

Lectura preliminar para la simulación de gestión del cambio: el poder y la influencia

Información general

Usted trabaja en Spectrum, una empresa privada con 10 años de antigüedad que diseña, fabrica y vende gafas de sol. Spectrum tiene su sede en Tremont (California) y todas las instalaciones de diseño y producción se encuentran en el sur de California. Hace unos años, una leve recesión relativamente breve hizo que los ingresos disminuyeran cerca de un 7 % (a USD 91 millones) y que la rentabilidad cayera casi al punto de equilibrio. Como consecuencia, la empresa implementó un importante recorte de gastos. El año pasado, cuando la economía salió de la recesión, las ventas subieron a USD 101 millones y la empresa recuperó su rentabilidad normal.

Actualmente, Spectrum tiene 580 empleados. Ocho personas integran el equipo directivo principal y veinte colaboran con la dirección general de la organización. El organigrama de Spectrum se puede consultar en la pestaña Preparar de la simulación.

En los últimos años, el valor de mercado de la industria nacional de gafas de sol fue de alrededor de USD 3400 millones. Habitualmente, los analistas dividen el mercado estadounidense de gafas de sol no recetadas en tres segmentos basados en el precio: baja gama, gama media y alta gama. Las gafas de sol de baja gama cuestan menos de USD 25 en las tiendas minoristas y se venden principalmente en cadenas de grandes almacenes, farmacias, supermercados y tiendas de departamentos. Este segmento representa alrededor del 50 % del valor de la industria y el 85 % de las unidades vendidas. El precio de las gafas de sol de gama media oscila entre USD 25 y USD 100 por unidad. Estas gafas se venden en almacenes y tiendas de artículos deportivos, pero representan solo el 8 % del valor de la industria y el 5 % de las unidades vendidas. El precio de las gafas de sol de alta gama supera los USD 100 por unidad. Se venden en ópticas y tiendas especializadas en gafas de sol, y representan el 42 % del valor de la industria y el 11 % de las unidades vendidas.

Las gafas de sol cumplen dos funciones básicas en el mercado. La primera función es proteger los ojos de los rayos ultravioletas perjudiciales. Esto es de suma importancia, dado que la capa de ozono de la Tierra se está reduciendo, y se necesitan conocimientos específicos para la fabricación y venta de esta clase de productos. La segunda función tiene que ver con la moda y la estética, y contar con conocimientos específicos sobre diseño y conseguir el aval de celebridades contribuye a impulsar las ventas del sector.

Spectrum ofrece una marca de gafas de sol recetadas y sin receta a precio moderado que se venden principalmente en Estados Unidos. En un principio, los productos estaban dirigidos a nadadores y surfistas, pero se está ampliando el alcance para llegar a otros adeptos a las actividades al aire libre.

Este texto fue escrito por el profesor William Q. Judge de Old Dominion University y la profesora Linda A. Hill de Harvard Business School con el único fin de orientar a los instructores en el uso de la *Simulación de gestión del cambio: el poder y la influencia, versión 3* (HBP N.º 7611). Tanto el texto como la simulación se desarrollaron exclusivamente para su utilización como base del análisis en clase y no como avals, fuentes de información básica, ni ejemplos de gestión efectiva o inefectiva.

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing. Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de recuperación, utilizar en una hoja de cálculo ni transmitir de ninguna manera ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación o de otro tipo, sin la autorización de Harvard Business Publishing.

Harvard Business Publishing es una filial de Harvard Business School.

Todas las gafas de sol cuentan con lentes polarizados resistentes a los rayones, filtro de rayos ultravioletas y marcos livianos. Por otra parte, todas las líneas se comercializan con un estilo marítimo y deportivo. Los precios minoristas de los productos no recetados oscilan entre USD 59 y USD 99 por unidad, tanto en línea como en las tiendas de artículos deportivos. Las gafas de sol recetadas se venden en ópticas por un precio de entre USD 75 y USD 100.

Para fabricar los lentes de policarbonato de Spectrum se necesitan resinas muy especializadas, y la empresa tiene un solo proveedor que ha podido cumplir sistemáticamente con sus especificaciones de producción. Por ende, el proveedor pudo transferir el 100 % de los costos adicionales debidos al aumento del precio del petróleo. El año fiscal anterior, el aumento del precio del petróleo y la incapacidad de Spectrum para protegerse de los incrementos resultantes en el costo de las materias primas derivaron en una reducción de alrededor del 3,25 % del margen^a de beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT, por su sigla en inglés). Este año, como los precios del petróleo se han moderado, los márgenes de la empresa han repuntado.

La reciente fluctuación en la rentabilidad de Spectrum a raíz de la caída de la demanda ha alarmado tanto a los directivos como al banco de la empresa. Spectrum tiene un préstamo a plazo de USD 10 millones y una línea de crédito rotativa para capital de trabajo con una utilización máxima equivalente a otros USD 10 millones. Según los acuerdos de financiamiento asociados a los préstamos, la empresa debe mantener un índice de cobertura de intereses de 3.^b En el caso de que Spectrum no cumpla con los acuerdos durante más de dos trimestres consecutivos, el banco puede obligar a la empresa a saldar el préstamo de inmediato o a reunir más capital propio.

La demanda de la empresa es muy estacional: sus picos de actividad se producen a fines de mayo y de diciembre. En ambos períodos del año fiscal anterior, Spectrum estuvo en riesgo de incumplir los acuerdos de financiamiento.

Al tiempo que Spectrum ingresa en su segunda década de operaciones, su futuro inmediato es prometedor. Desde el punto de vista externo, el mercado de gafas de sol está en alza otra vez, y se ha reducido la presión sobre los precios ejercida por la competencia. Hace poco, Spectrum volvió a contratar a algunos de los trabajadores despedidos durante la última recesión, y el presupuesto de muchos departamentos ha recobrado el generoso nivel de financiación previo a la crisis. Un posible producto nuevo ha recibido comentarios positivos en los grupos de discusión tras la primera etapa de desarrollo. Además, se están negociando algunos acuerdos interesantes con celebridades de Hollywood para promocionar la marca. Todos los integrantes de Spectrum tienen muchas expectativas con respecto al crecimiento y el incremento de las ganancias.

^a Históricamente, Spectrum ha tenido un margen operativo del 7,5 %.

^b El índice de cobertura de intereses se calcula dividiendo el beneficio operativo por los gastos de intereses.

Información financiera sobre Spectrum

Resultados de operación:

Ingresos netos

Menos: costo de los bienes vendidos

Ganancia bruta



Menos: gastos de funcionamiento

EBIT

Menos: gastos de intereses

Beneficio antes de impuestos

Menos: impuestos

Año fiscal anterior	%	Año fiscal actual	%
91.000	100,0 %	101.500	100,0 %
<u>50.050</u>	55,0 %	<u>53.873</u>	53,1 %
40.950 	45,0 %	47.627	46,9 %
<u>40.040</u>	44,0 %	<u>39.195</u>	38,6 %
910	1,0 %	8.432	8,3 %
<u>830</u>	0,9 %	<u>900</u>	1,4 %
80 	0,1 %	7.532	6,9 %
<u>0</u>	0,0 %	<u>226</u>	3,0 %

Activos:

Efectivo y equivalentes de efectivo

Cuentas por cobrar

Inventario

Total de activos corrientes

Bienes inmuebles, instalaciones y equipos

Total de activos

Año fiscal anterior	%	Año fiscal actual	%
1.820	2,9 %	2.030	3,2 %
11.375	18,4 %	12.688	19,8 %
<u>7.583</u>	12,2 %	<u>8.458</u>	13,2 %
20.778	33,5 %	23.176	36,2 %
<u>41.200</u>	66,5 %	<u>40.850</u>	63,8 %
61.978	100,0 %	64.026	100,0 %

Pasivos y patrimonio neto:

Cuentas por pagar

Gastos devengados

Total de pasivos corrientes

Deuda consolidada

Patrimonio neto

Total de pasivos y patrimonio neto

10.511	17,0 %	10.858	17,0 %
<u>7.508</u>	12,1 %	<u>7.756</u>	12,1 %
18.019	29,1 %	18.614	29,1 %
17.854	28,8 %	18.802	29,4 %
<u>26.106</u>	42,1 %	<u>26.610</u>	41,6 %
61.979	100,0 %	64.026	100,0 %