo rentable, ha perdido su posición de liderazgo en el mercado en términos de beneficio neto y ventas, lo que destaca la necesidad de reevaluar y ajustar las estrategias de crecimiento y competitividad seguidas hasta ahora.
- **Efectivo:** El saldo de efectivo al final del período fue de 23.633 miles de euros, mostrando una sólida posición de liquidez, aunque menor que en la ronda anterior. Este exceso de efectivo podría estar impactando negativamente en la rentabilidad global de la empresa, lo que sugiere la necesidad de explorar oportunidades de inversión más productivas para optimizar el rendimiento financiero.

Análisis del mercado:

Los precios de Tangerina generalmente superan el promedio del sector, como se evidencia en los gráficos adjuntos. Juguines Joan, nuestro principal competidor, es la única empresa que establece precios más altos y ha logrado superar nuestras ventas y beneficios en la última ronda.

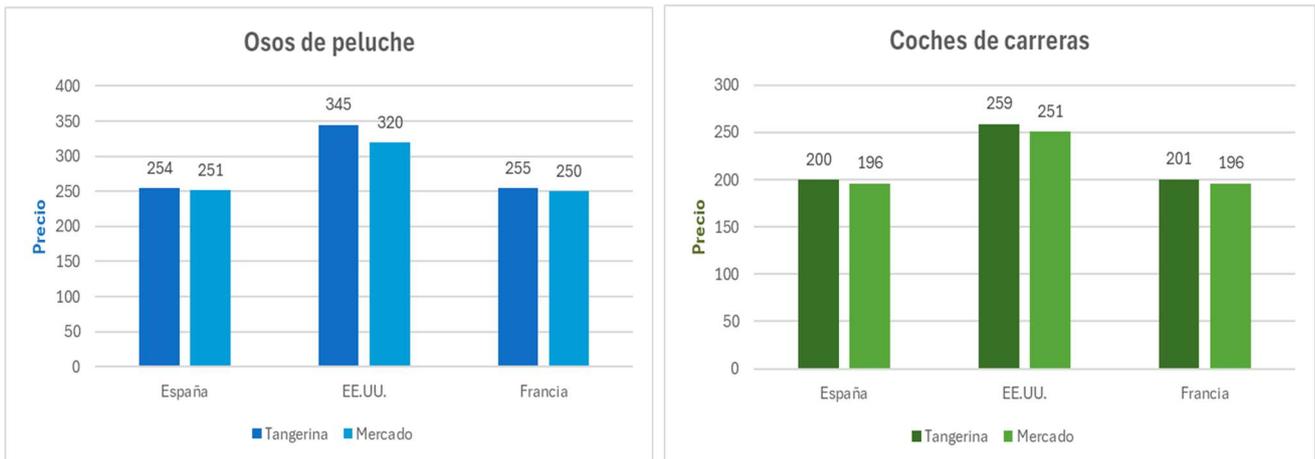


Gráfico 5. Comparativa de precios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

En cuanto al volumen de ventas, hemos registrado un crecimiento respecto al ciclo anterior, pasando de 301.000 unidades el año pasado a 309.000 unidades este año. Al desglosar las ventas por mercados, observamos que se han mantenido estables en Francia, mientras que en Estados Unidos han experimentado una disminución. Por otro lado, en España hemos visto un aumento significativo, particularmente en la categoría de coches de carreras. No obstante, cabe destacar una ligera caída en las ventas de osos de peluche en este mercado.

Desglosando las ventas por producto, los coches de carreras representaron el 56% de las ventas totales, frente al 44% de los osos de peluche. La pérdida más significativa de cuota de mercado se observó en Estados Unidos, un mercado crucial debido a su alto margen de beneficio, lo que será un factor importante en nuestras decisiones para este ciclo.

En relación con el inventario final, enfrentamos un exceso significativo de osos de peluche, con 26.180 unidades acumuladas, y de 7.380 unidades de coches, lo que incrementa considerablemente el coste de inventario para la empresa.

Análisis de logística:

La producción de la fábrica española se distribuye entre Francia y España, con una mayor proporción enviada a Francia. Por otro lado, la fábrica norteamericana destina casi toda su producción al mercado local, exportando solo un 23% a Francia.

Análisis de ratios:

Con un margen de beneficio operativo de 26,33%, Tangerina demuestra eficiencia en la gestión de costes de producción, aunque éstos hayan aumentado el último año.

El valor de mercado de la acción de nuestra empresa se sitúa en 10,35€, solo superado por Universo Imaginación, cuyas acciones se sitúan en 11,02€. Sin embargo, el retorno total por accionista ha disminuido este año, situándose en 21,77%.

A pesar de estos datos, el ROE de Tangerina sigue siendo el más alto, lo que indica una administración efectiva del capital. En el indicador clave que mide el liderazgo en el sector, el Retorno Total al Accionista Acumulado, nuestra empresa ocupa la segunda posición con un 63,53%, justo detrás de Universo Imaginación con un 65,3%.

Al evaluar estos resultados en conjunto, se concluye que la estrategia actual de la empresa, orientada a capturar una mayor cuota de mercado, no ha sido tan efectiva como se anticipó. La disminución del EBIT y del beneficio neto, pese al aumento en las unidades vendidas, indica que la política de reducción de precios podría estar deteriorando los márgenes en mayor medida de lo que el incremento en volumen de ventas puede justificar.

Ante este escenario, la dirección de la empresa está reconsiderando la estrategia vigente. Dado que el aumento en las unidades vendidas no se traduce en un incremento proporcional de la rentabilidad, sería más adecuado mantener precios ligeramente superiores. Esta medida permitiría centrar los esfuerzos en diferenciar nuestros productos y mejorar la eficiencia operativa.

Mantener precios elevados podría fortalecer la percepción de calidad de nuestros productos, impactando positivamente en la imagen de marca y en su valor percibido por los consumidores.

7.2 Análisis Condiciones

Demanda: Anticipamos un incremento del 15% en la demanda de coches de carreras, impulsado por innovaciones tecnológicas que han permitido que nuestros productos sean más ecológicos y sostenibles. Este desarrollo no solo fomentará un mayor interés en los coches de carreras, sino que también se espera que tenga un efecto positivo en las ventas de osos de peluche, probablemente debido a un aumento en la percepción positiva de la marca.

Finanzas: En el ámbito financiero, se proyecta un aumento adicional en las tasas de interés de medio punto porcentual, con expectativas de que esta tendencia alcista continúe en el futuro próximo. Esta situación podría influir en nuestras decisiones de

financiamiento y gestión de costes de capital, lo que fomentará la necesidad de optimizar nuestras estrategias de financiamiento y gastos operativos.

Producción: se espera otra reducción en el precio de la maquinaria, lo cual podría ofrecer oportunidades para modernizar o expandir nuestras capacidades productivas a un coste menor. Por otro lado, los costes de las materias primas aumentarán hasta un 10% para los coches.

Además, los sindicatos han acordado una congelación de sueldos por los próximos dos años como medida para prevenir despidos masivos. Esta estabilidad en los costes laborales podría mitigar parcialmente el impacto del aumento en los precios de las materias primas.

7.3 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: seguimos sin poder priorizar las entregas de forma más específica. Basándonos en los resultados positivos de la ronda anterior y el análisis de las ventas del año pasado, hemos ajustado la priorización de los mercados con el fin de optimizar la distribución y reducir costes logísticos. La nueva priorización será la siguiente:

1º Estados Unidos: Primer mercado prioritario debido a su alto potencial de rentabilidad y demanda sostenida.

2º Francia: Segundo en prioridad, manteniendo una presencia fuerte en un mercado estable.

3º España: Aunque es un mercado importante, se coloca en tercer lugar debido a su menor tamaño relativo y dinámicas de mercado.

Ventas: Para esta ronda, procederemos a determinar el precio mínimo necesario por producto. Esta valoración nos permitirá evaluar el margen de beneficio esperado para cada uno de ellos. Basándonos en este análisis, ajustaremos los precios de nuestros productos de acuerdo con los costes y demanda actuales.

Ante el incremento hasta un 10% en los costes de las materias primas, especialmente notable en la producción de coches, hemos recalculado el precio mínimo necesario para mantener la rentabilidad. Con el objetivo de mejorar los márgenes de beneficio, y teniendo en cuenta la nueva estrategia a seguir por la empresa, hemos ajustado los precios de la siguiente manera:

	Osos	Coches		Osos	Coches
Costes variables			España		
Compras de materiales	12.168	14.573	Precio final	256	204
Costes de personal de producción	2.652	4.477	Margen de Beneficio	52,16	21,23
Transporte	288	359	Margen de Beneficio %	20%	10%
Unidades de producción	130	204	EE. UU.		
Total CV por caja (1000 ud)	116,22	95,14	Precio final	339	260
Costes Fijos	10.073	10.073	Margen de Beneficio	135,16	77,23
Amortización	14.185	14.185	Margen de Beneficio %	40%	30%
Marketing	5.010	5.010	Francia		
Producción total (osos + coches)	334	334	Precio final	258	204
Total CF, amor. y marketing /caja	87,63	87,63	Margen de Beneficio	54,16	21,23
Precio mínimo	203,84	182,77	Margen de Beneficio %	21%	10%

Tabla 8. Cálculo precio mínimo y margen de Beneficio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

En España y Francia, los precios de los coches y osos de peluche se incrementarán en un 1%, para reflejar el aumento en los costes de producción.

En Estados Unidos, donde nuestra posición en el mercado de osos de peluche es menos competitiva, como se muestra en el gráfico, reduciremos el precio en un 2%. A pesar de esta reducción, mantenemos un margen de beneficio de 135,16€ por caja, que es superior al margen en otros países. Los precios de los coches aumentarán en un 1%, alineándose con los ajustes en los mercados europeos.

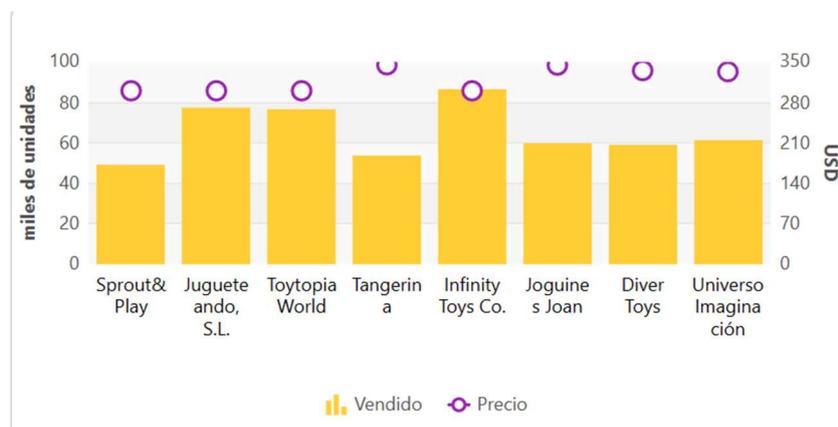


Gráfico 6. Comparativa de ventas de osos. Fuente: CESIM, resultados.

En cuanto a la inversión en promoción, hemos decidido reajustar el presupuesto destinado a la atención al consumidor, reduciéndolo entre un 4% y un 6%, reasignando esos fondos a iniciativas de publicidad más impactantes en este momento. Además, incrementaremos la inversión en control de calidad, pasando de 1.600 miles de euros en la ronda anterior a 2.100 miles de euros en esta ronda. Esta inversión adicional tiene como objetivo mejorar la calidad percibida de nuestros productos, fortaleciendo así nuestra diferenciación en el mercado.

Estas estrategias están diseñadas no solo para mejorar nuestro margen bruto de beneficios sino también para consolidar la diferenciación y competitividad de nuestros productos en el mercado. Al ajustar nuestros precios y modificar nuestras inversiones en promoción y calidad, Tangerina busca posicionarse de manera óptima dentro de un entorno de mercado cada vez más desafiante.

7.4 Decisiones sobre la producción

España: Ante la caída de los precios de maquinaria, hemos decidido incrementar la inversión en este sector en 30.000 euros, lo que nos permitirá aumentar nuestra capacidad productiva en respuesta a la demanda anticipada para esta ronda. Igualmente, se destinará una cantidad similar en infraestructura para asegurar que nuestras instalaciones puedan soportar el incremento en la producción.

La producción está planificada de la siguiente manera: 65.000 unidades de osos de peluche y 95.000 de coches de carreras. Aunque la demanda de ambos productos está en aumento, el inventario inicial alto de osos de peluche nos lleva a concentrar más recursos en la producción de coches.

EE. UU.: Seguiremos una estrategia similar en nuestra fábrica estadounidense, aumentando la inversión en maquinaria en 40.000 euros para mantener la capacidad operativa y abordar el desgaste natural de la infraestructura. Además, destinaremos 500.000 euros para mejoras operativas. La distribución de la producción será de 70.000 unidades de osos y 104.000 unidades de coches de carreras, basada en la misma lógica que en España, priorizando los coches debido al inventario existente de osos.

7.5 Decisiones corporativas

Con la previsión de un nuevo aumento en las tasas de interés, hemos decidido asignar cinco millones de euros para reducir nuestra deuda a largo plazo y, por consiguiente, minimizar los costes financieros asociados a esta subida.

En un esfuerzo por apoyar a nuestros clientes en un contexto de incremento de precios, extendemos el periodo medio de cobro a 30 días, proporcionando así un alivio financiero que podría fortalecer la lealtad del cliente y apoyar las ventas continuas. Simultáneamente, ajustaremos el periodo medio de pago a 38 días para equilibrar el impacto financiero derivado de la extensión del periodo de cobro.

Tangerina se caracteriza por ser una empresa un tanto conservadora y prudente en sus decisiones, y por ello optará por no distribuir dividendos este año, eligiendo en su lugar evaluar el impacto de las recientes decisiones estratégicas antes de comprometer capital a retornos a los accionistas.

8. Ronda 5

8.1 Análisis resultados ronda 4

Mediante este análisis se buscará evaluar la efectividad del cambio de estrategia implementado en la ronda anterior, prestando especial atención en la estructura de precios y costes.

- **Ventas netas:** La estrategia de incremento de precios adoptada parece haber tenido éxito, como indica el notable aumento en las ventas netas. Tangerina ha alcanzado 82.395 miles de euros, que supone un aumento del 16%, lo que la posiciona como la segunda empresa en el sector con mejores resultados en ventas netas. Este desempeño es significativamente superior al crecimiento de 0,68% registrado en la ronda anterior, destacándose así la efectividad de la estrategia de precios adoptada en el impulso de las ventas.
- **EBIT:** La empresa mantiene su posición registrando el segundo mayor EBIT del sector con un 26,17%, solo superado por Joguines Joan. Este resultado refleja la continua eficiencia operativa y competitividad de la empresa en el mercado.
- **Coste de los bienes vendidos:** Los costes han experimentado un incremento del 3,4% en comparación con el ciclo anterior. Este aumento era previsible debido al incremento en los costes de las materias primas esperado en la ronda anterior. Además, el aumento de la producción ha generado costes adicionales de personal y transporte. Sin embargo, la empresa implementó estrategias efectivas, como el ajuste de precios, para mitigar el impacto de estos incrementos en los costes.
- **Beneficio para el año y Reservas:** Tangerina ha logrado un notable beneficio de 13.848 miles de euros, siendo el segundo más alto entre los competidores y solo superado por su gran competidor, Joguines Joan. Esto representa un aumento del 18,06% en beneficios, confirmando así la sólida rentabilidad de la empresa. En comparación con Joguines Joan y Universo Imaginación, como se observa en el gráfico adjunta, Tangerina no solo ha mantenido, sino que ha mejorado su posición en términos de rentabilidad en el mercado.

BENEFICIO

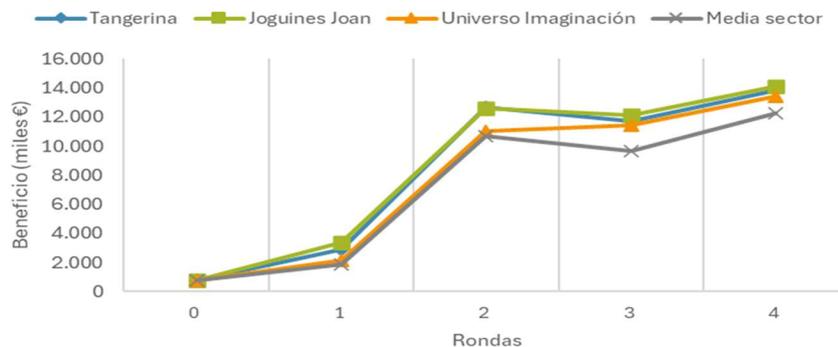


Gráfico 7. Comparativa beneficio por ronda. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

- **Efectivo:** El saldo de efectivo de Tangerina ha experimentado un aumento del 27,8% con respecto al ciclo anterior, alcanzando un total de 30.203 miles de euros. Esta situación refleja una robusta posición de liquidez que, si bien asegura liquidez inmediata, también presenta desafíos, pues un exceso de liquidez puede llevar a una reducción en la rentabilidad si estos recursos financieros permanecen ociosos. Por lo tanto, es esencial que estos fondos se canalicen hacia inversiones que promuevan un retorno superior, como puede ser la expansión del negocio o la amortización de deudas.

Análisis del mercado:

En la ronda anterior, Tangerina optó por un aumento en los precios de sus productos con el objetivo de recuperar rentabilidad y compensar el alza en los costes de las materias primas.

A pesar de este incremento de precios, las ventas de la empresa continúan siendo de las más altas en el sector, lo que evidencia un crecimiento significativo en ambos productos. Esto indica que la estrategia de ajuste de precios no ha impedido la capacidad de Tangerina para competir eficazmente en el mercado, manteniendo su atractivo entre los consumidores y reafirmando su posición como líder en términos de volumen de ventas.

	Ciclo 4	Ciclo 3	Δ
Osos de peluche	153	135	13,33%
Coches de carreras	202	175	15,43%

Tabla 9. Ventas en miles de unidades. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

La empresa ha experimentado un crecimiento en el volumen de ventas, pasando de 309.000 unidades a 355.000 unidades, lo que representa un incremento del 14,89%. Este aumento supera las expectativas iniciales, que proyectaban un crecimiento del 10%, demostrando así la capacidad de la empresa para superar las previsiones de ventas.

Respecto a la cuota de mercado, Tangerina ha mantenido su posición general en el sector, aunque con variaciones menores en comparación con el año anterior. Un ejemplo destacado es el crecimiento en el mercado estadounidense. A pesar de este avance, Estados Unidos sigue siendo un mercado desafiante para la empresa, ya que sigue siendo uno de los países donde menos vendemos. Dada esta situación, se pondrá especial atención en las decisiones estratégicas que podrían influir positivamente en nuestras ventas en Estados Unidos durante la próxima ronda.

Análisis de logística y producción:

Tangerina ha logrado una notable reducción del 32,93% en su inventario final en comparación con la ronda anterior, alcanzando su objetivo de optimización de inventario, aunque todavía hay margen de mejora. No obstante, se ha registrado un incremento específico en el inventario final de coches en el almacén de Estados Unidos, que ha pasado de 4.530 unidades a 6.810 unidades. Este aumento requiere una evaluación detallada con el fin de mejorar la gestión de inventario en futuras rondas.

Análisis de ratios:

Con un margen de beneficio operativo del 26,17%, Tangerina sigue demostrando solidez financiera, con capacidad suficiente para cubrir sus gastos financieros y generar ganancias significativas, reflejadas en un incremento del beneficio neto del 16,8%. Esta estabilidad confirma la sostenibilidad continuada de la empresa.

La empresa ha logrado un retorno sobre el capital propio (ROE) del 30,41%, evidenciando una gestión eficaz y una capacidad destacada para generar ganancias a partir de su propio capital invertido.

El ratio de coste de ventas sobre ventas ha disminuido hasta llegar al 6,03% desde el año anterior, indicando una mejora en la eficiencia operativa de Tangerina, lo que contribuye a una mayor rentabilidad.

En términos de Retorno Total al Accionista Acumulado, Tangerina ahora ocupa la tercera posición en el ranking sectorial con un 50,45%, superada ligeramente por Joguines Joan con un 51,03% y Universo Imaginación con un 51,13%. Este ligero descenso destaca la gran competitividad del mercado y la necesidad de continuar innovando y mejorando la estrategia empresarial.

La evaluación de estos resultados revela que la estrategia de mantener precios elevados ha beneficiado significativamente a Tangerina, contribuyendo a su desarrollo positivo en

esta ronda. A pesar de los desafíos competitivos, la empresa ha demostrado su capacidad para adaptarse y prosperar, manteniendo un compromiso con la eficiencia operativa y la rentabilidad.

8.2 Análisis Condiciones

Demanda: Actualmente, se espera una reducción en la demanda de osos de peluche, influenciada por un incremento en los índices de divorcio a nivel europeo y una tendencia creciente hacia la adquisición de estos productos en mercadillos de segunda mano. A diferencia de los osos de peluche, la demanda de coches de carreras parece no verse afectada por estos cambios.

Entregas adicionales: La empresa farmacéutica Pilsens ha anunciado un pedido considerable de 20.000 unidades de osos de peluche, destinados a ser utilizados en una campaña de marketing. Este pedido especial representa una oportunidad única para compensar parcialmente el descenso general en la demanda de este producto.

Finanzas: El Banco Central Europeo (BCE) continúa elevando las tasas de interés, lo cual podría representar un desafío para las empresas con altos niveles de endeudamiento. Afortunadamente, Tangerina se encuentra en una posición favorable con una baja tasa de deuda a largo plazo del 3,85%. No obstante, este contexto sugiere que sería prudente aprovechar la oportunidad para reducir aún más la deuda a largo plazo y disminuir los costes financieros asociados.

Producción: Se espera que la efectividad del personal de producción aumente gracias a los recientes cursos de formación y a las iniciativas implementadas por el equipo directivo. Estas mejoras en la capacitación y motivación del personal son fundamentales para aumentar la productividad y la calidad del producto final.

Moneda: En el contexto monetario, se observa un fortalecimiento del dólar frente al euro. Este cambio en la tasa de cambio puede influir en las operaciones internacionales de Tangerina, afectando tanto los costes de importación como las estrategias de precios en los mercados extranjeros.

8.3 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: Tras analizar las ventas de la ronda 4, la priorización para la siguiente ronda será la siguiente:

1º Estados Unidos: Dada la superioridad en las ventas unitarias, que fueron un 13,68% mayores que las de Francia y duplicaron las de España en la ronda anterior, Estados Unidos se establecerá como el mercado prioritario. Este mercado no solo lidera en términos de

volumen, sino que también ofrece los márgenes de beneficio más altos, lo que justifica su posición prioritaria en nuestra estrategia de ventas.

2º Francia: Continuará siendo nuestro segundo mercado en prioridad debido a su sólido desempeño en ventas unitarias, manteniéndose cerca de los números de Estados Unidos y destacando como un mercado clave para nuestra expansión y consolidación.

3º España: A pesar de un destacable incremento del 26,7% en ventas respecto al año anterior, España se mantendrá como el tercer mercado en nuestra estrategia de priorización. Aunque es un mercado en crecimiento, su volumen total aún es menor en comparación con Estados Unidos y Francia.

Demanda: Se anticipa una disminución en la demanda de osos de peluche en Francia y España, estimándose una reducción del 10% en ambos países en comparación con el ciclo anterior. Esta previsión requerirá ajustes en la producción y la estrategia de marketing para estos productos.

Ventas: Para esta ronda hemos calculado el precio mínimo de cada producto para mantener la rentabilidad, quedando en 182,5€ la caja de osos y 166,16€ la caja de coches. Estos precios son el punto de partida para estimar el margen bruto de beneficio, que se detalla en la figura adjunta:

	Osos	Coches		Osos	Coches
Costes variables			España		
Compras de materiales y suministros	11.564	14.069	Precio final	255	205
Costes de personal de producción	2.498	4.358	Margen de Beneficio	72,50	38,84
Transporte	284	376	Margen de Beneficio %	28%	19%
Unidades de producción	130	200	EE. UU.		
Total CV por caja (1000 ud.)	110,35	94,02	Precio final	340	259
Costes Fijos	10.488	10.488	Margen de Beneficio	157,50	92,84
Amortización	8.119	8.119	Margen de Beneficio %	46%	36%
Marketing	5.200	5.200	Francia		
Producción total (osos + coches)	330	330	Precio final	256	205
Total CF, amort. y marketing por caja	72,14	72,14	Margen de Beneficio	73,50	38,84
Precio mínimo	182,50	166,16	Margen de Beneficio %	29%	19%

Tabla 10. Cálculo de precio mínimo y margen de beneficio. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Como resultado de la disminución en los costes de personal, hemos observado una reducción en el precio mínimo necesario para nuestros productos, lo que ha conducido a un aumento en el beneficio unitario. En respuesta a los resultados positivos de la ronda anterior, hemos decidido mantener los niveles de precios generales. Sin embargo, haremos ajustes específicos: disminuirémos el precio de los osos de peluche en 1 euro y aumentaremos el precio de los coches de carreras en la misma cantidad tanto en Francia

como en España. Esta medida busca compensar potenciales pérdidas en ventas de osos de peluche debido a la baja demanda.

Además, incrementaremos el presupuesto destinado a la publicidad en un 5% y el de atención al consumidor en un 4% en el mercado europeo. Este refuerzo en las actividades de marketing y soporte al cliente tiene como objetivo mantener el interés y la satisfacción del consumidor en un mercado que está en constante cambio.

En cuanto a las entregas adicionales, hemos establecido un precio de 186 euros por unidad para las cajas de osos, lo que nos permite obtener un beneficio marginal de 0,61€ por unidad. Hemos optado por no reducir más el precio para evitar incurrir en pérdidas. La inversión en atención al consumidor para estas entregas será de 150.000 euros. Dado que el simulador no proporciona información sobre los precios de entregas adicionales previas, nuestro margen de maniobra es limitado, lo que nos obliga a proceder con cautela en la fijación de precios y presupuestos para estas operaciones especiales.

8.4 Decisiones sobre la producción

España: Ante la previsión de que la demanda se mantendrá estable este año, hemos decidido asignar 30.000 euros a la inversión en maquinaria para preservar la capacidad productiva necesaria que satisfaga la demanda esperada.

Continuaremos invirtiendo en mejoras operativas para alcanzar una eficiencia de más de 3.000 unidades por empleado. Respecto a la producción, se planifica distribuirla en 60.000 unidades de osos, lo que representa una reducción del 10% comparado con el periodo anterior, y 110.000 unidades de coches de carreras, ajustando la producción según las tendencias de demanda.

EE. UU.: La inversión en maquinaria será de 10.000 euros, destinados a mantener la capacidad productiva de la fábrica en 175.000 unidades. La producción se distribuirá entre 70.000 unidades de osos y 83.000 de coches de carreras. Hemos ajustado la producción, reduciendo la escala en la planta estadounidense y aumentando en la española, con el objetivo de disminuir los costes de transporte.

Esperamos que, al tener un excedente mayor en la planta peninsular, se priorice el envío de productos desde España a Francia, dado que es más económico comparado con los envíos desde Estados Unidos a Francia.

Además, esta reestructuración considera la reducción del impacto ambiental, ya que las emisiones de CO₂ asociadas al transporte son significativamente menores en las rutas desde España a Francia. Por este motivo, la inversión en maquinaria ha sido mayor en la planta española que en la americana.

8.5 Decisiones corporativas

La dirección ha decidido proceder con la recompra de 500.000 acciones con el objetivo de revalorizar las acciones al nivel de nuestros principales competidores, Juguines Joan y Universo Imaginación. Esta estrategia está diseñada para reducir el número de acciones en circulación, lo cual se espera que incremente el valor de las acciones restantes. Como resultado, los accionistas que permanezcan tendrán una participación más significativa en la empresa y recibirán una mayor proporción en el reparto de dividendos.

Además, estaremos utilizando los recursos financieros disponibles para realizar reinversiones en la empresa, fortaleciendo así nuestra base de capital y apoyando nuestro crecimiento continuo.

Por otra parte, se ha propuesto un reparto de dividendos de 0,35 euros por acción. Esta medida tiene como objetivo proporcionar valor a los accionistas, tanto en términos de un aumento en el valor de sus acciones como a través de ingresos directos en efectivo, reforzando nuestro compromiso con la remuneración de los inversores.

Por último, dado el incremento continuo en las tasas de interés establecido por el Banco Central Europeo, hemos decidido amortizar 3 millones de euros de nuestra deuda a largo plazo. Esta acción está orientada a reducir los costes financieros asociados a dicha deuda, mejorando nuestra estructura financiera y minimizando nuestras obligaciones financieras en un entorno de crecientes tasas de interés.

9. Ronda 6

9.1 Análisis resultados ronda 5

Procedemos al análisis de la ronda 5:

- **Ventas netas:** En la ronda 5 se esperaba una disminución de un 10% en las ventas de osos de peluche en el mercado europeo que se preveía que pasara factura a las ventas netas. En esta ronda Tangerina ha obtenido una disminución de las ventas de casi un 3%, siendo la cifra final de 80.081 miles de euros. El problema surge cuando observamos el resultado de la competencia. En el caso de nuestros dos máximos competidores, Juguines Joan y Universo Imaginación, las ventas netas han aumentado en un 12 y 5% respectivamente.
- **EBIT:** La empresa mejora su cifra respecto al periodo previo, pasando de un EBIT del 26,17% respecto a las ventas a uno del 27,06%. Sin embargo, esta ligera mejoría queda empañada de nuevo por el incremento más acusado de nuestros competidores, siendo el EBIT actual de Juguines Joan de 28,47% y el de Universo Imaginación de 28,53%.
- **Coste de los bienes vendidos:** El coste de los bienes vendidos ha disminuido en un 6,72% que acompaña al decremento de producción experimentado ese ciclo. Pero si comparamos los costes variables de Tangerina con los del sector, vemos que nuestra empresa es de un 43,35% sobre las ventas, casi un 3% menores que los de nuestros competidores. Sin embargo, si hacemos lo mismo con los costes fijos, podemos apreciar que los de tangerina son un 3,5% mayores, con lo que en esta ronda se prestará una especial atención a los mismos con el fin de reducirlos y mejorar el margen de beneficio.
- **Beneficio para el año y Reservas:** A pesar de haber obtenido una cifra menor de ventas netas, el beneficio se ha visto incrementado en un 0,16%, con un importe de 13.840 miles de €.
- **Efectivo:** El saldo de efectivo de Tangerina ha vuelto a experimentar un incremento del 16,79% en este caso. La empresa presenta un notable exceso de liquidez lo que aumenta de forma directa su ociosidad con respecto al ciclo anterior. El disponible asciende a 35.276 miles de € que están repercutiendo en una acusada pérdida de rentabilidad. Uno de los principales objetivos de esta ronda será canalizar ese exceso en inversiones que repercutan en un incremento de la rentabilidad de nuestro activo.

Tras este análisis inicial, podemos observar que las decisiones tomadas en la ronda previa no han sido tan acertadas como las de la competencia. Tangerina se ha mantenido de forma estable respecto a la ronda pasada, pero el resto de las compañías han mejorado notablemente sus resultados. Por eso procederemos a analizar con más detenimiento las medidas tomadas por las dos empresas más relevantes actualmente en el mercado con el fin de encontrar mejoras que se apliquen en Tangerina.

Análisis del mercado:

En el ciclo anterior, nuestra empresa optó por una estrategia mixta de precios que consistía en disminuir el precio de los osos en el mercado europeo mientras que aumentaba ligeramente el de los coches.

Precio ud.	Tangerina			Joguines Joan			Universo imaginación		
	Ronda 4	Ronda 3	Δ%	Ronda 4	Ronda 3	Δ%	Ronda 4	Ronda 3	Δ%
Oso España	255	256	-0,39%	248	254	-2,36%	250	246	1,63%
Osos USA	340	339	0,29%	307	341	-9,97%	318	314	1,27%
Osos Francia	256	258	-0,78%	254	254	0,00%	249	245	1,63%
Coche España	205	204	0,49%	198	200	-1,00%	191	191	0,00%
Coche USA	259	260	-0,38%	248	260	-4,62%	251	247	1,62%
Coche Francia	205	204	0,49%	198	198	0,00%	195	193	1,04%

Tabla 11. Comparativa de precios. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Como podemos apreciar en la tabla 11, nuestros competidores más directos optaron por estrategias distintas. Mientras que Juguines Joan optó por una disminución general de precios, siendo más acusada en los osos de peluche y los coches en USA, Universo Imaginación optó por una subida general de precios.

Los precios de los osos Tangerina son aproximadamente un 3% más altos que los de las otras dos empresas en España y entre un 7-10% más caros en Estados Unidos. En cuanto a los coches, superamos el precio en España entre un 3,5 y 7% y alrededor de un 4% en EE. UU.



Gráfico 8. Variación de precio y ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Como podemos apreciar en el gráfico 8, la estrategia seguida por Juguines Joan ha sido un éxito indiscutible al rebajar sus productos en el mercado americano ha conseguido obtener un incremento considerable de la cuota de mercado que ha contrarrestado la pérdida de ventas en el europeo, ya que con una disminución del 9% de precio ha conseguido un aumento de ventas del 46,53%.

Por otra parte, Universo imaginación optó por una estrategia de subida de precios que ha funcionado relativamente bien, sobre todo en los coches vendidos en España.

Sin embargo, los precios de nuestra empresa son los más altos del sector lo que ha impedido que pueda competir con los del resto de compañías en momentos de decrecimiento de la demanda, como se puede apreciar en la tabla 12.

	Tangerina			Joguines Joan			Universo imaginación		
Ventas, miles de uds.	Ronda 4	Ronda 3	Δ%	Ronda 4	Ronda 3	Δ%	Ronda 4	Ronda 3	Δ%
Oso España	25,86	28,82	-10,28%	24,20	24,95	-3,02%	22,58	26,03	-13,2%
Osos USA	62,06	64,81	-4,24%	98,83	67,45	46,53%	83,44	83,73	-0,34%
Osos Francia	54,12	59,53	-9,09%	54,07	59,50	-9,12%	55,36	50,46	9,73%
TOTAL VENTAS OSOS	142	153,00	-7,19%	177,00	162,00	9,26%	161,00	160,00	0,63%
Coche España	45,91	46,39	-1,03%	46,17	44,05	4,81%	43,48	31,29	38,94%
Coche USA	83,22	84,08	-1,03%	103,48	84,63	22,28%	95,52	99,69	-4,18%
Coche Francia	69,31	71,44	-2,98%	76,62	73,75	3,89%	72,79	73,90	-1,50%
TOTAL VENTAS COCHES	198	202	-1,98%	226	202	11,88%	212	205	3,41%

Tabla 12. Comparativa de ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Como el precio es el factor con mayor importancia para los consumidores, será necesario estudiar a fondo la estrategia más adecuada para corregir los resultados obtenidos en este último ciclo.

Análisis de logística y producción:

Tangerina ha logrado una notable reducción del inventario respecto a la ronda previa, siendo del 92,5% en los osos y 57,41% en los coches. Aunque se ha cumplido el objetivo, la empresa ha quedado con inventario final por debajo de lo recomendado.

Al calcular los ratios de liquidez, el índice de existencias es de 0,18 cuando el nivel recomendable debería ascender a un 0,5. Esto es un claro indicador de que la empresa corre riesgo de rotura de stock con lo que será aconsejable incrementar el nivel de producción en esta ronda, y más si la estrategia de la empresa se enfoca de nuevo en aumentar la cuota de mercado, pues el nivel de producción actual de la empresa está muy por debajo del de sus competidores.

Análisis de ratios:

El margen de beneficio operativo se mantiene en un saludable 27,06%, aunque es ligeramente inferior a nuestros competidores directos, al igual que pasa con el ROE. La empresa está generando un rendimiento del 26,11% sobre cada unidad de capital propio invertido en ella, pero el de Juguines Joan alcanza el 39,41% mientras el de Universo imaginación se queda en 30,27%.

De momento, nuestra empresa mantiene la tercera posición en cuanto a mejor retorno al accionista acumulado, con 40,97%, precedida de las dos empresas anteriormente mencionadas.

Los resultados son positivos, pero el problema reside en que la diferencia con el resto de las compañías es cada vez menor, con lo que urge tomar medidas si pretendemos mantener y mejorar esa posición.

9.2 Análisis Condiciones

Demanda: Se espera un incremento importante en la demanda estadounidense tanto de coches como de osos de peluche, mientras las estimaciones indican que las ventas de coches de carreras aumentarán con mayor rapidez que la de los osos. Al aumentar la demanda, se espera que la sensibilidad de los precios disminuya en el medio plazo en EE. UU. En cuanto al mercado europeo, se prevé un lento crecimiento de la demanda.

Finanzas: El BCE mantendrá estables las tasas este año.

Producción: El acuerdo pactado con los trabajadores en el cual se prometía un aumento de salarios entra en vigor este año, con lo que aumentarán los costes para la empresa.

Moneda: El dólar continúa fortaleciéndose frente al euro este año.

9.3 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: después de analizar las ventas de la ronda previa, y tras ver en las condiciones de esta ronda, se optará por la siguiente priorización:

1º Estados Unidos: No solo por ser el mercado con mayores ventas, con 145.280 unidades, y el que mayor margen de beneficio proporciona a la empresa, sino también por el acusado incremento de la demanda esperado en esta según nos indican las condiciones de esta ronda.

2º Francia: Pues sigue siendo nuestro segundo mejor mercado con 123.430 unidades vendidas en el ejercicio anterior, demostrando su solidez aun cuando la demanda europea flaqueó en la ronda pasada.

3º España: No por ser el último es el menos importante, pues consiguió unas nada despreciables ventas de 71.770 unidades, pero en comparación con los otros dos mercados, las ventas peninsulares aún tienen margen de mejora

Demanda: Se estima un gran crecimiento en Estados Unidos y uno más suave en el continente europeo, con lo que aumentaremos la previsión de demanda esperada en un 20% y la de España y Francia en un 9%. En base a esta previsión, se procederá a ajustar la producción y se reforzará la estrategia de marketing para facilitar la consecución de estos objetivos.

Ventas: El precio mínimo para esta ronda asciende a 176,57 € la caja de osos y 165,44 € la de coches de carreras. Si lo comparamos con el precio de la anterior ronda, donde el precio de la caja de osos ascendía a 182,5 € y la de coches a 166,16 €, observamos una disminución debida principalmente a un recorte de costes fijos, al disminuir la inversión en mejoras operativas y en la atención al consumidor.

	Osos	Coches
Costes variables		
Compras de materiales y suministros	12.255	14.992
Costes de personal de producción	2.974	4.899
Transporte	316	477
Unidades de producción	145	212
Total CV por caja (1000 ud.)	107,21	96,08
Costes Fijos	8.200	8.200
Amortización	12.014	12.014
Marketing	4.550	4.550
Producción total (osos + coches)	357	357
Total CF, amort. y marketing por caja	69,37	69,37
Precio mínimo	176,57	165,44

	Osos	Coches
España		
Precio final	251	201
Margen de Beneficio	74,43	35,56
Margen de Beneficio %	30%	18%
EE. UU.		
Precio final	321	252
Margen de Beneficio	144,43	86,56
Margen de Beneficio %	45%	34%
Francia		
Precio final	251	201
Margen de Beneficio	74,43	35,56
Margen de Beneficio %	30%	18%

Tabla 13. Cálculo de precio mínimo y margen de beneficio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Como hemos recortado en los factores de la demanda con menor peso en importancia para el consumidor, podemos reducir los precios sin mermar los márgenes de beneficio respecto al ejercicio anterior, quedando de la siguiente manera:

España: reducimos el precio tanto de osos como de coches un 2%, recortando el gasto en publicidad un 7% y el de atención al consumidor un 25%, ya que es el factor menos relevante.

EE. UU.: disminuimos el precio de los osos de peluche un 6% y el de los coches un 3%, pues en éstos últimos se espera un incremento de la demanda mayor que en los osos. Por ese mismo motivo, se incrementará la inversión en publicidad de los coches, sin embargo, se reducirá la atención al consumidor por la misma razón que en España.

Francia: en la misma línea que en los otros mercados, se reduce el precio de ambos productos un 2%. También la inversión en publicidad y atención al cliente con el fin de reducir costes.

9.4 Decisiones sobre la producción

España: Ante la previsión de un aumento importante de la demanda en Estados Unidos que se alargará en el tiempo en Estados Unidos, un crecimiento más pausado en Europa, y teniendo en cuenta que nuestro nivel de inventario es muy bajo, se utilizará toda la

capacidad actual de las instalaciones. La producción de osos ascenderá a 70.000 unidades y la de coches a 120.000 unidades.

Se pretende así no solo aumentar el nivel de inventario sino también satisfacer la demanda prevista, aunque si los cálculos y previsiones son acertados, existe una gran posibilidad de que suframos una rotura de stock, sin duda alguna por el exceso de prudencia en las decisiones del último ciclo.

Por este mismo motivo, y para darle una salida al exceso de liquidez de la empresa, se invertirán 40.000 € en la ampliación de las edificaciones y 50.000 € en maquinaria con el fin de poder aumentar la producción en el próximo ejercicio.

EE. UU.: En el caso de esta planta, encontramos el mismo problema que en la española. La capacidad de las edificaciones actuales no nos permite ampliar la instalación, lo que podría llevarnos ante la falta de inventario actual a no poder abastecer la demanda. Por eso se destinará una partida de 40.000 € a la inversión en edificaciones y otros 40.000 € a maquinaria.

En cuanto a la distribución de la demanda, 75.000 será la cantidad de osos producida y 92.000 la de coches.

9.5 Decisiones corporativas

Tras estudiar las decisiones corporativas de Juguines Joan y Universo Imaginación hemos detectado que su número de acciones era menor al nuestro, con lo que dichas empresas llevan tiempo aplicando la misma estrategia de recompra de acciones con la finalidad de aumentar el valor de las restantes y mejorar así el beneficio para el accionista. Tangerina continuará por ese camino y recomprará otras 1.500 acciones en este ejercicio.

Se ha decidido también distribuir dividendos entre nuestros accionistas, siendo la cantidad de 0,8 € por acción. Como se estima que el precio de la acción ronde los 14,5€, el rendimiento del dividendo quedaría en un más que aceptable 18,6%. De esta forma pretendemos mejorar el retorno total del accionista.

Por último, la empresa quiere reducir el pasivo no corriente amortizando la deuda a largo plazo en 2.000.000 € con el fin de reducir los costes de la deuda y el exceso de efectivo, evitando así el estado actual de ociosidad del activo en el que se encuentra la empresa.

10. Ronda 7

10.1 Análisis resultados ronda 6

A continuación, se presenta un análisis detallado de la ronda previa:

- **Ventas netas:** Tangerina ha obtenido unas ventas netas de 82.775 miles de euros, lo que supone un incremento de un 3% en comparación con el ejercicio anterior. A pesar de este crecimiento, la empresa no pudo satisfacer toda la demanda potencial debido a limitaciones de producción, lo que resultó en una rotura de stock y la venta de la totalidad de la producción disponible. Esta incapacidad para satisfacer la demanda completa colocó a Tangerina como la penúltima empresa del sector en términos de ventas netas en esta ronda.
- **EBIT:** Tangerina mejoró su EBIT, pasando de un 27,06% a un 27,79% respecto a las ventas, el más alto en el sector. Esto demuestra la eficacia de la política de costes de la empresa y su capacidad para mantener un margen de beneficio alto en comparación con las ventas. La estrategia de minimización de costes implementada en la ronda anterior ha sido efectiva, aunque los resultados podrían haber sido aún mejores sin las restricciones de producción.
- **Coste de los bienes vendidos:** El coste de los bienes vendidos se ha visto incrementado en un 5,81% respecto al ejercicio anterior debido principalmente al incremento de los costes de personal y de transporte asociados al aumento de las ventas. Sin embargo, los costes fijos de han reducido un 30% respecto a la ronda pasada (de 15.683 a 11.005) lo que ha propiciado una mejora del beneficio respecto a las ventas.
- **Beneficio para el año y Reservas:** A pesar de registrar una de las peores cifras de ventas netas, Tangerina logró el segundo mayor beneficio en relación con las ventas, alcanzando un 17,37%, solo superado por Universo Imaginación con un 17,59%.
- **Efectivo:** El efectivo de Tangerina disminuyó significativamente, pasando de 35.276 miles de € a 8.931 miles de €. Esta reducción se debe en gran parte a las inversiones en edificaciones y maquinaria, además de la amortización de deudas llevada a cabo en la ronda anterior, en un esfuerzo por reducir la ociosidad de los activos y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

La evaluación inicial de los resultados financieros de Tangerina revela que las decisiones tomadas en ejercicios anteriores han tenido consecuencias negativas significativas para la empresa. La falta de inventario y una capacidad de producción insuficiente no han permitido satisfacer el aumento de la demanda del mercado. Esto ha conducido a una pérdida significativa de oportunidad de venta, debilitando la posición competitiva de Tangerina en el sector. La empresa no logró aumentar su crecimiento al ritmo de sus competidores, lo que destaca la importancia de una planificación y una gestión adecuada de la capacidad productiva para evitar situaciones similares en el futuro.

Análisis del mercado:

En el último ejercicio, Tangerina ha seguido una estrategia de disminución de precios, como se aprecia en la tabla 14, con el fin de abordar un problema específico: sus precios eran los más altos del mercado, lo que estaba restringiendo sus ventas. Al revisar y comparar los precios de venta con la competencia en la ronda más reciente, se observa que la empresa se mantiene por encima del promedio del sector en lo que a los osos de peluche se refiere, aunque no son los más altos.

En cambio, en lo que a los coches de carreras respecta, Tangerina continúa siendo la empresa con los precios más altos. No obstante, esta política de precios no ha impedido que las ventas unitarias se mantengan en el mismo nivel que el resto de compañías.

Precio ud.	Tangerina			Joguines Joan			Universo imaginación		
	Ronda 6	Ronda 5	Δ%	Ronda 6	Ronda 5	Δ%	Ronda 6	Ronda 5	Δ%
Oso España	251	255	-1,57%	255	248	2,82%	246	250	-1,60%
Osos USA	321	340	-5,59%	301	307	-1,95%	318	318	0,00%
Osos Francia	252	256	-1,56%	256	254	0,79%	245	249	-1,61%
Coche España	201	205	-1,95%	193	198	-2,53%	192	191	0,52%
Coche USA	252	259	-2,70%	250	248	0,81%	246	251	-1,99%
Coche Francia	202	205	-1,46%	192	198	-3,03%	194	195	-0,51%

Tabla 14. Comparativa de precios. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

A pesar de que Tangerina agotó todo su inventario y redujo sus costes fijos significativamente en mayor medida que el incremento observado en los costes variables, la reciente reducción de precios no ha mermado los beneficios de la empresa, como ya se ha mencionado anteriormente.

Al comparar las ventas de Tangerina con sus principales competidores, se observa que, a pesar de la rotura de stock que afectó gravemente el suministro en el mercado español, considerado menos prioritario, la empresa logró un aumento notable en sus ventas. Esta situación destaca la efectividad de las estrategias de Tangerina para mantener su rendimiento en mercados de mayor interés, aún frente a desafíos logísticos internos.

Ventas, miles de uds.	Tangerina			Joguines Joan			Universo imaginación		
	Ronda 6	Ronda 5	Δ%	Ronda 6	Ronda 5	Δ%	Ronda 6	Ronda 5	Δ%
Oso España	11,15	25,86	-56,88%	23,71	24,20	-2,01%	25,86	22,58	14,5%
Osos USA	75,68	62,06	21,95%	102,00	98,83	3,21%	91,33	83,44	9,46%
Osos Francia	59,02	54,12	9,05%	45,15	54,07	-16,50%	62,42	55,36	12,74%
TOTAL VENTAS OSOS	146	142	2,82%	171,00	177,00	-3,39%	180,00	161	11,80%
Coche España	45,44	45,91	-1,02%	50,12	46,17	8,56%	49,09	43,48	12,90%
Coche USA	95,26	83,22	14,47%	100,00	103,48	-3,37%	111,89	95,52	17,13%
Coche Francia	75,16	69,31	8,44%	85,27	76,62	11,30%	77,88	72,79	6,99%
TOTAL VENTAS COCHES	216	198	9,09%	236	226	4,42%	239	212	12,74%

Tabla 15. Comparativa de ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Tangerina no logró aumentar sus ventas más allá del 6,5% simplemente porque se agotó todo el producto disponible. La falta de inventario fue particularmente perjudicial para el mercado español, donde se sintió más la rotura de stock.

Análisis de logística y producción:

Se ha confirmado la previsión de la ronda anterior respecto al desafío de abastecimiento, lo que ha culminado en un inventario totalmente agotado al cierre de la ronda. La capacidad de producción de Tangerina, de 190.000 unidades, es menor comparada con la de competidores clave como Juguines Joan y Universo Imaginación, que alcanzan capacidades de 222.000 y 234.000 unidades respectivamente.

Este año, la fábrica española no solo suministró productos al mercado francés, sino que, por primera vez desde la inauguración de la planta estadounidense, también se vio obligada a satisfacer la demanda en Estados Unidos desde España. Esta acción resultó en un aumento en los costes de transporte y una oportunidad perdida de ventas en el mercado local debido a la redistribución de productos para cubrir la demanda estadounidense.

Para evitar la recurrencia de esta situación, es crucial que las decisiones de producción para esta ronda se centren en mantener un nivel de inventario adecuado que permita satisfacer completamente la demanda anticipada. Se deberán tomar medidas para optimizar la logística y ajustar la producción entre nuestras fábricas para maximizar la rentabilidad y minimizar costes innecesarios.

Análisis de ratios:

El margen de beneficio operativo de Tangerina ha aumentado hasta un notable 27,79%, y el Retorno sobre el Capital ha mejorado pasando de 26,11% a 33,09%. Estos indicadores sitúan a la empresa como la segunda con el mayor rendimiento sobre el capital propio entre sus competidores.

El ratio de coste de ventas sobre ventas ha disminuido, principalmente debido a la reducción de los costes fijos. Este ajuste ha mejorado directamente la eficiencia operativa de la empresa.

El valor de mercado de Tangerina, así como el valor de sus acciones, han experimentado un aumento en esta última ronda. Este crecimiento ha impulsado un incremento significativo en el retorno para los accionistas, que ha ascendido del 8,66% en la ronda anterior al 27,17% en la actual.

A pesar de estas mejoras, el retorno acumulado de la empresa ha descendido en dos puntos porcentuales, fijándose actualmente en 38,38%. Aunque esto muestra un ligero retroceso, Tangerina sigue manteniendo la tercera posición en el sector, demostrando su fortaleza y capacidad competitiva en el mercado.

10.2 Análisis Condiciones

Demanda: La demanda no se muestra favorable en el mercado europeo, aunque podría haber una oportunidad para cambiar esta tendencia a través de una mayor inversión en publicidad, pues según un estudio reciente los profesionales solteros se han vuelto más susceptibles a las campañas de márketing, aunque no hay certeza de que estas estrategias vayan a impactar de forma directa en la demanda.

Entregas adicionales: Una empresa benéfica india ha anunciado un pedido de 15.000 osos y 20.000 coches para distribuirlos entre los huérfanos desfavorecidos. Esta oferta representa una excelente oportunidad para Tangerina de participar en una entrega adicional, y se hará un esfuerzo por ajustar los precios lo máximo posible para asegurar la orden.

Finanzas: Tras un periodo prolongado de subidas, las tasas de interés empiezan a disminuir este año en un 0,25% y se espera que siga así en el corto plazo.

Producción: Los fabricantes de productos químicos están adoptando recursos naturales para la producción de los coches, lo que repercutirá en un aumento de la demanda de estos, pero también a un aumento de los suministros.

Moneda: El Banco Central Europeo ha modificado sus políticas, reduciendo las tasas de interés y proporcionando financiamiento a gran escala a las instituciones financieras de la eurozona que enfrentan dificultades. La repercusión de estas medidas en los tipos de cambio sigue siendo incierta.

10.3 Decisiones sobre las ventas

Priorización de mercados: Hemos decidido mantener el orden de priorización de los mercados basándonos en las ventas obtenidas en la ronda anterior. A pesar de valorar la posibilidad de reajustar la prioridad con el fin de solventar la problemática con el mercado español, que fue subestimado en la ronda previa, las significativas diferencias del volumen de ventas y rentabilidad de los otros dos mercados nos llevan a continuar con la estrategia actual.

1º Estados Unidos: Continúa siendo el mercado más lucrativo y el que más ha crecido. Es también el que reporta un mayor beneficio, lo que justifica su posición como nuestra máxima prioridad.

2º Francia: Este mercado se mantiene en la segunda posición debido a su consistencia y su potencial de crecimiento sostenido. La solidez de las ventas en Francia refuerza nuestra decisión de mantenerlo como un foco clave.

3º España: A pesar de su importancia, este mercado ha recibido menos atención en rondas previas, lo que ha afectado negativamente su desempeño en comparación con otros mercados. Las ventas en España continúan siendo considerablemente menores que las de Francia, situándolo en la tercera posición en lo que a prioridad se refiere.

Demanda: Como no se prevé un aumento significativo de la demanda europea y se mantienen expectativas estables para la de Estados Unidos, optaremos por incrementar ligeramente la previsión de demanda para Europa con la finalidad de intentar compensar la pérdida de la última ronda, mientras que para el mercado estadounidense, incrementaremos la previsión en un 5%.

Este enfoque permitirá ajustar nuestros planes de producción de manera que no solo cubramos la demanda esperada, sino que también podamos aumentar nuestro inventario final. Este ajuste busca optimizar nuestra capacidad de respuesta ante variaciones en la demanda y mejorar nuestra posición en ambos mercados.

Ventas: Para estimar los precios de esta ronda, procedemos a calcular primero el precio mínimo de nuestros productos. Este cálculo, detallado en la tabla 16, nos va a proporcionar una base para establecer la estrategia de precios a adoptar.

Costes variables	Osos	Coches
Compras de materiales y suministros	14.226	16.410
Costes de personal de producción	3.346	5.108
Transporte	397	519
Unidades de producción	177	239
Total CV por caja (1000 ud)	101,52	92,21
Costes Fijos	6.417	6.417
Amortización	11.907	11.907
Marketing	4.040	4.040
Producción total (osos + coches)	416	416
Total CF, amort. y marketing por caja	53,76	53,76
Precio mínimo	155,28	145,96

Tabla 16. Cálculo de precio mínimo. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

En un esfuerzo por maximizar la rentabilidad a través de la gestión de costes, hemos logrado reducir los precios mínimos de nuestros productos de manera significativa: los osos de peluche pasan de 176,57€ a 155,28€ por caja, y los coches de carreras de 165,44€ a 145,96€ por caja.

Este ajuste nos permite no solo ser más competitivos en precio, sino también aumentar nuestras inversiones en publicidad, con el objetivo de fortalecer las ventas en Europa y mejorar los márgenes de beneficio respecto al año anterior, tal como se refleja en la tabla 17.

	Osos	Coches
España		
Precio final	247	194
Margen de Beneficio	91,72	48,04
Margen de Beneficio %	37%	25%
EE. UU.		
Precio final	310	247
Margen de Beneficio	154,72	101,04
Margen de Beneficio %	50%	41%
Francia		
Precio final	248	194,5
Margen de Beneficio	92,72	48,54
Margen de Beneficio %	37%	25%

Tabla 17. Cálculo del margen de beneficio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Los precios quedan por tanto como sigue:

España: Reducimos el precio de los osos en un 2% y el de los coches en un 3%, mientras incrementamos la inversión en publicidad en un 8% con el fin de llegar a esos clientes potenciales divorciados mencionados en las condiciones de este ciclo.

EE. UU.: disminuimos el precio de los osos un 3% y el de los coches un 2 % a la vez que se reduce ligeramente la inversión en publicidad en los coches, pues representaba una partida considerable del presupuesto.

Francia: se reduce el precio de los osos en un 2% y el de los coches en un 4%, con un aumento del 10% en la inversión publicitaria, replicando la estrategia española para potenciar la penetración de mercado.

Entregas adicionales: Se propone establecer un precio de 155 € para la caja de osos de peluche y 146 € para la de coches de carreras. Esta propuesta de precios está diseñada para minimizar el margen de beneficio y concentrarse en fortalecer la percepción de nuestra marca en el mercado.

Además, se contempla una inversión considerable en atención al consumidor, con un presupuesto asignado de 800.000 € para cada línea de producto. Este enfoque no solo pretende mejorar las probabilidades de asegurar la concesión gracias a un precio competitivo, sino también fortalecer la imagen de Tangerina como una marca comprometida con la responsabilidad social y la calidad del cliente.

10.4 Decisiones sobre la producción

España: En respuesta a las expectativas de demanda para este año, donde anticipamos un crecimiento constante en Estados Unidos y un estancamiento en Europa, y dada la

situación de inventario actual, que es prácticamente nula, hemos decidido aprovechar al máximo la capacidad de producción de nuestras instalaciones en España. Gracias a las inversiones realizadas recientemente, nuestra capacidad de producción ha aumentado a 220.000 unidades anuales.

En consecuencia, la distribución de la producción será de 88.000 unidades de osos de peluche y 130.000 unidades de coches de carreras. Esta estrategia está diseñada para reforzar nuestros niveles de inventario y satisfacer adecuadamente la demanda proyectada en nuestros mercados clave.

Además, continuaremos invirtiendo en mejoras operativas durante este ciclo con el objetivo de mantener nuestra eficiencia y competitividad en la fabricación.

EE. UU.: La planta de producción en Estados Unidos ha visto un aumento significativo en su capacidad, pasando de 167.000 a 198.500 unidades anuales, gracias a la reciente inversión en infraestructura. Este aumento nos permite ajustar la producción de acuerdo con las tendencias de demanda:

Osos de peluche: Se producirán 89.000 unidades. Este nivel de producción refleja la demanda consistente en el mercado, aunque es menor comparado con la de los coches de carrera.

Coches de carrera: La producción se establecerá en 109.000 unidades. Este ajuste se debe a que los coches de carrera continúan siendo nuestro producto más vendido en el mercado estadounidense.

Además, hemos decidido mantener la inversión en el control de calidad al mismo nivel que el año anterior. Esta decisión busca asegurar que la calidad de nuestros productos no se vea comprometida, lo cual es crucial para mantener nuestra posición competitiva y satisfacer la demanda sin afectar negativamente la percepción de nuestros clientes hacia nuestros productos.

10.5 Decisiones corporativas

En esta decisiva y última ronda, nuestro enfoque no se limitará simplemente a obtener buenos rendimientos, sino que también tratará de mejorar los ratios de retorno al accionista y el retorno al accionista acumulado. Estos indicadores se verán afectados principalmente por varios factores, entre ellos, los dividendos por acción pagados, la evolución del precio de las acciones, el valor global de la empresa, los beneficios netos, el rendimiento financiero general y la gestión efectiva de la empresa.

Dado los resultados positivos alcanzados en el último ejercicio, hemos decidido establecer un dividendo por acción de 1,8€. Esta medida tiene como objetivo redistribuir la mayor parte del beneficio neto alcanzado a nuestros accionistas en forma de dividendos, reconociendo su inversión y confianza en nuestra empresa. Esta decisión es parte de una estrategia pensada para fortalecer la percepción de valor de Tangerina en el mercado y potenciar el atractivo de nuestras acciones, facilitando así un cierre fuerte de nuestra compañía.

11. Informe global

Al concluir todas las rondas del juego de simulación empresarial, presentamos un informe global que recapitulará y evaluará el desempeño de Tangerina, analizando la situación final de la empresa en comparación con la posición inicial. Comenzaremos nuestro análisis estudiando los resultados de la ronda 7.

11.1 Análisis resultados ronda 7

- **Ventas netas:** Tangerina ha registrado unas ventas netas de 88.170 miles de euros, lo que representa un incremento del 6,5% respecto al año anterior. Esta mejora demuestra la efectividad de la estrategia de precios y gestión de costes adoptada, permitiendo satisfacer completamente la demanda gracias al aumento en la producción. No obstante, a pesar de estos buenos resultados, otras compañías como nuestros principales competidores durante las rondas pasadas, Joguines Joan y Universo Imaginación, junto con Infinity Toys y Diver Toys, han experimentado un crecimiento aún mayor, situándose estos últimos al frente del sector.
- **EBIT:** Tangerina finaliza este ciclo con el EBIT más alto del sector, alcanzando un 29,73%. Esto refleja la continua eficiencia en la gestión de costes y mejora respecto al periodo anterior, que había sido de 27,79%.
- **Coste de los bienes vendidos:** El coste de los bienes vendidos ha alcanzado la cifra de 39.531 miles de €, lo que ha supuesto un incremento de un 7,5% debido al aumento de los costes variables asociados a las ventas. Sin embargo, los costes fijos se han reducido en un 4,39% respecto al ejercicio anterior, lo que ha propiciado que el beneficio para el año se incrementara también en un 2%.
- **Beneficio para el año y Reservas:** Tangerina ha conseguido el quinto mejor beneficio, alcanzando la cifra de 16.937 miles de €. Si bien es un desempeño positivo, queda por debajo de otras empresas como Infinity Toys, que lidera el mercado con 20.651 miles de euros en beneficios.
- **Efectivo:** El saldo de efectivo de Tangerina ha disminuido drásticamente hasta los 2.000.000 euros, lo que representa una reducción del 77%. Además, la empresa ha contraído deuda a corto plazo por valor de 2.316.000 euros, dejando un saldo neto de -316.000 euros. Esto se debe principalmente por una estimación demasiado optimista de la demanda y ventas en la ronda 6, que llevó a un pago de dividendos de 1,8 euros por acción. Sin embargo, este pago no ha podido ser totalmente respaldado por los ingresos, forzando a la empresa a incurrir en deuda para cubrir el déficit.

Este escenario subraya la necesidad de Tangerina de reajustar su estrategia financiera, especialmente en lo que respecta a la gestión de efectivo y deuda, para evitar situaciones similares en el futuro y mejorar su posición en el sector.

Análisis del mercado:

La empresa optó por continuar con la estrategia de precios ajustados que había implementado con éxito en la ronda previa, reduciendo los mismos entre un 1,6% y un 3,5%. Esta política se ha traducido en un incremento general de ventas, reflejado en la siguiente tabla:

	Tangerina			Joguines Joan			Universo imaginación		
Ventas, miles de uds.	Ronda 7	Ronda 6	Δ%	Ronda 7	Ronda 6	Δ%	Ronda 7	Ronda 6	Δ%
Oso España	28,89	11,15	159,10%	22,26	23,71	-6,12%	25,22	25,86	-2,5%
Osos USA	80,63	75,68	6,54%	83,93	102,00	-17,72%	96,95	91,33	6,15%
Osos Francia	58,8	59,02	-0,37%	53,13	45,15	17,67%	60,57	62,42	-2,96%
TOTAL VENTAS OSOS	168,32	146	15,29%	159,00	171,00	-7,02%	183,00	180,00	1,67%
Coche España	51,00	45,44	12,24%	48,97	50,12	-2,29%	50,95	49,09	3,79%
Coche USA	92,68	95,26	-2,71%	105,00	100,00	5,00%	115,00	111,89	2,78%
Coche Francia	77,76	75,16	3,46%	75,75	85,27	-11,16%	69,61	77,88	-10,62%
TOTAL VENTAS COCHES	221,44	216,00	2,52%	230,00	236,00	-2,54%	236,00	239,00	-1,26%

Tabla 18. Comparativa de ventas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

El crecimiento en ventas en España, con aumentos del 12% en osos de peluche y del 11% en coches de carreras en comparación con la ronda 5, se atribuye a que la empresa contaba con suficiente inventario para satisfacer la demanda, gracias a la expansión de las instalaciones realizada anteriormente. Esta disposición de stock ha sido clave para que la empresa se recupere de la rotura de stock experimentada en rondas previas.

En cuanto a la competencia, Infinity Toys y Diver Toys han superado a Tangerina y al resto de competidores, con ventas unitarias totales de 435.000 y 433.000 unidades respectivamente. Estas cifras destacan no solo su eficacia en producción y logística sino también en lo que a las estrategias de marketing se refiere.

Las condiciones iniciales del último ciclo no ofrecían claridad sobre el impacto del aumento en inversión publicitaria, que podía influir positivamente en las ventas en Europa. Sin embargo, dado que los precios de Infinity Toys y Diver Toys son similares a los de Tangerina, la principal diferencia en rendimiento podría atribuirse a sus mayores inversiones en marketing, que exceden en más de un 30% a las de nuestra empresa.

La gráfico 9 ilustra cómo Joguines Joan y Universo Imaginación han seguido una trayectoria similar. Este análisis sugiere que, mientras Tangerina ha gestionado exitosamente su recuperación de stock y estrategia de precios, deberá considerar aumentar su inversión en marketing para competir efectivamente con rivales que han capitalizado en este ámbito para captar una mayor cuota de mercado.

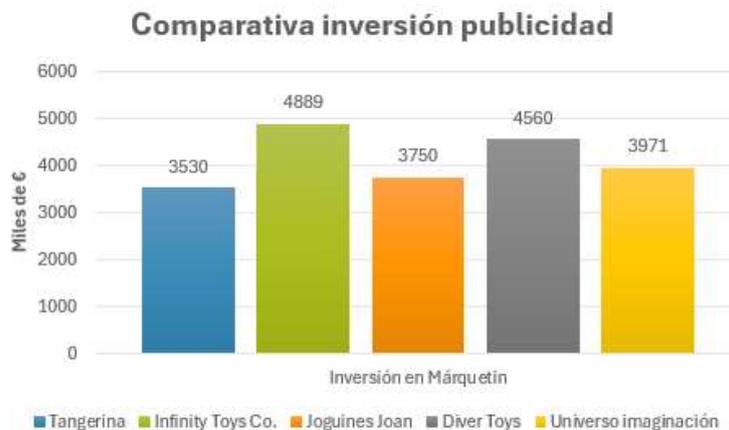


Gráfico 9. Comparativa de inversión en márquetin. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Análisis de logística y producción:

La capacidad de producción de la empresa ha sido capaz de cubrir la demanda durante esta última ronda, resultando en un inventario final de 8.680 cajas de osos de peluche y 17.570 cajas de coches de carrera.

De esta forma, Tangerina consigue alcanzar un nivel óptimo de inventario que es crucial mantener para evitar futuras roturas de stock y las consecuentes pérdidas de rentabilidad que estas situaciones generan.

Análisis de ratios:

Tangerina ha experimentado un notable incremento en su margen de beneficio operativo, alcanzando un 29,73%, y el retorno sobre el capital empleado ha escalado hasta un 62,28%. Estos indicadores destacan una eficiencia operativa excepcional y una rentabilidad superior, subrayando la capacidad de Tangerina para generar ganancias efectivas a partir del capital invertido.

El coste promedio ponderado de capital (WACC) de la empresa es relativamente bajo, alcanzando un 9,38%, lo que sugiere que Tangerina está generando retornos significativamente más altos que el coste de su capital, lo que constituye una señal alentadora para los inversores, aunque sería beneficioso que la empresa buscara maneras de optimizar la estructura de capital para reducir el WACC.

Contrariamente, el precio de las acciones ha experimentado una caída de 15,44 € a 12,43 € por acción, y el valor total de la empresa ha disminuido en un 14,82%, situándose en 210.469.000 €. Esta devaluación refleja una disminución en la confianza de los inversores y un cambio adverso en la percepción del mercado respecto a Tangerina.

El retorno anual al accionista ha sido negativo, alcanzando la cifra de -2,15%, y el retorno acumulado ha decrecido pasando de 38,38% a 31,9%, situando a Tangerina en la sexta posición dentro del sector.

Ante estos datos, y sabiendo que la empresa ha repartido dividendos entre sus accionistas en los dos últimos ejercicios, se podría suponer que la principal posible causa de esta caída sería el incremento del endeudamiento de Tangerina y la acusada disminución del efectivo, que podría llegar a suponer un problema de liquidez.

Dada la complejidad de la situación financiera y el declive en la evaluación de mercado de Tangerina, será necesario realizar un análisis contable detallado para extraer conclusiones más claras y precisas sobre la posición financiera y las perspectivas de la empresa.

11.2 Análisis contable final

Para realizar el análisis contable, partiremos del balance inicial de Tangerina tras la ronda 7, que será el que se muestra a continuación:

ACTIVO			PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
ACTIVO FIJO			PATRIMONIO NETO		
Edificaciones	49.226	56%	Capital social	4.000	5%
Maquinaria	27.949	32%	Pago adicional en capital	0	0%
Total Activos Fijos	77.175	88%	Ganancias acumuladas (reservas)	327	0%
ACTIVO CIRCULANTE			Beneficio para el año	16.937	19%
Inventario de productos terminados	2.565	3%	Patrimonio neto total	21.264	24%
Cuentas por cobrar	6.039	7%	PASIVO		
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.000	2%	PASIVO NO CORRIENTE		
Total activo circulante	10.604	12%	Deuda largo plazo	60.000	68%
TOTAL ACTIVO	87.779	100%	PASIVO CORRIENTE		
Fondo de maniobra	4.089		Deuda corto plazo	2.316	3%
			Pagos anticipados recibidos	0	0%
			Cuentas por pagar	4.199	5%
			Total pasivos	66.515	76%
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	87.779	100%

Tabla 19. Balance Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Activo:

Tangerina inició su actividad, en la ronda 1, con un activo total de 112.465 miles de euros y la termina con 87.779 miles de €, lo que representa una disminución de un 28%. Este cambio se debe principalmente a una notable reducción del activo fijo, y una disminución menos acusada del activo circulante.

Sigue predominando la inversión en activos fijos, que suponen el 88% del activo total, aunque se han visto reducidos en un 20% respecto a la fase inicial del simulador, siendo la

reducción más significativa la de las maquinaria, pasando de unos 49.715 iniciales a 27.949 miles de €. El grosor de la inversión de la empresa se centra en el activo fijo, concretamente en las edificaciones.

En contraste, el activo corriente supone solo el 12% del activo total, y ha disminuido un 30% respecto a la ronda inicial. El inventario ha pasado de 0 a 2.565 miles de €, lo que muestra el nuevo enfoque de la empresa de mantener un nivel de stock adecuado para evitar pérdida de rentabilidad, como ocurrió en la ronda 6.

Las cuentas por cobrar también se han visto incrementadas, pasando de 2.128 a 6.039 miles de €, lo que indica que ha aumentado el realizable al cierre del ejercicio.

En cuanto a la partida de efectivo, es la que ha visto una reducción acusada con un peso final del 2% sobre el activo total, pasando de 13.052 a 2.000 miles de € debido a las decisiones tomadas en la ronda 7.

Pasivo y patrimonio neto:

La financiación de Tangerina se compone principalmente de deuda a largo plazo, en concreto supone un 68% de la suma de pasivo y patrimonio neto, y el pasivo corriente sigue siendo muy pequeño en comparación, suponiendo el 8% del total de la financiación.

La empresa por tanto continúa con una estrategia financiera arriesgada, con poca autofinanciación, pues el patrimonio neto es el 24% de la financiación. Es por tanto muy pequeño si lo comparamos con el pasivo, lo que da signos de descapitalización de la empresa.

Fondo de maniobra:

El fondo de maniobra es positivo y asciende a 4.089 miles de €, y como este es menor al pasivo corriente (6.515 miles de €), la empresa se sitúa ahora en una posición de equilibrio económico financiero.

Reducir el exceso en el fondo de maniobra, como ha sido el caso al pasar Tangerina de un fondo inicial de 14.520 a una cifra más balanceada de 4.089 miles de €, puede ser un indicativo de una gestión más eficaz. Esto sugiere que la empresa está utilizando mejor sus activos para generar ingresos y no mantiene recursos ociosos que no contribuyen al rendimiento financiero. Será preciso realizar un estudio más profundo para confirmar estas hipótesis.

Análisis de ratios:

El ratio de liquidez general ronda el 1,5 que se considera óptimo dentro de los estándares financieros, y el fondo de maniobra es positivo, por tanto la empresa consta de una aparente liquidez adecuada. Tangerina ha conseguido solventar el problema de ociosidad del activo que sufría en las fases iniciales del proyecto, como podemos apreciar en la tabla 20.

Ratios de liquidez	
LG	1,6276
Existencias	0,3937
Tesorería	1,2339
Realizable	0,9269
Disponible	0,3070

Ratios de endeudamiento	
Endeudamiento	0,7578
Ratio de solvencia	1,3197
Gastos financieros sobre ventas	0,0418
Ratio de coste de la deuda	0,0591
Ratio de calidad de la deuda	0,0979

Tabla 20: Ratios. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

Se ha observado una mejora notable en el manejo del inventario de Tangerina desde la ronda inicial, donde la empresa no contaba con reservas de inventario. Este avance es especialmente significativo en comparación con la ronda 6, donde se experimentó problemas de ruptura de stock. Este cambio positivo demuestra una gestión más eficaz del inventario, lo que refleja el éxito de los ajustes operativos.

La tesorería es ligeramente superior al nivel recomendado, este hecho se atribuye principalmente a un realizable algo elevado, con un valor de 0,92 frente al óptimo de 0,75. Sin embargo, esta situación no genera una preocupación inmediata debido a la gestión eficiente de los cobros y pagos por parte de la empresa: Tangerina liquida sus cobros en 25 días y realiza pagos en 50 días, duplicando el tiempo de cobro. Este manejo efectivo evidencia una excelente capacidad de la empresa para convertir rápidamente sus cuentas por cobrar en efectivo disponible.

Respecto a la liquidez inmediata, parece que la empresa ha alcanzado una cifra correcta, ya que el ratio se sitúa en el 0,3 del umbral óptimo, lo que indica que se ha conseguido reducir el exceso de ociosidad que venía padeciendo desde la ronda 1. Éste hecho y la capacidad de transformar realizable indica una correcta gestión por parte de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, Tangerina se apoya considerablemente en la financiación externa debido a su bajo nivel de autofinanciación. A continuación, analizaremos la estructura de deuda de Tangerina utilizando diversos ratios de endeudamiento:

Primero, observamos que el nivel de endeudamiento es elevado, superando el umbral óptimo de 0,6. Comparado con el ratio inicial de 0,673, la empresa se encuentra más descapitalizada que al inicio del juego. No obstante, el ratio de solvencia sigue siendo superior a 1, evidenciando que Tangerina posee suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas.

En cuanto al coste de la deuda, los gastos financieros son adecuados y se mantienen dentro del rango óptimo de 0,04 a 0,05. Esto representa una mejora significativa respecto al 7,7% de las ventas observado en la primera ronda. Comparando el coste de la deuda con el EURIBOR actual, encontramos que es ligeramente elevado, indicando que la deuda es relativamente cara. Sin embargo, la empresa paga pocos intereses, lo que mitiga cualquier preocupación financiera significativa.

En términos de calidad de la deuda, el ratio se mantiene cercano a 0, lo que indica que la mayoría de la deuda es a largo plazo y de buena calidad en términos de exigibilidad. El principal problema es que la empresa tiene mucha deuda con coste, aunque con el desempeño actual puede cubrir sus gastos financieros.

Análisis de la cuenta de PyG:

Procedemos a realizar primero un análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias para determinar cómo genera resultados Tangerina.

Al desglosar el PyG, lo primero a destacar será el beneficio positivo obtenido en la última ronda, que supone el 19% del importe neto de la cifra de negocios, lo que refleja un fuerte desempeño y una tendencia favorable de la gestión de la empresa.

PyG	ronda 7	%	ronda 0	%	Δ
Ventas netas	88.170	100%	38.842	100%	127,00%
CV	39.531	45%	15.864	41%	149,19%
Margen bruto	48.639	55%	22.978	59%	111,68%
Costes máquetin	4.030	5%	2.900	7%	38,97%
CF	6.492	7%	4.900	13%	32,49%
EBITDA (B° antes amort)	38.117	43%	15.178	39%	151,13%
Amort. Edificaciones	2.591	3%	2.434	6%	6,45%
Amort. Maquinaria	9.316	11%	8.773	23%	6,19%
EBIT (BAII)	26.210	30%	3.971	10%	560,04%
Intereses devengados	55	0%	77	0%	-29,44%
Int. Exp. En préstamos l/p	3.682	4%	2.915	8%	26,31%
BAI	22.583	26%	1.133	3%	1892,39%
Impuestos	5.646	25%	329	29%	1616,11%
Beneficio para el año	16.937	19%	804	2%	2005,39%

Tabla 21: cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

La estructura de gastos de la empresa es flexible, pues existe un predominio de los costes variables sobre los fijos, que representan un 45% y 7% sobre ventas respectivamente. Esto indica que los costes dependerán principalmente de la demanda, algo que hemos podido comprobar a lo largo de las rondas.

Los aprovisionamientos constituyen el 78% de los costes variables, mientras que los gastos de personal² representan el 22% restante de esta categoría, pues se adaptan al volumen de producción. A nivel de ventas, los gastos de personal representan solo el 11%, indicando una alta eficiencia operativa dentro de la empresa.

El EBITDA representa un 43% sobre las ventas totales, confirmando la capacidad de Tangerina de cubrir no solo sus gastos operativos, sino también financieros y obligaciones

² El simulador CESIM parte del supuesto de que los costes laborales son variables y, por ende, se modifican de acuerdo con el nivel de producción. Sin embargo, es importante destacar que esta suposición del simulador podría no ser aplicable en la realidad, especialmente en países como España.

fiscales. Los gastos financieros, que comprenden el 4% de los ingresos totales, junto con una carga fiscal que representa el 25% sobre el beneficio antes de impuestos (BAI), son indicativos de una estructura de costes bien gestionada y una estrategia fiscal eficiente.

Proponemos a continuación un análisis horizontal para evaluar la progresión de Tangerina desde el comienzo de la simulación. Al comparar los datos entre las rondas 6 y 7, observamos un incremento de las ventas del 10%, que se ha traducido en un aumento del 22% en el resultado del ejercicio, destacando un desempeño operativo favorable. Observando desde la ronda inicial, la empresa ha registrado un aumento excepcional superior al 2000%. La revisión de las 7 rondas revela una tendencia de crecimiento sostenido, particularmente marcado en las etapas iniciales y moderando su ritmo a partir de la ronda 4.

Esto ocurre tanto con la evolución de los beneficios como en la de las ventas, como podemos comprobar en los siguientes gráficos:

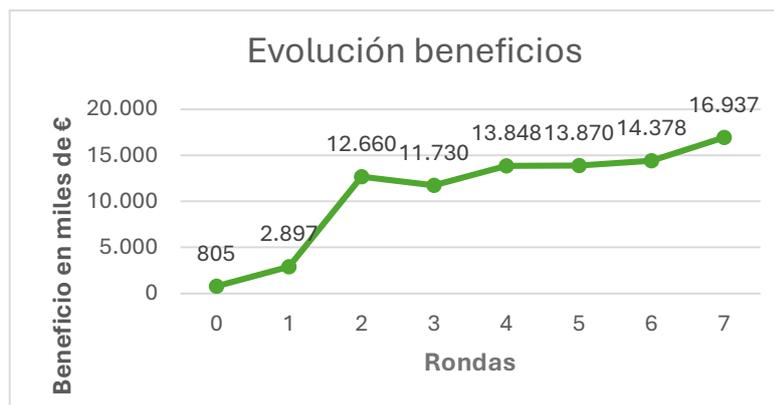


Gráfico 10: Evolución del beneficio de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

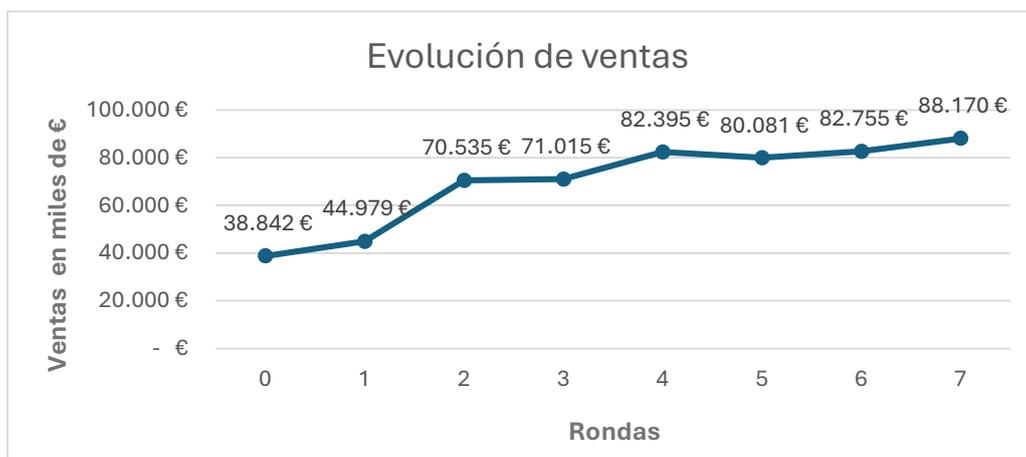


Gráfico 11: Evolución de ventas de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

También ha mejorado la eficiencia de la empresa en la realización de su actividad ya que el incremento del BAI es superior al incremento de las ventas, como se puede apreciar en la última columna de la tabla 21, debido principalmente al incremento de ventas y la disminución acusada de los costes, sobre todo en las rondas más recientes. Esta mejora del BAI supone a su vez un aumento de la cobertura de los gastos financieros, que además se han visto reducidos respecto a los de la ronda 0.

Por último, destaca la disminución de la presión fiscal respecto a la situación inicial de la empresa, pasando de un 29% a un 25% sobre el BAI, lo que beneficia a la evolución del resultado del ejercicio.

Análisis rentabilidad económica y financiera:

Mediante el análisis de la rentabilidad económica (ROA) y la financiera (ROE), relacionaremos los resultados generados por la empresa con los activos y capitales propios que han sido precisos para desarrollar la actividad.

Como podemos observar en la tabla adjunta, la ROA de Tangerina es mayor que el coste de la deuda, lo que indica que el rendimiento de los activos de Tangerina es 5 veces superior al coste de su financiación. Este indicador ha aumentado considerablemente desde la ronda inicial debido a la notable mejora de la rotación y del margen, gracias al apalancamiento operativo y la disminución del activo. Se confirma sí la estrategia de margen que ha sostenido la empresa durante la simulación, con una rotación y margen altos, que ha permitido obtener un magnífico rendimiento.

	ronda 7	ronda 0
ROA	0,298	0,035
Margen	0,297	0,102
Rotación	1,004	0,345
Coste de la deuda	0,059	0,038

	ronda 7	ronda 0
ROE	0,622	0,022
Margen	0,297	0,102
Rotación	1,004	0,345
Apalancamiento financiero	3,556	1,528
Efecto fiscal	0,749	0,709

Tabla 22. Rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE). Fuente: Elaboración propia, datos de CESIM.

La rentabilidad financiera (ROE) de Tangerina alcanza un destacable 62,28%, lo que asegura una rentabilidad atractiva para los accionistas, independientemente de si son arriesgados a no. Esta cifra destaca significativamente sobre el rendimiento del 22,77% del IBEX en diciembre de 2023, ilustrando la superioridad de nuestra rentabilidad empresarial.

Ante este escenario, se plantea la cuestión de si convendría a la empresa aumentar su nivel de endeudamiento para potenciar aún más la rentabilidad para los accionistas. Considerando que el apalancamiento financiero es superior a 1 y que la Rentabilidad sobre Activos (ROA) supera el coste de la deuda, podría inferirse que un incremento en la deuda mejoraría el ROE, beneficiando así a los accionistas. No obstante, el análisis de los ratios de endeudamiento revela que la empresa ya maneja un nivel de deuda considerablemente alto, lo que sugiere que no sería prudente incrementar el endeudamiento aún más.

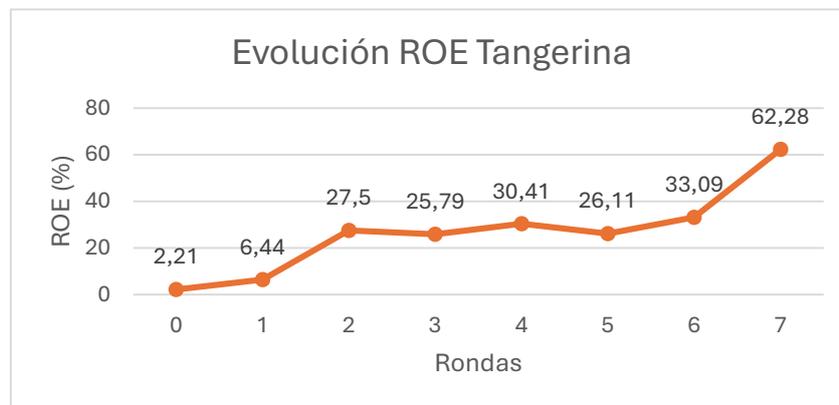


Gráfico 12: Evolución ROE de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

El análisis horizontal del Retorno sobre el Capital (ROE) de Tangerina demuestra una progresión positiva a lo largo de las siete rondas de simulación, reflejando un aumento continuo en la rentabilidad financiera de la empresa. Este incremento se atribuye a varios factores clave: una mejora notable en el resultado del ejercicio, un rendimiento empresarial cada vez más eficiente, y el uso estratégico del apalancamiento financiero. Estos elementos juntos han fortalecido la capacidad de Tangerina para generar valor para sus accionistas, evidenciando una gestión efectiva y una estrategia financiera acertada que ha optimizado el uso del capital propio.

Análisis del estado de flujo de efectivo:

Que la empresa tenga un resultado positivo no significa que no pueda tener problemas de liquidez, por eso terminaremos el análisis contable estudiando las variaciones de los flujos de caja.

EFE	Miles de €
Flujo de caja	
Beneficio operativo antes de amortización	38.118
Financiación y gastos	-3.627
Impuestos directos	-5.646
Flujo de caja bruto	28.844
Cambios en el capital circulante	
Cambios en inventarios	-2.565
Cambios en cuentas por cobrar	309
Cambios en cuentas por pagar	765
Pagos anticipados recibidos	0
Total cambios en capital circulante	-1.491
Flujo de caja operativo	27.353
Inversiones	
Edificaciones	0
Maquinaria	7.800
Flujo de caja de inversiones	19.553
Financiación ajena	
Cambios en préstamos a largo plazo	0
Cambios en financiación a corto plazo	2.316
Financiación propia	
Pago de dividendos	-28.800
Ingresos por la emisión de acciones	0
Flujo de caja de financiación	-26.484
Diferencia de tesorería	-6.931
Activos líquidos a 1 de enero	8.931
Activos líquidos a 31 de diciembre	2.000

Tabla 23: Estado de flujos de efectivo. Fuente: Resultados ronda 7 de CESIM a partir de los datos de CESIM.

El resultado del efectivo en el ejercicio económico correspondiente a la ronda 7 ha sido negativo, alcanzando los -6.931 miles de euros. Inicialmente, la empresa partía de una situación de liquidez anómala, pues disponía de un efectivo casi 20 veces superior a su pasivo corriente. Ahora su ratio de disponibilidad es de 0,3 como hemos podido comprobar al analizar la liquidez de la empresa. Como este valor supone una liquidez correcta para hacer frente a sus deudas más inmediatas, se considera que se la empresa realizado una buena gestión del efectivo.

1. Análisis de actividades operativas:

La mayor parte del efectivo, 27.353 miles de euros, se generó a partir de las actividades de explotación. Esto es positivo, ya que indica que la empresa obtiene la mayor parte de su liquidez a partir de sus operaciones regulares y recurrentes. Sin embargo, casi todo el efectivo generado en esta última ronda se destinó a actividades de financiación, específicamente al reparto de dividendos.

Analizando cada uno de los bloques que componen el estado de flujos de efectivo, se describe la actividad de explotación seguida por la empresa:

- Flujo de caja bruto: Es positivo, aunque menor que el beneficio antes de impuestos. Esta disminución se debe a los gastos financieros y a los impuestos directos incurridos por la empresa.
- Flujo de caja operativo: También positivo, pero inferior al flujo de caja bruto, principalmente debido a los cambios en el inventario.

Un análisis detallado revela que la capacidad potencial de la empresa para generar efectivo (flujo de caja bruto) es mayor que su capacidad real (flujo de caja operativo). Esta reducción se debe a una gestión ineficaz de los activos y pasivos corrientes operativos, como se observa en los cambios en el capital circulante y la gestión de inventarios. En el caso de los inventarios, estos cambios fueron necesarios para corregir la rotura de stock ocurrida en la ronda 6. Por lo tanto, dado que ambos flujos son positivos, podemos concluir que la empresa dispone de suficiente liquidez.

2. Análisis de actividades de inversión:

En lo que respecta a la actividad de inversión, se observa una ausencia de inversiones especulativas. Esto significa que la empresa ha enfocado sus recursos exclusivamente en mejorar su capacidad productiva, incrementando la capacidad de producción relacionada directamente con sus operaciones principales, tal como se evidenció en las rondas 6 y 7.

3. Análisis de actividades de financiación:

Finalmente, la actividad de financiación se ha centrado en gestionar la financiación propia mediante el reparto de dividendos a los accionistas. La empresa ha incrementado su capacidad de endeudamiento a corto plazo en esta última ronda y ha reducido la de largo plazo de manera más significativa a lo largo de las 7 rondas. Toda la caja generada por la empresa se ha destinado a estas actividades de financiación y al reparto de dividendos.

No obstante, esto no se considera una mala gestión, ya que el reparto de dividendos es una estrategia válida para evitar el exceso de efectivo, siempre y cuando no se reduzca éste por debajo de niveles recomendables. Dado que el nivel de efectivo sigue siendo adecuado, como se ha confirmado en el análisis de los ratios de liquidez, esta política no ha afectado negativamente a la empresa.

Sin embargo, podría existir un coste de oportunidad implícito al no haber destinado la caja a otras inversiones, como las especulativas, que podrían haber generado un mayor rendimiento.

4. Conclusión del análisis EFE:

Después de analizar todos los componentes del estado de flujo de efectivo de la empresa, podríamos concluir que Tangerina se encuentra en una fase de declive, dado que en las últimas rondas ha mostrado un superávit en las actividades de explotación e inversión, pero un déficit en las actividades de financiación, como se puede apreciar en el gráfico 13. Sin embargo, considerando la capacidad de la empresa para obtener e incrementar sus

beneficios año tras año, y tras comprobar su sostenibilidad en el análisis de pérdidas y ganancias, podemos afirmar que Tangerina no se encuentra en una fase de declive, sino más bien en una fase de expansión.

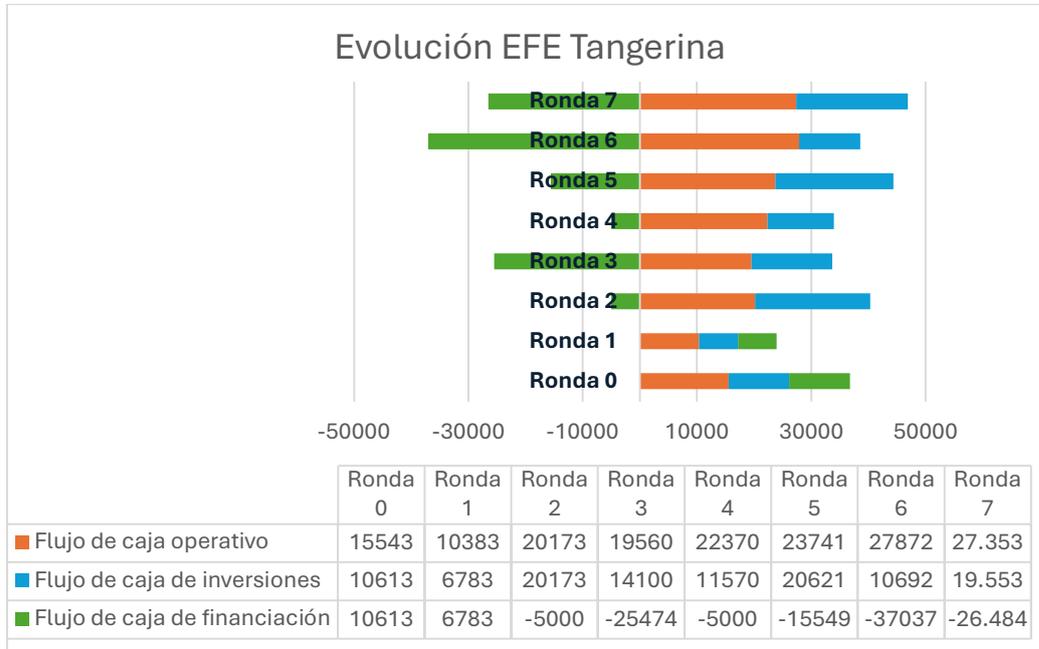


Gráfico 13: Evolución estados flujos de efectivo de Tangerina. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CESIM.

11.3 Diagnóstico global y recomendaciones:

En general, Tangerina mantiene una liquidez adecuada, con niveles satisfactorios de existencias y un realizable alto que se equilibra mediante una eficiente gestión de cobros y pagos.

El nivel de endeudamiento de la empresa es elevado, constituido principalmente por deuda a largo plazo con un coste alto. A pesar de esto, el peso de los gastos financieros es pequeño, permitiendo a la empresa cubrirlos sin dificultad.

La empresa también presenta apalancamiento operativo que impulsa sus beneficios, y una estructura flexible de los gastos que depende principalmente del nivel de ventas. Tangerina ha demostrado ser sostenible, con gastos financieros y una presión fiscal adecuados.

Sin embargo, la empresa parece estar en fase de declive, como se acaba de comprobar con el análisis del EFE. Ante esta situación, proponemos una serie de medidas que se podrían tomar para mejorar la posición de Tangerina:

- Renovación del porfolio de productos: la empresa podría diversificar la cartera de productos que ofrece, para capturar a grupos distintos de consumidores y renovar los artículos que se están quedando obsoletos.
- Nuevas líneas de actividad: sería positivo invertir en nuevas maquinarias e infraestructuras que proporcionasen la capacidad suficiente de producir otro tipo de productos.
- Expansión a nuevos mercados: esto supone alcanzar distintos consumidores y empezar a vender en zonas donde antes no se hacía.
- Reducir el nivel de deuda, sobre todo la de corto plazo que es peor en términos de exigibilidad. Para ello se aconseja aumentar el nivel de autofinanciación y disminuir la dependencia de la empresa de la financiación ajena.

Es importante considerar que todas las propuestas mencionadas implican ciertos costos asociados, los cuales deberán ser estudiados detenidamente para no comprometer la rentabilidad de la empresa.

12. Conclusiones

A lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado, se ha llevado a cabo una simulación empresarial utilizando el simulador CESIM FIRM, en el que se han gestionado diversas áreas funcionales de una empresa juguetera, Tangerina, durante un periodo de siete años. A través de este proceso, se han tomado decisiones estratégicas y operativas que han impactado significativamente en el desempeño financiero y de mercado de la empresa. A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes extraídas de este ejercicio y una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos iniciales establecidos en el plan de decisiones.

12.1 Desempeño financiero y de mercado

Si analizamos el desempeño de tangerina, podemos observar que entre sus aciertos destacaría que la empresa ha logrado un notable incremento en sus ventas netas, alcanzando los 88.170 miles de euros en la ronda final, lo que representa un crecimiento del 6,5% respecto al año anterior y un 126% respecto a las ventas de la ronda 0. Este aumento ha sido impulsado por una estrategia eficaz de fijación de precios y una gestión optimizada de los costes de producción. Además, Tangerina ha conseguido consolidarse como la empresa con el EBIT más alto del sector, alcanzando un 29,73% en la última ronda. Este resultado refleja una mejora continua en la eficiencia operativa y en la gestión de costes, lo que demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

Sin embargo, no todo ha sido positivo. A pesar del crecimiento en ventas y la alta rentabilidad operativa, Tangerina enfrenta desafíos significativos. El incremento del coste de los bienes vendidos en un 7,5% en la última ronda indica la necesidad de seguir optimizando la cadena de suministro y la gestión de inventarios. Además, aunque se alcanzó un beneficio neto de 16.937 miles de euros, la empresa se posiciona en el quinto lugar en términos de rentabilidad dentro del sector, lo que resalta la necesidad de seguir mejorando la eficiencia operativa y la gestión financiera para escalar posiciones en un mercado altamente competitivo.

La gestión de liquidez también presenta áreas de mejora. Aunque se ha mantenido un ratio de disponibilidad ajustado al umbral óptimo, la disminución drástica del efectivo hasta los 2.000 miles de euros y la contracción de deuda a corto plazo indican una necesidad urgente de reevaluar la estrategia de distribución de dividendos y la gestión del capital circulante. Esto es crucial para asegurar una mayor estabilidad financiera en el futuro y mejorar la percepción que tiene el mercado de nuestra empresa.

12.2 Evaluación del cumplimiento de los objetivos iniciales

1. Incremento de la Cuota de Mercado:

El objetivo inicial era aumentar la presencia en los mercados de Francia y EE. UU. entre un 20% y un 30%. Aunque Tangerina ha mejorado su posición en estos mercados, el crecimiento no ha alcanzado el umbral superior del objetivo, especialmente en comparación con los competidores que han experimentado un mayor crecimiento. En España, la posición se ha mantenido estable, cumpliendo así el objetivo establecido.

A lo largo de este análisis, hemos comprendido que no siempre es necesario tener la mayor cuota de mercado para alcanzar los mayores beneficios. Es fundamental seleccionar adecuadamente la estrategia de la empresa y enfocar el producto hacia el público objetivo adecuado para maximizar los resultados.

2. Mejora en la Eficiencia Operativa:

El objetivo consistía en alcanzar una reducción del 30% en los costes de producción mediante la implementación de inversiones en tecnología y la optimización de procesos.

En el siguiente gráfico se presenta la evolución de los costes unitarios a lo largo de las siete rondas de la simulación.

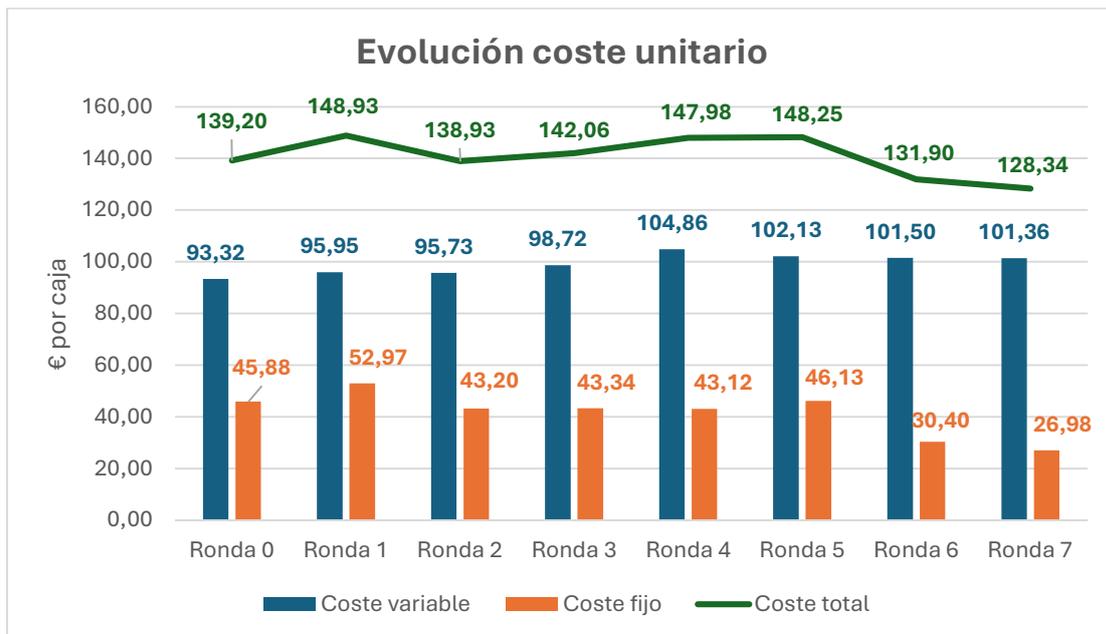


Gráfico 14: Evolución del coste unitario de producción. Fuente: Elaboración propia con datos de CESIM

Antes de evaluar el grado de consecución del objetivo establecido, será preciso resaltar que los costes variables están directamente vinculados a las ventas, lo que implica que un incremento de las ventas se traduce en un aumento proporcional de los costes variables. Este hecho limitó la capacidad de Tangerina para reducir costes ya que, a pesar de las inversiones realizadas en la optimización de procesos, los costes variables no presentaban una disminución realmente significativa. Por consiguiente, en las rondas finales se optó por implementar recortes en los costes fijos.

Si analizamos el coste total, que engloba tanto los costes variables como los fijos de producción, se observa una disminución del 7,8% desde la ronda inicial hasta la séptima. No obstante, como se ha mencionado previamente, la reducción más significativa de los costes se atribuye a los fijos, los cuales han experimentado una disminución del 70% respecto al inicio del juego.

Por tanto, podemos concluir que el objetivo ha sido parcialmente alcanzado pues, aunque no hemos conseguido reducir los costes totales en un 30%, por tener la empresa una estructura de costes flexible, sí hemos superado el objetivo desde el punto de vista de los costes fijos.

3. Innovación en la Calidad de los Productos:

Se propuso un aumento del 35% en la inversión en controles de calidad para mejorar la percepción de la marca. Tangerina ha implementado mejoras en la calidad del producto, especialmente en las primeras 5 rondas, lo que ha contribuyó a mantener su competitividad en el mercado.

Sin embargo, en las dos últimas rondas se decidió cambiar la estrategia para reducir los costes y aumentar la competitividad, lo que resultó en una disminución de la inversión en control de calidad. A pesar de esta reducción, no se observó un efecto negativo en el beneficio ni en las ventas.

4. Maximizar la Rentabilidad de los Accionistas:

El objetivo era obtener una rentabilidad final de los accionistas del 50-60%. Con un ROE del 62,28%, la empresa ha superado ligeramente este objetivo, lo que indica una gestión efectiva en la creación de valor para los accionistas, a pesar de los desafíos financieros encontrados durante las últimas rondas.

5. Mejora del Beneficio Neto:

El objetivo establecido por la empresa consistía en alcanzar un crecimiento anual del beneficio neto comprendido entre el 10 y el 15%, con un incremento acumulado del 50 al 70% al concluir la séptima ronda.

Como vemos en el siguiente gráfico, el beneficio de Tangerina muestra una tendencia al alza, exhibiendo una mayor variabilidad en las rondas iniciales.

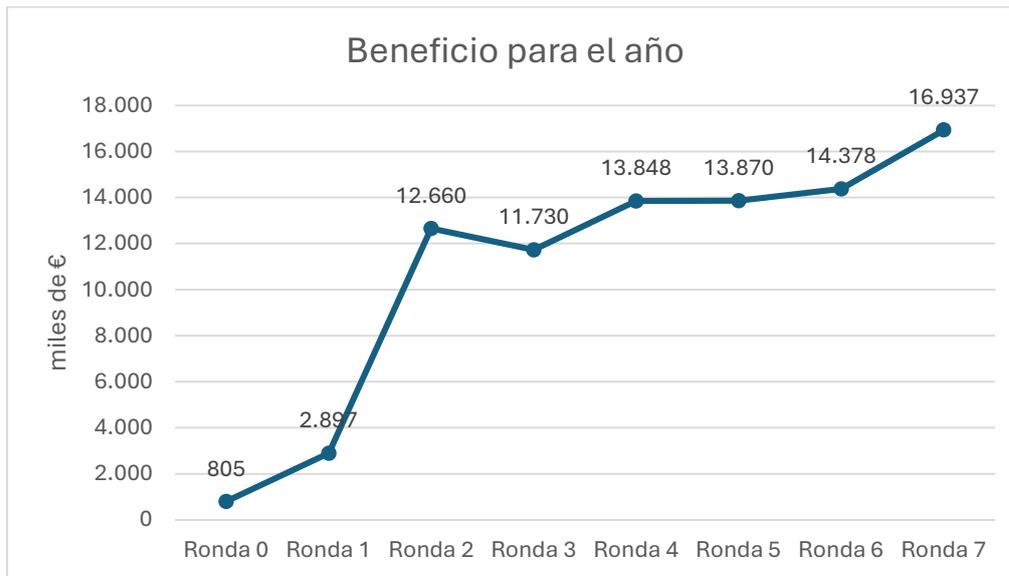


Gráfico 15: Evolución del beneficio de Tangerina. Fuente: Elaboración propia con datos de CESIM.

Tangerina alcanzó su mayor beneficio en la ronda 7, registrando un importe neto de 16.937 miles de euros, lo que representa un 19,20% de las ventas. En comparación con el beneficio de la ronda 0, se evidencia un destacable incremento del 2003%, lo que confirma una mejora considerable en la rentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, aunque el incremento anual no siempre se situara en el rango del 10% al 15% establecido en los objetivos iniciales.

El beneficio acumulado, por consiguiente, alcanza una cifra considerable de 87,125 miles de euros al término de la ronda 7. El aumento en el beneficio acumulado al final del último ciclo asciende a un 629.2%, superando ampliamente el objetivo del 50% al 70%.

12.3 Posicionamiento de la empresa en el juego

En este juego empresarial, la clasificación la marca el retorno al accionista acumulado, por lo que realizaremos un último análisis de la evolución de la empresa y su posición final.

Tangerina ha seguido una tendencia al alza en las primeras rondas hasta llegar a ocupar la primera posición dentro de la clasificación en la ronda 3. Consiguió mantenerse entre los

tres primeros puestos en las rondas 5 y 6. Sin embargo, los errores cometidos en la ronda 7 situaron a la empresa en el sexto lugar, como muestra la siguiente tabla donde podemos ver la clasificación final.

		Ronda 0	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	Ronda 4	Ronda 5	Ronda 6	Ronda 7
1º	Universo Imag.	0	26,23	80,97	65,3	51,13	47,01	42,89	38,03
2º	Joguines Joan	0	61,24	89,01	62,31	51,03	46,63	41,47	36,69
3º	Infinity Toys	0	23,9	81,82	53,61	21,9	37,41	37,55	36,19
4º	Toytopia World	0	36,88	59,52	56,76	48,66	40,95	36,41	33,75
5º	Diver Toys	0	-42,59	43,81	49,09	42,77	37,42	33,51	33,43
6º	Tangerina	0	54,73	59,51	63,53	50,45	40,97	38,38	31,90
7º	Sprout&Play	0	43,75	68,61	19,03	35,41	37,03	35,73	31,69
8º	Jugueteando	0	9,69	20,92	42,45	37,00	34,10	31,34	26,99

Tabla 24: Clasificación final y comparativa retorno accionista acumulado. Fuente: Elaboración propia con datos CESIM.

Podemos observar una evolución favorable del precio de la acción a lo largo de las rondas que ha influido en el cálculo del retorno al accionista. Como vemos en el siguiente gráfico:

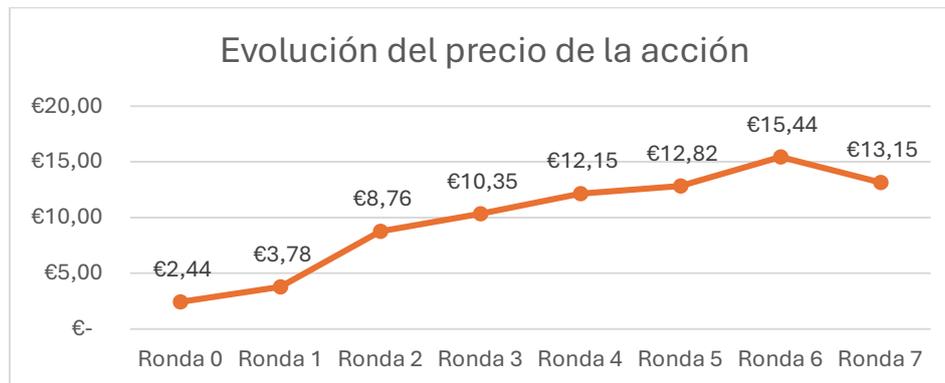


Gráfico 16: Evolución precio acción de Tangerina. Fuente: Elaboración propia con datos CESIM.

Sin embargo, el cambio en el precio de la acción en la ronda 7 ha sido el que ha provocado un efecto negativo de la rentabilidad al accionista en esa ciclo, quedando finalmente en -2,15%, lo que ha provocado un descenso del retorno al accionista acumulado.

La evolución por tanto no ha sido mala, pero se llegó a un punto en que la diferencia entre las empresas era cada vez menor, como podemos apreciar en el gráfico 17. Aunque parezca difícil ocupar la primera posición, mantenerse en un entorno competitivo es aún más desafiante, lo que resalta la importancia de la adaptabilidad en la toma de decisiones para sostener el éxito empresarial a largo plazo.

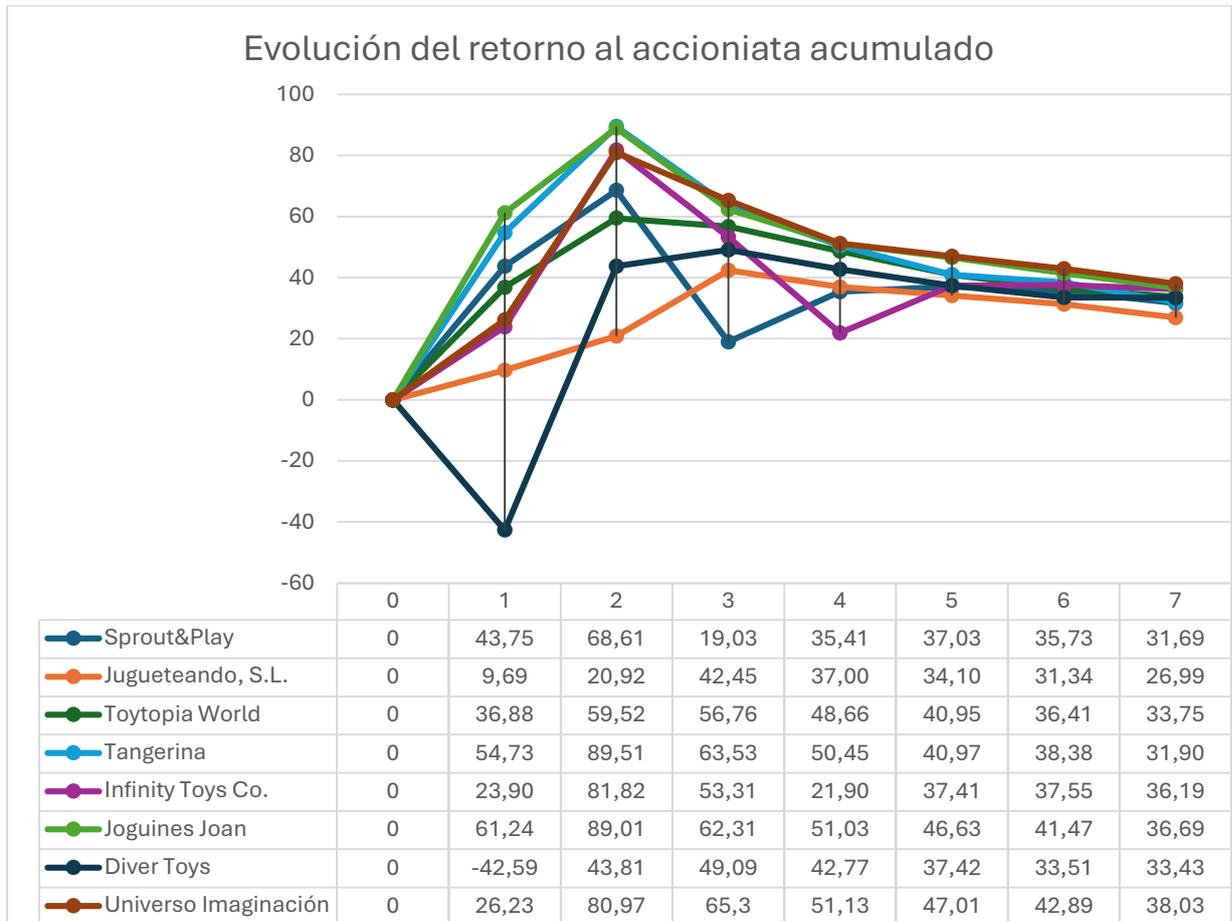


Gráfico 17: Evolución retorno accionista acumulado. Fuente: Elaboración propia con datos CESIM.

Conclusión final

El ejercicio de simulación empresarial ha proporcionado una valiosa oportunidad para aplicar conceptos teóricos de las asignaturas cursadas durante los años de estudio en la universidad a situaciones prácticas.

Los conocimientos adquiridos en Dirección Comercial han sido esenciales para tomar decisiones informadas sobre estrategias de marketing y ventas, mientras que los conceptos estudiados en Dirección Financiera han sido fundamentales para evaluar y tomar decisiones financieras estratégicas. Además, la asignatura de Análisis y Consolidación Contable ha sido crucial para entender la situación financiera de la empresa y su evolución durante las siete rondas del juego, permitiendo un análisis profundo de la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas.

La experiencia del simulador me ha permitido aplicar y consolidar una amplia gama de conceptos aprendidos durante el grado. Por ejemplo, en Dirección Comercial, las estrategias de marketing y las decisiones sobre precios y promociones se basaron en los principios de segmentación y posicionamiento de mercado. En Dirección Financiera, la

evaluación de las decisiones de inversión y financiación estuvo guiada por conceptos como el coste de capital y el apalancamiento financiero. Finalmente, en Análisis y Consolidación Contable, el entendimiento de los estados financieros y los ratios clave facilitó la interpretación de la salud financiera de la empresa y la justificación de las decisiones estratégicas tomadas.

A lo largo de las siete rondas, hemos tenido que demostrar capacidad de adaptación ante un entorno cambiante y competitivo, con el fin de lograr mejoras significativas en el desempeño financiero y operativo de la empresa.

A pesar de los desafíos encontrados, las decisiones que hemos tomado han permitido a Tangerina consolidarse como una empresa sostenible y eficiente. Sin embargo, como hemos visto en el informe global, es fundamental para la empresa continuar mejorando la gestión de recursos, optimizando las estrategias de precios y expansión, y sobre todo, fortaleciendo la autonomía financiera para asegurar el éxito a largo plazo.

En resumen, el proceso de este TFG ha sido enriquecedor, y ha proporcionado una visión integral de la gestión empresarial a la vez que ha permitido una aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos durante el grado. La simulación ha demostrado ser una herramienta valiosa para comprender la dinámica del mercado y la importancia de una toma de decisiones estratégica y adaptativa que, sin duda, serán de gran ayuda en mi futuro laboral.

Bibliografía

- Amat, O. (2008). *Análisis de Estados Financieros* (8th ed.). Editorial Gestión 2000.
- Cortés, P. (Ed.). (2005). *Diccionario de sinónimos y antónimos*. Espasa Calpe.
- Higgins, R.C., & Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2004). *Análisis para la dirección financiera*.
McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Principles of Marketing, Global Edition*. Pearson.
- Llorente, J.I. (2022). *Análisis de estados económico - financieros* (3rd ed.). CEF.
- Pérez López, C., Torre Gallegos, A., & Jiménez Caballero, J.L. (2012). *Dirección financiera de la empresa. Teoría y práctica*. Pirámide.
- Rivera Vilas, L.M. (2013). *Decisiones en marketing: cliente y empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica* (22nd ed.). ESIC.

Anexo I. Relación del trabajo con los ODS

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

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

Tabla 25: Objetivos de desarrollo sostenible.

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

En el contexto de este trabajo de fin de grado sobre la empresa Tangerina, podemos identificar distintas conexiones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Durante la simulación, Tangerina centra sus esfuerzos en una mejora de la eficiencia operativa, y por tanto, en el crecimiento sostenible de la empresa. Mediante estrategias destinadas a conseguir un aumento de la rentabilidad, así como a la expansión del mercado de la empresa, se promueve el crecimiento económico sostenible y la creación de empleo dentro del sector juguetero.

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

Parte de la estrategia de la empresa radica en la inversión tecnológica con el fin de obtener mejoras operativas. Mediante la renovación y modernización de la maquinaria, y con la optimización de procesos productivos, se pretende aumentar la competitividad de la empresa fomentando la innovación.

ODS 12: Producción y consumo responsables

En este TFG se han propuesto estrategias para gestionar eficientemente los recursos, como es el caso de la implementación de un sistema de inventario Just in Time y la mejora en la cadena de suministro. Se promueve así prácticas de producción que son sostenibles y responsables.

ODS 13: Acción por el clima

Se ha tenido en cuenta la reducción de emisiones y la mejora de la eficiencia energética dentro de la optimización de procesos operativos. Al invertir en tecnologías más sostenibles y limpias, Tangerina contribuye a la mitigación del cambio climático reduciendo su huella de carbono.

Además, la empresa ha implementado medidas para reducir el transporte de mercancías, lo cual disminuye las emisiones de CO₂ asociadas al transporte, mejorando así su impacto ambiental.