

CASO 11. GESTIÓN ESTRATÉGICA

1 EJERCICIO DE APLICACIÓN.

A finales de 200_, M^a Luisa Rodríguez, directora de marketing de Bicicletas Rodríguez S.A. (BROSA) estaba evaluando la propuesta que había recibido días atrás en el transcurso de su entrevista con Amado Costa, jefe de compras de Almacenes Universales, S.A.(AUSA).

AUSA actúa a través de una red de almacenes en el área del Mediterráneo. Su volumen de ventas ha crecido lo suficiente para que haya comenzado a adquirir mercancía con «marca propia» para algunas líneas de productos de varios de sus departamentos. Amado Costa, como comprador para la sección de deportes de AUSA, ha propuesto a M^a Luisa Rodríguez la posibilidad de que BROSA produjese bicicletas para AUSA. Las bicicletas tendrían el nombre de «Firejet» que AUSA usaría para la totalidad de los productos deportivos como «marca registrada».

BROSA viene fabricando bicicletas desde hace casi cuarenta años. En 200_ la compañía obtenía diez modelos diferentes, desde uno más pequeño para aprendices, con ruedas de seguridad, hasta un modelo con cambios de marcha para adultos. Las ventas anuales en la actualidad están en torno a los 40 millones de euros. Sus cuentas anuales aparecen a continuación:

BALANCE DE BICICLETAS RODRIGUEZ, S.A.

Fecha: 31-12-9_. (En miles de euros)

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Tesorería	1.750	Cuentas a pagar	2.000
Cuentas a cobrar	5.500	Gastos acumulados	1.500
Existencias	11.000	Préstamos de provisión	10.500
Inmovilizado (neto)	<u>14.500</u>	Préstamos a l/p	<u>6.000</u>
		Total exigible	20.000
		Fondos propios	<u>12.750</u>
TOTAL ACTIVO	32.750	TOTAL PASIVO	32.750

CUENTA DE RESULTADOS DE BICICLETAS RODRIGUEZ, S.A.

Ejercicio: 200_. (En miles de euros)

Ingresos por ventas	43.500
Coste de ventas	<u>32.250</u>
Margen bruto	11.250
Gastos de administración y ventas	<u>10.500</u>

Beneficio antes de impuestos (BAT)	750
Impuesto sobre beneficios	<u>350</u>
Resultado neto (BDI)	400

Una porción importante de las ventas de BROSA se hacen a minoristas (almacenes de juguetes, ferreterías, almacenes de productos deportivos) y a tiendas de bicicletas. BROSA nunca ha distribuido sus productos a través de cadenas de almacenes de ningún tipo. M^a Luisa Rodríguez considera que sus bicicletas tienen la imagen de ser de la clase promedio en precio y calidad, con una estructura actual del mercado como la que se refleja en el cuadro siguiente:

A.- Precios de venta:	B.- Relación precio/calidad	C.- Calificación
p > 400 Euros	I. Alto precio/alta calidad	Excelencia
300 Euros > p > 180 Euros	II. Precio medio/calidad media	Valor
p < 120 Euros	III. Precio bajo/calidad baja	Barato

La propuesta de AUSA contiene algunas cláusulas, como las que se indican a continuación, que la hacen muy diferente a los patrones hasta ahora utilizados por BROSA:

- En primer lugar, era muy importante para AUSA tener acceso inmediato a un gran inventario de bicicletas, porque AUSA tuvo gran dificultad en la previsión de las ventas de bicicletas, tanto por almacén como por mes. AUSA necesita tener estos inventarios en sus almacenes regionales, pero no adquirir su propiedad al pasar de BROSA a AUSA, sino hasta que la bicicleta haya sido distribuida desde uno de sus almacenes regionales a una tienda específica de AUSA. A partir de este momento, AUSA consideraría que la bicicleta había sido adquirida a BROSA y pagaría a los treinta días. No obstante, AUSA consideraría que toma la propiedad para cualquier bicicleta que hubiese estado durante cuatro meses en uno de sus almacenes, también en este caso se pagaría a los treinta días. Amado Costa estimaba que, como promedio, una bicicleta permanecerá en un almacén regional de AUSA durante dos meses.
- Segundo, AUSA quiere vender sus bicicletas Firejet a un precio inferior al que se vendan las bicicletas de esta marca y ganar aproximadamente el mismo margen bruto en euros por bicicleta vendida. Lo racional será que las ventas de bicicletas Firejet se establezcan a partir de las ventas de BROSA. Así, AUSA compraría bicicletas de BROSA a un precio más bajo que los precios de venta de bicicletas similares vendidas a través de los canales usuales de BROSA.
- Finalmente, AUSA necesita que la Bicicleta Firejet sea de apariencia algo diferente a las demás bicicletas de la marca BROSA. Mientras el cuadro y los componentes mecánicos podrían ser los

mismos utilizados en los actuales modelos de BROSA, los pedales, sillines y manillares tendrían que ser diferentes, y en las ruedas habría que poner el nombre Firejet moldeado en sus laterales. También, las bicicletas deberían empaquetarse en cajas rotuladas con los nombres AUSA y Firejet. M^a Luisa Rodríguez esperaba que estos requerimientos incrementarían en BROSA los costes totales de compra, almacenamiento y producción, pero que los costes marginales serían comparables a los que se incurriría con un aumento de volumen similar de los productos actuales de BROSA.

Del lado positivo, M^a Luisa Rodríguez estaba actualmente convencida de que el «boom» de las bicicletas se había detenido, y esa tendencia a una economía más deprimida había provocado la caída del volumen de ventas de BROSA durante los dos últimos ejercicios. En consecuencia, BROSA estaba trabajando en su planta en la actualidad al 75% de su capacidad. Así, el aumento de volumen por las compras de AUSA probablemente sería muy atractivo. Si se alcanzaba un acuerdo sobre los precios, AUSA firmaría un contrato garantizando a BROSA que AUSA compraría exclusivamente a BROSA sus bicicletas con marca propia durante un periodo de tres años.

El contrato se prorrogaría a partir de ese momento por periodos anuales, salvo que alguna de las partes comunicara, con al menos tres meses de plazo, que no deseaba la continuar.

M^a Luisa Rodríguez realizó un primer análisis financiero a la propuesta, antes de tener cualquier otra conversación con Amado Costa. Fue recabando la siguiente información que consideraba relevante para este análisis previo:

1. Costes estimados para el primer año de producción de bicicletas Firejet (Coste unitario promedio, suponiendo una mezcla fija de los modelos):

Materiales	47,00 Euros
Mano de obra directa	28,00
Costes indirectos (125% MOD)	<u>35,00</u>
Coste unitario de producción	110,00 Euros

- En los materiales se incluyen los específicos para el modelo Firejet.
 - El contable advirtió que sobre el 40% de los costes indirectos de producción son variables y que la tasa del 125% se calculó para producir 300.000 bicicletas/año.
2. Precio unitario y volumen de producción: AUSA estima que necesitará 100.000 bicicletas anuales y propone pagar (basándose en la mezcla actual de modelos) un promedio de 123,20 € por bicicleta en el primer año. Existe una cláusula para compensar la inflación, de modo que se puede garantizar que precio (123,20) y coste de producción (110) son cifras expresadas en euros constantes. Amado Costa considera que las posibilidades de negociación de este precio son muy escasas.

3. Los costes relativos a costes incrementales no incluidos en los costes indirectos de producción son:

Coste de la financiación ajena (I/S 50%)	9 %
Coste del descuento bancario (I/S 50%)	8 %
Coste de los recursos propios	6 %

4. Se supone que el incremento (promedio anual) de los inventarios por introducir el modelo Firejet son:

Materiales, el consumo de dos meses
Producción en curso, 4.000 us. (100%, materiales y 50%, otros costes)
Productos terminados, 2.000 us. (antes de su envío a los almacenes de AUSA)

5. *Impacto sobre las ventas actuales:* Algunos clientes comparan las bicicletas en las tiendas y muchos de ellos es posible que reconozcan la bicicleta Firejet como un buen producto cuando se compare con otra bicicleta similar (ya sea nuestra o de un competidor) con un precio más alto en un almacén de juguetes o de bicicletas, ajeno a la cadena. En 200_ se han vendido 298.791 bicicletas. La mejor previsión de ventas para los tres próximos ejercicios es de 300.000 bicicletas al año si se permanece fuera de AUSA. Si se acepta, está previsto perder la venta de 10.000 bicicletas anuales, ya que la distribución minorista está concentrada en el mercado de AUSA. Esta estimación no incluye el riesgo de que algunos de nuestros actuales representantes renuncien a llevar la línea de productos de BROSA si conocen que estamos fabricando bicicletas para AUSA.

6. Otra información relevante:

a) Se dispone de los siguientes datos promedios para el sector de BROSA en la Zona Euro:

Margen sobre ventas (BDI/Ventas)	2 %
Rotación de inversión (Ventas/Inversión)	1,50
Rentabilidad (BDI/Fondos propios)	6 %

b) Los costes unitarios de distribución que se repercuten al cliente, además del precio son:

Cientes actuales	9 E.
AUSA	6 E.

c) Margen sobre ventas con los que están trabajando al fijar el precio al público:

Cientes actuales	30 %.
AUSA	15 %