



Universidad  
Carlos III de Madrid



# CASO JUGUETES S.A.

**Esperanza Calvo Centeno, Sara González Gaspar, Susana Gago  
Rodríguez, Montserrat Vega García**

## LA EMPRESA JUGUETES S.A.

La empresa española JUGUETES S.A. se encuentra estudiando la rentabilidad de una nueva línea de juguetes que se venderá a únicamente a minoristas el próximo año 2004. El sector del juguete en el que opera JUGUETES S.A. es un sector robusto, que ha facturado en el año 2003 a nivel mundial 85.400 millones de \$, dónde el continente Americano sumó un total de 30.714 millones de \$, Asia 25.215 millones y Europa 24.519. El primer país productor de juguetes es China con una cuota de mercado del 70%, seguido de Estados Unidos, mientras que España ocupa la duodécima posición en el ranking mundial. El sector español del juguete está formado por 216 empresas. Una característica de este sector es el reducido tamaño medio de las empresas. La media del sector es de 25 empleados. Se trata de un sector con una fuerte estacionalidad, puesto que la mayor parte de las ventas se producen en el último trimestre del año, en la campaña de Navidad (un 57%). Durante el año 2003 las ventas de juguetes en el mercado nacional han ascendido a 592,84 millones de euros.

## PREVISIONES PARA LA NUEVA LÍNEA DE JUGUETES

El presidente de esta Compañía está examinando las cifras presupuestadas para la nueva línea de juguetes en el caso de producción propia (Anexo 1). Toys Aras, un importante mayorista del sector le mandado una oferta para sacar una marca blanca de juguetes. Su oferta consiste en comprar a Juguetes S.A. 2.000 juguetes más la capacidad sobrante trimestral a un precio unitario de 17 euros. A su vez, Toys Aras venderá este producto a sus clientes a 20 euros. El nuevo producto también se va a vender a minoristas a 25 euros, siendo el precio recomendado de venta al público 30 euros. Las previsiones de ventas a minoristas son de: 10.000 juguetes en el primer cuatrimestre, 17.000 y 10.000 juguetes en el segundo y tercer cuatrimestre y de 35.000 juguetes en el último cuatrimestre del año.

SE PIDE:

- 1º. Elabore el presupuesto de la empresa.
- 2º. ¿Ex ante qué decisión tomaría usted si presidiese Juguetes S.A.?
- 3º. Calcule las desviaciones presupuestarias si los costes variables reales suponen un incremento del 4% sobre la cifra presupuestada en el primer semestre y una disminución del 3% en el segundo semestre y los fijos se han contenido en el año un 2%. Las cifras de ventas a clientes reales figuran en el Anexo 1. La empresa ha cumplido el programa de producción presupuestado.
- 4º. Si presidiese Juguetes S.A. y vistas las cifras reales ¿aceptaría renovar el acuerdo con Toys Aras si éste propone un precio unitario de 18 euros y una garantía de 24.000 unidades en el cuarto trimestre coincidiendo con la campaña de Navidad?

ANEXO 1:

Tabla 1: Cifras previsionales para la nueva línea de juguetes por trimestre:

COSTES	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre
Materiales directos	24.000	48.000	24.000	96.000
Mano de obra	48.000	96.000	48.000	192.000
Gastos G. de fabricación variables	14.400	28.800	14.400	57.600
Gastos G de fabricación fijos	192.000	192.000	192.000	192.000
Total coste producción acabada	278.400	364.800	278.400	537.600
Unidades producidas	12.000	24.000	12.000	48.000
Coste unitario	23,2	15,2	23,2	11,2
Capacidad productiva	48.000	48.000	48.000	48.000

Tabla 2: ventas reales para la nueva línea de juguetes por trimestre:

VENTAS (UNIDADES)	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre
Toys Aras	6.000	18.000	13.000	3.000
Minoristas	4.500	3.000	3.500	45.000