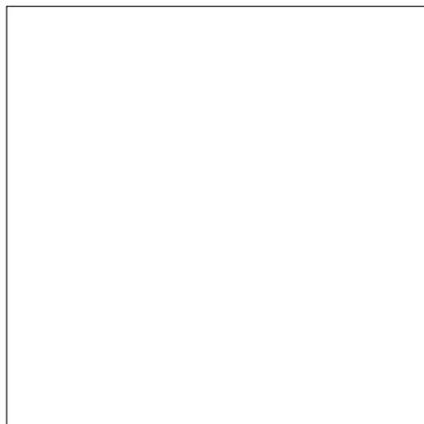


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURA DE SQUIRREL DEFENSE INC”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**JOSÉ ANTONIO FONTICOPA GÓMEZ**

DIRECTOR: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

LECTOR 1: Mtro. Carlos Sedano Martínez

LECTOR 2: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2011

---

# INDICE

I. Introducción.....	2
II. Antecedentes.....	2
III. Squirrel Defense, Inc. (Principales hechos).....	5
IV. Situación actual.....	8
a) Problemas financieros.....	8
b) Problemas de mercadotecnia.....	9
c) Problemas de producción.....	10
d) Problemas de distribución.....	10
e) Problemas de recursos humanos.....	10
V. Análisis FODA.....	11
VI. Recomendaciones o solución al caso de Squirrel Defense Inc.....	13
a) Definición de la misión y visión.....	14
b) Definición de los objetivos generales a lograr.....	14
1. Objetivos estratégicos.....	14
2. Objetivos financieros.....	14
3. Objetivos de producción.....	15
4. Objetivos de mercadotecnia.....	15
5. Objetivos recursos humanos.....	15
6. Objetivos de distribución.....	15
VII. Plan de reorganización de Squirrel Defense Inc.....	16
a) Producción.....	16
b) Mercadotecnia.....	19
c) Finanzas.....	21
c.1 Marco teórico.....	23
d) Distribución.....	27
e) Recursos humanos.....	27
e.1 Marco teórico.....	28
VIII. Conclusiones.....	30
IX. Bibliografía.....	31
X. Anexos (archivos de Excel).....	32

---

## I. INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio tiene lugar entre 1998 y 1999 en Greensboro, Carolina del Norte en los Estados Unidos de América. Los principales protagonistas Bo Haeberle y Edward Welsh, diseñaron un alimentador solar para aves que ganó varios premios de diseño y en particular, el premio al mejor producto nuevo en la convención nacional de aves “Bird Watch America”. Después de ganar este premio, Ed y Bo deciden comercializar su producto de forma profesional, para lo que crean la empresa Squirrel Defense, Inc. Abrieron una pequeña tienda en Greensboro y comenzaron a producir el alimentador solar. A través de esta tienda esperaban captar un gran número de pedidos del producto.

Los fundadores y dueños gastaron mucho dinero y tiempo en desarrollar el producto, con unas expectativas muy altas de ventas debido a su calidad, a su eficiencia contra las ardillas y a las altas expectativas que había generado el producto en la convención, además de que varios posibles inversionistas habían demostrado su interés en la compañía.

Sin embargo, después de un tiempo, el entusiasmo desapareció y los dueños de la empresa se dieron cuenta de que un producto novedoso y muy funcional no es suficiente para que un negocio sea exitoso. Empezaron a haber problemas serios de flujo de efectivo, producción y necesidades de los clientes no cubiertas. Mientras que los dueños gastaban tiempo desarrollando el producto, se olvidaron por completo de hacer un estudio de mercado, un plan estratégico, no fueron capaces de venderlo en un precio razonable de acuerdo a lo que exigía el mercado, no hicieron la publicidad correcta y se olvidaron de lo más importante: “¿Quién era su cliente objetivo?”.

Hay algunos inversionistas interesados, sin embargo, la compañía para poder atraerlos, tendrá primero que resolver sus problemas, identificarlos y encontrar sus causas. Después de esto, deberá desarrollar un plan de negocios, con una visión, misión, planes estratégicos, financieros, estrategias operativas y producción. Sin todo lo anterior, no es posible para la empresa Squirrel Defense, Inc., controlar sus ventas, eficiencias, costos, flujo de efectivo, etc., de tal forma que se puedan atraer inversionistas.

Para desarrollar este caso, analizaremos varios conceptos para entender mejor al negocio y su capacidad futura, entre los que se encuentran la descripción de un alimentador solar, el porqué son del interés de la gente, el mercado potencial, etc.

## II. ANTECEDENTES

*¿Qué son y porque son importantes para mucha gente los alimentadores de aves?*

Como su nombre lo indica, un alimentador de aves es un dispositivo o producto diseñado para ponerse en los exteriores de las viviendas con el propósito de ofrecer comida

---

(principalmente semillas) a los pájaros. El éxito de estos equipos está determinado por la ubicación, el tipo de semillas que se le ponga y el diseño del alimentador.

Para empezar, un alimentador de aves debe de ser lo suficientemente grande como para que se pueda adaptar a las especies locales. Los pájaros necesitan poder obtener de manera fácil las semillas para continuar utilizando el alimentador. Si les cuesta trabajo, lo olvidarán y buscarán otro lugar donde alimentarse. Esto es muy importante considerarlo a la hora del diseño, ya que se puede producir un equipo que en la realidad no sea funcional y el proyecto sea un fracaso.

En segundo lugar, el alimentador deberá estar ubicado en un lugar de fácil acceso y conveniencia. La mayoría de los alimentadores de aves están localizados en un árbol que los pájaros conocen como frecuente y en el cual se sienten cobijados. Además, se ha comprobado con estudios, que las aves en libertad ingieren una menor cantidad de comida. Por otro lado, por medio del estudio de patrones de alimentación y las preferencias de semillas de las aves silvestres, lo cual se ha logrado monitoreando sus hábitos a través de circuito cerrado de televisión, desde el amanecer hasta el anochecer, los fabricantes de alimento para mascotas han sido capaces de crear una mezcla de semillas nutricionalmente balanceadas, la cual está diseñada para atraer hacia los alimentadores a las especies de aves más fascinantes y populares.

Sin embargo, muchos observadores de aves han hecho caso omiso de esta recomendación, por el gran problema que representan las ardillas, las cuales sin ningún problema se alimentan de las mismas semillas que los pájaros y cuando los alimentadores están cerca de un árbol, pues les es muy fácil saltar y comerse las semillas o tirarlas por todas partes. Esto se convierte en un problema mayor en la época de invierno, ya que en esta temporada del año es la más difícil para que las aves encuentren alimento en la naturaleza y para muchas de ellas el contar con alimentadores es una cuestión de vida o muerte.

De lo anterior, resulta el porqué muchos fabricantes de alimentadores para aves se han preocupado por desarrollar modelos que eviten que las ardillas u otros animales pequeños se coman las semillas. De hecho, Richard Welsh, observador de aves fue quien orilló a su hermano Ed y a Bo Haeberle a desarrollar un alimentador solar contra ardillas.

Pero hay que hacerse una pregunta: ¿porqué es tan importante para mucha gente el observar y procurar a las aves a través de alimentadores?, con lo cual se crea un nicho de mercado muy interesante para los fabricantes de alimentadores y accesorios. Las principales razones son las siguientes:

1. *¿Quién observa o alimenta aves?*

Gente de todas las edades. Es una actividad que se puede hacer toda la vida y en prácticamente todas las partes del mundo. El “birdwatching” es hoy por hoy la actividad fuera de casa de mayor crecimiento en los Estados Unidos de América. De acuerdo a la U.S. Fish and Wildlife Service, 51.3 millones de americanos observan aves y este número crece día a día.

---

## 2. *¿Porqué las personas observan aves?*

Las aves siempre han sido el deleite de la gente, primero por su belleza y en segundo lugar por la capacidad de volar. Históricamente las personas las han considerado como presagios o místicas y los romanos antiguos creían que sus cantos y vuelos podían predecir el futuro de algunos eventos. Hoy en día, la ciencia moderna usa a las aves para determinar ciertas cosas. Por ejemplo, se dice que el cambio en el número de aves refleja la salud ambiental dentro del cual se mueven, además de mejorar la relación del ser humano con la naturaleza. Otro ejemplo es el águila calva (pájaro nacional de los Estados Unidos de América) que anticipa cambios climatológicos.

## 3. *¿Qué beneficios obtienen las personas que observan y alimentan a las aves?*

- Emoción. La observación de aves satisface alguno de los instintos primitivos del hombre asociados a la cacería. Trae toda la satisfacción de una cacería, aunque la “presa” siempre escapa ilesa. Para los aficionados a la fotografía, capturar una buena foto de un ave en vuelo es todo un reto.
- Colección. A medida que aumenta el número de especies que uno ve, se convierte en un estímulo aumentar el número de especies que la gente es capaz de reconocer. Es muy emocionante ver una nueva, como lo puede ser para un coleccionista encontrar una pieza que le falta en su colección. Hay listas de las especies que existen por región y que los mismos observadores han ayudado a elaborar y que normalmente arrojan 800 especies diferentes por zona. Sin embargo, a nivel mundial esa cantidad sube a 8,000 especies diferentes.
- Salud. El estar dedicado a la observación y alimentación de aves, genera que las personas tengan que caminar bastante, lo cual en cierta forma ayuda a mejorar la circulación y contribuye a una mejor salud de las personas.
- Entretenimiento familiar. Es una actividad que reúne a toda la familia y permite que convivan las generaciones, ya que muchas veces los abuelos ayudan a los nietos a preparar las semillas que se les van a dar de comer, así como padres e hijos conviven hablando de las diferentes especies que han descubierto y de las que les faltan por descubrir.
- Compañía o soledad. El observar y alimentar aves es una actividad que se puede hacer tanto en compañía como se dijo en el punto anterior o solo, ya que le permite a las personas momentos de reflexión.
- Desarrollo turístico. Dado el gran interés que hay a nivel mundial en las aves, se han desarrollado muchos parques turísticos en donde los visitantes pueden observar rarezas y aprender más de su mundo.

- 
- Apoyo a la naturaleza. Dadas las importantes campañas realizadas por diferentes organizaciones tales como Greenpeace, Animal Life, etc., muchas personas se sienten interesadas en apoyar y una de las actividades más fáciles para la gente normal es alimentar pájaros, puesto que además de no ser muy caro, genera una conciencia de protección al medio ambiente. Es por esto principalmente que hay un amplio mercado para los alimentadores de aves.

En virtud de todo lo anterior, se puede decir que el mercado que tienen los alimentadores para aves es muy grande y de ahí que Ed Welsh, Bo Haeberle y Scott Wilson decidieran establecer Squirrel Defense Inc, (SDI), una empresa dedicada a la fabricación de alimentadores solares para aves, mismos que fueron diseñados para evitar que otros intrusos como las ardillas pudieran llevarse las semillas destinadas a los pájaros. A continuación entraremos a detalle a analizar a SDI y plantear soluciones para este caso.

### **III. SQUIRREL DEFENSE INC. (PRINCIPALES HECHOS)**

Para entrar directamente al caso del alimentador solar, es necesario llevar a cabo una descripción general de los principales hechos, que a continuación se mencionan:

1. Ed Welsh fue el que tuvo la idea del alimentador solar, al ver la frustración de su hermano Richard de no poder evitar que las ardillas se comieran o tiraran las semillas que tenía en su alimentador en el jardín de su casa.
2. La idea básica de Ed fue la de pasar una corriente eléctrica de no muy alto voltaje (12V) por el alimentador de tal forma que las ardillas se llevaran una sacudida. Sin embargo, ante la astucia de estos animales, que se dieron cuenta que la batería se descargaba, fue que se dio con la idea de una celda solar que se cargara todo el día y supliera la corriente necesaria para aguantar la carga eléctrica toda la noche. Después le añadieron una batería de respaldo para aquellos días nublados o lluviosos.
3. Ed desarrolló la idea del alimentador mientras trabajaba para Bo Haeberle en una empresa que este último fundó con el fin de diseñar los interiores dentro de las tiendas detallistas.
4. Ed y Bo decidieron hacer una investigación de mercado para su producto, pero no fue nada profesional ni profunda y arrancaron la empresa sin ningún plan estratégico.
5. Lo anterior fue debido a que su producto ganó el premio del “mejor producto nuevo” en la convención anual “Bird Watch America” en 1998 y obtuvo el precio más alto en la subasta de “Habitat for Humanity”.
6. Junto con la creación de la empresa, abrieron una pequeña tienda en Greensboro, Carolina del Norte, en donde esperaban captar una gran cantidad de pedidos.

- 
7. Tuvieron que gastar una gran cantidad de dinero en el desarrollo del producto, para que fuera posible pasar de un artículo de artesanía a un producto de fabricación de gran volumen.
  8. Su alimentador solar era de características especiales, ya que en lugar de alojar a las aves, alojaba semillas y mediante dos tubos de cobre generaban a través de la celda solar la carga necesaria para que las ardillas no se comieran las semillas.
  9. Las descargas del alimentador no afectan a los pájaros, ya que sus patas son de cartílago y al no contener éstas, células sudoríparas, no conducen la electricidad.
  10. SDI desarrolló dos modelos de alimentadores. El estilo "Town" o pueblerino hecho de material tipo PVC y con una apariencia contemporánea y el "Country" o campestre, elaborado con cedro rojo y con un estilo de una casa del oeste.
  11. Ambos equipos utilizan unas celdas solares y batería celular tipo "D" para las noches.
  12. Los socios estimaron que el costo de fabricación del modelo "Town" estaría entre los \$90.00 y los \$100.00 USD, mientras que el costo del modelo "Country" sería de entre \$100.00 y \$110.00 USD
  13. También creían que con volúmenes altos de producción, el costo se podría bajar a niveles de \$50.00 USD, sin embargo, el costo más bajo del modelo "Country" sería de \$85.00 USD debido al precio y dificultad de trabajar el cedro rojo.
  14. SDI también fabricaba y vendía las monturas para los alimentadores, mismas que para el caso del modelo "Town" existen tres versiones diferentes (plataforma, poste y arriate) y para el modelo "Country" un tipo que se asemeja más a un macetero.
  15. Los equipos tienen una garantía de 30 días para la satisfacción del cliente o le devolución de su dinero y de un año en sus componentes. Los clientes tienen que llenar una tarjeta de garantía y enviarla al fabricante dentro de los cinco días siguientes a la compra del equipo.
  16. Al momento de lanzar el alimentador solar, el mayor problema para Bo Haeberle era convencer a la gente de que el aparato no lastima a las ardillas, ya que las personas piensan que por los tubos de cobre del alimentador pasa agua muy caliente y las ardillas brincan porque se queman.
  17. Durante el arranque de la empresa y el éxito que había alcanzado el producto en las exposiciones, la cantidad de pedidos fue tan grande que tuvieron que reducir intencionalmente las ventas y maquilar algunas partes con terceros. Sin embargo, por la falta de tecnología y la poca tolerancia entre algunos de los componentes, el proceso de armado se dilataba muchísimo tiempo.
  18. Empezaron a vender en el mes de octubre, sin embargo, SDI no estaba lista para surtir grandes pedidos por el primer trimestre de 1999, por lo que dejó escapar grandes pedidos de los detallistas, mismos que los hacían entre enero y marzo.
  19. Algunos puntos importantes de las ventas de SDI son los siguientes:
    - Durante noviembre de 1999 se produjeron 115 alimentadores por mes y la meta era la de producir, en unos meses, 200 a 300 alimentadores por semana.
    - Los detallistas asignaron un precio de \$280.00 a \$300.00 USD por alimentador. Este precio lo pensó en un principio Bo Haeberle, ya que

- 
- consideraba que el interés por sus alimentadores era tal, que la enorme demanda aguantaría esos precios.
- Sin embargo, basándose en los precios de la competencia, el mercado solamente estaba dispuesto a pagar entre \$150.00 y \$160.00 USD y considerando que el producto era superior.
  - Los detallistas requieren de un margen de ganancia de 100% sobre su costo, por lo que SDI tendría que venderlo entre \$75.00 y \$80.00 USD por equipo.
  - Durante todo 1999, SDI vendió 112 alimentadores tipo “Town” y 334 tipo “Country” y accesorios de montura en una relación de 1 a 3 por cada equipo vendido.
  - Durante 1999 el alimentador ganó otros dos premios como mejor producto nuevo.
  - También en 1999, los socios promovieron el equipo en exposiciones comerciales y tiendas de aves especializadas, como la Wild Bird Center y la Wild Bird Unlimited. Si produjeran el alimentador a un precio menor, saben que lo podrían vender en Lowe’s y en Home Depot.
20. Para la distribución, se trabajó con grandes compañías que vendieran artículos de jardín a detallistas. Los pequeños detallistas utilizaban los catálogos de esos distribuidores para colocar pedidos, según lo cual podían tener costos más bajos de entrega.
21. Así mismo, estos distribuidores tenían vendedores que se ponían en contacto con los detallistas para tomar pedidos.
22. Sin embargo, dado el bajo volumen de producción de SDI, ellos enviaban directamente a UPS y se hacía un cargo de entre 10 y 12% y luego le mandaban la factura al distribuidor.
23. SDI tenía muy buena relación con los distribuidores y estos pagaban pronto.
24. La publicidad utilizada era de los años 50’s y se utilizaban colores chillantes verdes y naranjas.
25. Los socios hicieron un video donde se mostraba la efectividad del producto y lo subieron a su página web, sin embargo, este sitio no era muy fácil de usar. La edad según los socios, de los posibles compradores, era de 35 a 75 años y en su mayoría mujeres, por lo que pudieran tener problemas en el uso de la computadora.
26. En Estados Unidos de América hay más de 50.4 millones de observadores de aves, según lo establece la “American Birding Association” (ABA).
27. Según encuestas realizadas en 1993 se tienen los siguientes datos importantes:
- Se gastaron más de \$843 millones de dólares en alimentadores y accesorios.
  - Según ABA el ingreso promedio de sus afiliados es de \$60,000.00 USD por año, con una edad de entre 40 y 60 años.
  - 65% son hombres y 35% son mujeres. El número de mujeres ha ido en aumento, ya que en 1989 representaban el 25% del total.
  - Más del 80% de los miembros de ABA tienen título universitario.

- 
- Los cinco estados con mayor número de miembros son: California, Florida, Pensilvania, Texas e Illinois.
  - En el año de 1998 ABA contaba con 20,450 miembros.

#### **IV. SITUACIÓN ACTUAL / DIAGNÓSTICO**

Después de analizar los principales hechos de Squirrel Defense Inc., podemos ver que hay varios problemas en la empresa, mismos que pudieran clasificarse en:

- a) Problemas financieros.
- b) Problemas de mercadotecnia.
- c) Problemas de producción
- d) Problemas de entrega y distribución.
- e) Problemas de recursos humanos.

##### **a) Problemas financieros.**

- Después de observar los estados financieros de la empresa y en particular el balance, vemos que la empresa tiene una muy abultada deuda de largo plazo. La razón deuda-capital (proporción de capital y deuda que la empresa utiliza para financiar sus activos) es de 95.98, lo que demuestra el alto nivel de apalancamiento con el que está trabajando la empresa. Esto, además se empeora con el nivel tan bajo de ventas que se tienen a pesar de manejar un margen bruto del 59.49%.
- Ya desde 1998 podemos observar que el capital contable de la empresa era negativo en \$2,516.00 USD, pero para 1999 éste descendió a -\$28,123.00 USD, que en términos muy simples nos indica que la empresa está en quiebra técnica.
- El nivel de ventas, aunque creció de forma muy importante de un año al otro, sigue siendo muy bajo como para cubrir todos los costos, a pesar de tener una gran cantidad de pedidos. Aunque las ventas crecieron 211.49%, los gastos lo hicieron en una proporción de 216.96%, que aunado al resultado del ejercicio 1998 que fue negativo generó que las pérdidas se incrementaran en un 121.77%, ascendiendo a la cantidad de \$26,588.00 USD. Lo único positivo de esto, es que el margen neto, aunque negativo, fue mejor en 1999 vs. 1998, ya que pasó de -66.60% a -47.42%.
- Hay errores en los estados financieros, ya que se duplican cifras y no cuadran las sumas.
- Los costos operativos son muy altos. Como se puede ver en el estado de resultados, los costos de mano de obra representan el mayor porcentaje del total de gastos y aunque están muy altos son por el momento necesarios, ya que al no tener un sistema de producción en línea ni automatizado, pues se requiere de un uso intensivo de mano de obra. Los salarios brutos representaron el 34.39% de los costos totales durante 1999. Sin tener más información disponible, se puede concluir que este porcentaje es muy alto dado que el trabajo de armado de los

---

alimentadores no es automatizado, hay muchas fallas durante el mismo y falta de controles de calidad que retrasan la terminación de los equipos.

- Otro costo que aunque no es tan alto pero por el momento, ante la falta de un plan estratégico no es necesario, es el de la publicidad. Los resultados en ventas son muy pobres. El gasto de publicidad creció de un ejercicio al otro en un 294.24% y representó el 9.51% de las ventas. Además, una publicidad que se usa cuando la empresa no puede cumplir con los pedidos es contraproducente porque se convierte en publicidad negativa de boca en boca.
- Algunos gastos como teléfono, renta, cargos del banco, etc., disminuyen como porcentaje de las ventas, al ser estas mayores en 1999 que durante 1998, sin embargo, como porcentaje de las ventas son altos.
- Otro problema muy importante es el precio promedio al cual los detallistas están vendiendo el producto, ya que el precio de entre \$280.00 y \$300.00 USD está muy por arriba de la competencia aunque sea un producto mejor.
- SDI dedicó mucho tiempo y dinero al desarrollo del producto en sí, sin preocuparse de un plan de arranque y sin considerar que los recursos financieros son limitados. En la forma que hoy por hoy está operando, aparentemente está en un camino sin salida y con las deudas creciendo, lo que la pudiera llevar a la bancarrota.

**b) Problemas de mercadotecnia**

- Claramente se ve que la compañía no está publicitando correctamente sus productos. A pesar de haber iniciado muy bien con varios premios, la publicidad actual no es buena.
- SDI se ha acercado a las tiendas tradicionales de aves y artículos de jardín en donde no se necesita mucha publicidad ya que la gente que acude a estos lugares es muy probable que sin mucha ayuda compre este tipo de equipos, si el precio es razonable.
- Tienen un sitio de Internet donde subieron un video que demuestra claramente el uso y los beneficios del equipo, sin embargo, a pesar de ser un medio donde pudieran captar gente muy diversa, su sitio es lento y poco amigable, lo que hace que sea difícil captar clientes por este medio.
- SDI utiliza también volantes para publicitarse, sin embargo, aquí hay dos aspectos importantes. En primer lugar, los diseños son muy anticuados, ya que están hechos con imágenes de los 50's y no son llamativos para mucha gente joven, que según la American Birding Association, desde los 30 años empiezan a adentrarse en el mundo de las aves. En segundo lugar, los volantes requieren de una planeación local de distribución que es muy complicado y con poca efectividad. Está comprobado que repartir volantes en la calle es de los medios menos efectivos para publicidad, aunque si es muy barato.
- Los colores que utiliza, verdes y naranjas brillantes, no son los más adecuados para este tipo de productos.
- Los socios de SDI nunca hicieron estudios de mercado importantes. Se basaron en encuestas realizadas por estudiantes, pero utilizando datos muy simples. Lo verdaderamente importante es que la empresa "NO" tenía información de cual era su grupo meta. Lo único que medio sabían era que gente entre 35 y 75 años estaban

---

interesados en el mundo de las aves, lo cual es un grupo muy abierto, al que no se podía llegar sin alguna estrategia.

- Además, para gran parte de los clientes potenciales, no estaba claro si el alimentador solar dañaba a las ardillas. Muchas personas pensaban que por los tubos de cobre del alimentador pasaba agua muy caliente y las ardillas se quemaban, lo cual no les gustaba.
- El hecho de tener que mandar la tarjeta de garantía por escrito, por correo y dentro de los cinco días posteriores a la compra del equipo, puede generar molestias a los clientes e incluso cancelar pedidos de aquellos que crean que entre que arman su equipo y lo instalan pudieran pasar más de esos cinco días.

**c) Problemas de producción**

- Otro gran problema que tiene SDI y que obviamente influye directamente en los problemas financieros de la empresa es el tema de producción. Al no estar automatizada la producción de los alimentadores solares y al ser la demanda mucho mayor que la oferta, se genera un cuello de botella muy importante, lo cual es muy malo para los clientes, ya que estos podrán esperar un cierto tiempo razonable para comprar el alimentador, pero si la empresa no surte a tiempo, seguramente comprarán otro similar, perjudicando seriamente los números de la empresa.
- Al no ser la producción automatizada, los costos de fabricación difícilmente pueden bajarse y por lo tanto resulta muy complicado acercarse a los precios de la competencia y como se ve en los estados financieros, el costo de mano de obra es el más alto de todos.
- Se pierde mucho tiempo en el armado de los alimentadores dados los ajustes que hay entre varias de las piezas y más que varias de ellas se maquinan con terceros dado que SDI no tiene la capacidad ni la tecnología para fabricarlas.
- Al ser un producto muy novedoso y que ha ganado varios premios, el no surtir la demanda, abre las puertas a la competencia para ganarle mercado con alimentadores muy similares.

**d) Problemas de distribución**

- Otro problema muy importante que tiene la empresa y es fundamental en los malos números de la misma, es el costo de distribución que tiene para sus equipos. El hecho de usar a UPS hace que el precio se incremente entre un 10 y 12 por ciento, lo cual es muy alto y encarece el producto de tal forma que se pierde competitividad de forma muy importante.
- El problema de distribución influye directamente en la demanda del producto y obviamente en los números de la empresa.

**e) Problemas de recursos humanos**

- Analizando los estados financieros, podemos observar que el costo de sueldos y salarios de SDI es extremadamente alto, ya que representa el 32% de los costos

---

totales de operación. En primera instancia, podemos decir que esto se deriva del proceso artesanal de fabricación de los alimentadores solares.

- Obviamente, al traer la empresa los números negativos tan malos y faltarle mucho por mejorar y lograr el punto de equilibrio, es imposible que los obreros y demás personal puedan tener algún plan de bonos, incentivos, simplemente porque los números no lo dan, además de que no existe ninguna planeación, planes de compensaciones, ni nada.
- SDI no tiene un área de Recursos Humanos que pudiera trabajar en todo el proceso de contratación de personal, elaboración de planes de incentivos y carrera, y por lo tanto tampoco existe un diagrama organizacional de la empresa.
- No existe un gobierno corporativo que le de formalidad y estructura a la empresa y que se preocupe por el desarrollo del personal.

## V. ANÁLISIS FODA

En el caso de Squirrel Defense Inc., podemos establecer un análisis FODA para de ahí pasar a un plan completo de reorganización de la empresa para evitar la inminente bancarrota en la que se encuentra. A continuación se comentan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de SDI:

### **Fortalezas**

- Gran reputación de sus alimentadores solares al haber ganado por dos años el premio al mejor producto nuevo en diferentes eventos y convenciones.
- Sus alimentadores solares tienen en sus dos versiones una mejor imagen de diseño que los de sus competidores.
- Sus productos tienen un grado de efectividad muy grande para evitar que las ardillas se coman el alimento de los pájaros, por lo cual son del interés de muchos amantes de las aves.
- La empresa tiene la oportunidad para bajar costos y de mejorar su capacidad de producción, dado que hoy es muy lenta e ineficiente.
- Su producto ha sido tan exitoso que si pudiera surtir la gran cantidad de pedidos a pesar de no tener los mejores precios, lograría bajar los precios de fabricación de los alimentadores solares, exponenciando las ventas.
- Tiene muchas formas o medios para dar a conocer ante la gente sus productos a través de un buen plan de marketing o publicidad.
- El negocio parece tan prometedor que no tendría problemas con un buen plan estratégico y financiero de atraer posibles inversionistas.
- Desarrollar nuevos canales de distribución para llegar a muchos más clientes potenciales y disminuir sus costos de entrega.
- Usar los premios recibidos para potencializar sus ventas.
- Gran potencial de ventas utilizando su sitio de Internet, hoy por hoy muy mal manejado, no muy amigable y poco eficiente.

- 
- El producto es muy simple, por lo que la inversión en capacitación no es muy relevante, lo que implica una menor salida de recursos en esta etapa donde SDI requiere urgentemente flujo positivo.

### **Oportunidades**

- Nicho de mercado donde cada vez existen más personas interesadas en las aves y que según la American Birding Association, el número de aficionados a las aves es superior a los 50 millones de personas en los Estados Unidos de América, además de ser la actividad fuera de casa que más crecimiento está teniendo.
- Aunque con datos no actualizados, es un mercado mayor a los \$840 millones de USD.

### **Debilidades**

- El desarrollo del producto se llevó a cabo sin un ingeniero, lo cual provocó parte del problema del proceso lento y medio artesanal de los alimentadores solares.
- La administración de la empresa no tiene ningún plan de know-how de cómo arrancar un negocio, a pesar de que su producto es muy bueno.
- No existe ninguna misión ni visión de la empresa.
- SDI no tiene ningún plan de mercadotecnia ni publicidad para promover sus productos.
- En la parte financiera, no tienen flujo de efectivo y dado que tienen una abultada deuda que tienen que pagar, no tienen recursos para disminuirla y para capital de trabajo.
- Por otro lado, no tienen un presupuesto adecuado para llevar un control de gastos que en la actualidad están fuera de control y sin éste, no se pueden tener las metas claras a cumplir.
- La empresa estableció los precios de su producto de una forma muy deficiente al pretender poner los precios de acuerdo a los márgenes que ellos querían ganar en lugar de adecuarse a lo que el mercado puede pagar y a los precios de productos similares de la competencia.
- SDI tiene un plan de producción muy artesanal y muy improductivo y sin controles de calidad que junto con el uso de terceros hace que la fabricación sea muy lenta y no sean capaces de surtir la demanda existente.
- No existe un plan de marketing que impulse a un producto que ha ganado varios premios y en un mercado creciente.
- Publicidad inapropiada, ya que la empresa utiliza anuncios de los 50's para promover un producto completamente novedoso y moderno.
- Ante la ausencia de cualquier tipo de planes, presupuestos, etc., la empresa no tiene ninguna forma de atraer potenciales inversionistas.
- Personal no motivado, debido a que la empresa no tiene forma, dados los resultados financieros que hoy por hoy presenta, de mejorar sus ingresos y/o prestaciones.
- No hay una estructura organizacional adecuada que pueda soportar el futuro crecimiento de una empresa con mucho potencial.

- 
- La empresa por falta de una comunicación adecuada ha generado dudas y sensibilidad en cuanto a que las arduas son lastimadas o se queman con su alimentador.
  - La empresa necesita conseguir flujo de efectivo muy rápido, porque si no se irá a la bancarrota.
  - Con pocos incentivos en su personal, la empresa tendrá una alta rotación, que se traducirá en costos adicionales para SDI, y como se comentó anteriormente, su producto no es de alta tecnología, los empleados fácilmente pueden buscar otras alternativas laborales.

### **Amenazas**

- De acuerdo a uno de los anexos del caso, los precios de la competencia en general están muy por debajo de los de Squirrel Defense Inc., lo que los hace muy vulnerables para poder crecer y salir de la inminente bancarrota en la que se encuentran.
- La demanda del producto es estacional, ya que los grandes detallistas hacen los pedidos en el primer trimestre del año y eso obviamente requiere necesidades especiales y una planeación precisa del área de producción.
- Al ser un producto relativamente sencillo en cuanto a su diseño, tenemos que la SDI se encuentra en un mercado con pocas barreras de entrada para mas competidores. En la medida que más tarde en arreglar sus problemas más facilidades les estará otorgando.

## **VI. RECOMENDACIONES O SOLUCIÓN PROPUESTA AL CASO DE SQUIRREL DEFENSE INC.**

Como se comentó anteriormente en el análisis de hechos, al observar el balance de SDI, vemos claramente que en estos momentos la empresa está en quiebra técnica, puesto que la deuda que tiene es mucho más grande que el capital, lo que da como resultado que el capital contable de la empresa sea negativo en la cantidad de \$28,123.00 USD.

Queda claro que la compañía necesita urgente y forzosamente una inyección de capital por parte de uno o varios inversionistas, ya que con los números que presenta en sus estados financieros, además de la ya abultada deuda a largo plazo que contrajo, no tiene flujo para seguir operando y sin dinero, la empresa no es viable.

De entrada, se antoja difícil que la empresa pueda adquirir más deuda, ya sea a través de instituciones bancarias o de personas físicas, como se ve en el balance. Si la empresa quiere resolver sus problemas y poder ser atractiva a algún grupo de inversionistas es necesario que desarrolle un plan de negocios, donde se contemple la creación de una visión, misión, objetivos claros, un plan de marketing adecuado, un plan de producción funcional, que sea económico y un plan financiero. Considero que los pasos a desarrollar para salvar a la empresa de la inminente quiebra en la que se encuentra, pueden determinarse a partir del análisis FODA comentado en párrafos anteriores y estos pasos, se pueden dividir en varias etapas.

---

### **a) Definición de la misión y visión.**

En este sentido, sabemos que SDI desarrolló un producto único, innovador y ganador de varios premios que es el interés de un amplio mercado enfocado a la protección y apoyo a las aves. La misión de SDI debe relacionarse a la situación actual en la que se encuentra y su necesidad de crear una visión. La situación actual de la empresa para enfocarse en la creación de su misión es que tiene un producto único con ventajas importantes sobre productos similares de su competencia.

Para el caso de la visión de SDI, ésta representa el futuro y el camino que quiere seguir la compañía y donde pretende estar en varios años. Una buena opción de visión para SDI sería: “Ser el líder en la fabricación de alimentadores solares entre los diferentes productores de alimentadores”.

### **b) Definición de los objetivos generales a lograr.**

A continuación, los socios o directivos de SDI deben de establecer los objetivos a lograr para poder poner en orden la empresa elaborando un plan estratégico, presupuestos, planes de producción y posteriormente obtener el apoyo financiero de alguno o varios inversionistas que estén dispuestos a inyectar capital de riesgo a un proyecto viable. Los objetivos planteados deberían de dividirse de la siguiente forma:

#### **I. Objetivos estratégicos:**

1. Definir claramente a donde quiere llegar SDI en el futuro analizando su situación entre la competencia, sabiendo que tienen un producto muy novedoso y muy atractivo para el amante de las aves.
2. Esquematizar o plantear el organigrama con el cual debe de contar la compañía para poder cumplir con su plan de reorganización.
3. Determinar con base en estudios y encuestas bien realizados cuales serían las zonas geográficas donde podrían participar.
4. Plantear las metas que se tienen que cumplir tanto de ventas, utilidades, etc., para poder generar el interés de capital nuevo para la empresa.
5. Lograr posicionarse como el líder absoluto en la fabricación de alimentadores solares.

#### **II. Objetivos financieros:**

1. Llegar al punto de equilibrio, donde la empresa ya sea capaz de generar flujo de efectivo positivo.
2. Disminuir la deuda de largo plazo que hoy por hoy la tiene en quiebra técnica.
3. Eliminar todo tipo de gastos no necesarios o reducirlos en la medida de lo posible para mejorar los márgenes de utilidades.
4. Mejorar sus precios de venta para hacer más competitivos sus productos.

---

### **III. Objetivos de producción:**

1. Reducción del tiempo de producción de los alimentadores y por consecuencia, reducción de los costos de fabricación.
2. Mantener la calidad de sus productos a pesar de la reducción de sus costos de fabricación.
3. Evaluación de alternativas de producción, esto es, determinar si conviene que ellos fabriquen todas las piezas, maquilar con terceros, etc.

### **IV. Objetivos de mercadotecnia:**

1. Evaluar las diferentes formas de publicitar sus productos para hacerlos más atractivos a sus potenciales clientes.
2. Determinar cuales son los mejores canales de distribución para lograr un aumento efectivo de ventas.
3. Desarrollar estudios de mercado para determinar de mejor forma a su grupo meta, necesidades de los clientes y satisfacción de los mismos, entre otros.
4. Mejorar el servicio postventa, atención al cliente y servicios de garantía.

### **V. Objetivos de recursos humanos:**

1. Desarrollar toda la estructura orgánica de la empresa.
2. Determinar los mejores esquemas de compensación para los empleados cuando la empresa tenga utilidades y esté en posición de darlos.
3. En caso de que una opción de reestructura de la empresa fuera maquilar los alimentadores con un tercero, liquidar al personal sobrante.
4. Desarrollo de incentivos y planes de carrera.

### **VI. Objetivos de distribución:**

1. Lograr que el costo de distribución no impacte tanto en los costos de ventas.

Una vez definidos los objetivos se debe de proceder al desarrollo del plan para conseguirlos. Como hemos visto, SDI tiene muchos problemas en varias áreas y deben de resolverse todos para que la empresa salga de la quiebra técnica, sea viable y por ende pueda recibir capital por parte de inversionistas interesados.

A continuación se desarrollará el plan completo en todas las áreas, empezando por la parte de producción, ya que de nada sirve tener un buen plan de mercadotecnia si no se tiene el producto suficiente con la calidad y el precio que se requiere. Una vez que esto se logra, con un buen plan de mercadotecnia, las ventas se pueden lograr y una vez que logremos aumentar las ventas, los problemas financieros empezarán a mejorar. Sin embargo, también se debe de trabajar en la parte financiera desde un principio para determinar la mejor forma de reducir la deuda y lograr el saneamiento de los estados financieros.

---

## **VII. PLAN DE REORGANIZACIÓN DE SQUIRREL DEFENSE INC.**

### **a) Producción.**

Durante el año 1999, SDI produjo y vendió un total de 446 alimentadores, de los cuales 112 fueron del modelo "Town" y "334 del modelo tipo "Country", así como la tercera parte de accesorios. Sin embargo, por facilidad de los cálculos, nos enfocaremos básicamente en la producción total de alimentadores.

Lo anterior significa que en promedio SDI produjo 37.16 alimentadores por mes. Si consideramos que las ventas totales en 1999 fueron de \$56,071.00 USD tenemos que en promedio, el precio de venta fue de \$125.72 USD por alimentador. Podemos determinar entonces que el costo variable por alimentador resulta de dividir los costos variables entre el número de equipos producidos. Tenemos entonces que los costos de materia prima más la mano de obra son \$22,715.00 USD más \$19,285.00 USD, lo que nos da un total de \$42,000.00 USD, lo que dividido entre 446 unidades producidas y vendidas nos da un costo promedio de \$94.17 USD por alimentador.

La contribución marginal por alimentador resulta entonces en \$125.72 USD menos \$94.17 USD, lo que da un total de \$35.55. Si consideramos que los costos fijos restantes son de \$40,659.00 USD, podemos determinar que para que SDI llegue a punto de equilibrio es necesario que se produzcan y se vendan la cantidad de  $(\$40,659.00/\$35.55)$  1,145 unidades.

Es evidente que con la forma de fabricar actualmente los alimentadores, es imposible fabricar por lo menos el número necesario para llegar al punto de equilibrio. La empresa se tiene que concentrar en una estrategia de producción. Actualmente, la empresa no es capaz de satisfacer la demanda de alimentadores. Se necesita crear un mecanismo que haga la producción más rápida y menos costosa.

No es una tarea fácil para SDI y además, requiere de soporte financiero. Los dueños tienen varias opciones para resolver el problema de producción. Estas son:

- Comprar la tecnología necesaria para fabricar el producto a una velocidad mucho mayor y un menor costo.
- Ampliar a más turnos su planta actual y tener más tiempo para producir más alimentadores.
- Maquilarlo con terceros, ya sea en los Estados Unidos o fuera del país.

La primera opción desde mi punto de vista, requiere una investigación muy amplia y tardada de proveedores de tecnología específica que creo que en primer lugar sería muy cara para los niveles de capital y deuda contratada que tiene la empresa y en segundo lugar muy tardada, siendo que la empresa necesita a la brevedad posible incrementar el número de alimentadores y bajar su costo.

La segunda opción tampoco se me hace viable en este caso, ya que como vemos en los estados financieros, el costo de mano de obra es muy caro y representa el 34.39% de las ventas. El aumentar los turnos, haría que se fabricaran más alimentadores, pero el costo de mano de obra se iría a los cielos y el proceso artesanal continuaría.

La última opción y que considero más viable es fabricar los alimentadores con un tercero, que ya cuente con la tecnología apropiada y sólo sea necesario hacer algunas modificaciones para adaptarla al alimentador solar.

De hecho, muchos países desarrollados han optado en los últimos años establecer sus plantas en otros países donde el costo de la mano de obra es mucho más barato. En especial resaltan países como China e India, donde muchos corporativos americanos y europeos han establecido sus plantas por la enorme reducción de costos que representa usar la mano de obra en esos países. En el caso de SDI, no se recomienda que ponga una planta en China o la India, pero si pudiera buscar un maquilador que le produjese sus equipos a un mucho menor costo.

Para darnos una idea de lo que pudiera representar el costo de mano de obra, que en el caso de SDI es el mayor costo de todos, a continuación presento una tabla de los costos laborales por hora en varios países. El cuadro resume los datos del *Yearbook of Labour Statistics 2003*, publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

#### REMUNERACIONES EN DISTINTOS PAÍSES

País	Salario US\$ por hora	Sueldos mensuales (Semana de 40 horas)
Suiza	22,23	3,912
Noruega	19,43	3.420
Gran Bretaña	17,77	3.128
Holanda	17,11	3.011
Alemania	15,43	2.716
Estados Unidos	15,30	2.963
Suecia	13,39	2.357
Irlanda	12,88	2.267
Japón	12,88	2.267
Bélgica	12,12	2.133
Canadá	12,09	2.128
Australia	11,62	2.045
Austria	11,17	1966

Finlandia	11,17	1.966
Israel	9,97	1.755
España	9,93	1.748
Nueva Zelanda	9,48	1.668
Singapur	9,46	1.665
Francia	8,53	1.501
Corea	8,15	1.434
Grecia	5,18	912
Eslovenia	4,62	813
Trinidad & Tobago	4,19	737
Croacia	3,49	614
Polonia	2,83	498
Sudáfrica	2,67	470
Malasia	2,10	370
Turquía	2,03	357
México	1,88	331
Panamá	1,80	317
Costa Rica	1,76	310
Chile	1,60	282
Zimbabwe	1,46	257
Jordania	1,36	239
Brasil	1,33	234
Argentina	1,29	227
Ecuador	1,29	227
Guatemala	1,19	210
Mauricio	1,10	194
El Salvador	1,06	187
Perú	1,00	176
Argelia	0,96	169
Botswana	0,85	150
Bolivia	0,79	139

Filipinas	0,76	134
Tailandia	0,73	128
Egipto	0,69	121
Bulgaria	0,67	118
Colombia	0,64	113
Paraguay	0,54	95
Kenya	0,49	86
Sri Lanka	0,33	58
China	0,19	33
India	0,14	25

Como vemos en la tabla anterior los dos países con los costos laborales más baratos son China e India. Es por esto, que son los países en donde más empresas establecen sus plantas o maquilan sus productos. Podemos ver que el costo laboral en los Estados Unidos es 80 y 109 veces más caro que en China e India respectivamente. Queda claro que el fabricar los alimentadores solares en alguno de estos países, abarataría de forma muy importante el costo de producción de los mismos.

Aunque el costo de China es un poco mayor que el de la India, creo que SDI debería de maquilar sus alimentadores en China, puesto que es un país más desarrollado y que hoy por hoy se empieza a considerar como una potencia mundial. Seguramente, los socios de SDI tendrían que buscar un productor chino eficiente y para compensar los costos de envío a los Estados Unidos, necesitarían mandar por contenedores y en barcos que lleven otro tipo de mercancía a Norte América. Los costos de transporte de esta forma serían muy económicos y no incrementarían mucho el costo de los alimentadores. Tendrían que negociar también niveles adecuados de calidad para no tener reclamos por parte de los clientes.

De esta forma SDI podría resolver de forma rápida el tema de producción y costo de los alimentadores solares, por lo que tendría la oportunidad de surtir todos los pedidos y poder atender a los grandes detallistas que piden un precio muy atractivo para comprar el producto.

## **b) Mercadotecnia**

Una vez que la SDI haya resuelto el problema de producción de los alimentadores, deberá desarrollar un plan completo de mercadotecnia para la venta de los mismos.

Como se comentó anteriormente, los socios de SDI nunca hicieron un estudio de mercado importante sobre el grupo objetivo para su producto. Se confiaron en unas encuestas de

---

estudiantes que señalaban que los alimentadores solo le interesaban a gente mayor y en especial mujeres, siendo que en Estados Unidos de América hay más de 50.4 millones de observadores de aves, según lo establece la “American Birding Association” (ABA). Además, en otro tipo de encuestas, se han obtenido los siguientes datos:

- Se gastaron más de \$843 millones de dólares en alimentadores y accesorios.
- Según ABA el ingreso promedio de sus agremiados es de \$60,000.00 USD por año, con una edad de entre 40 y 60 años.
- 65% son hombres y 35% son mujeres. El número de mujeres ha ido en aumento, ya que en 1989 representaban el 25% del total.
- Más del 80% de los miembros de ABA tienen título universitario.
- Los cinco estados con mayor número de miembros son: California, Florida, Pensilvania, Texas e Illinois.
- En el año de 1998, ABA contaba con 20,450 miembros.

En un principio, SDI no debiera gastar en publicidad no dirigida a sus grupos objetivo, ya que es muy cara. En este plan de reorganización, el enfoque de mercadotecnia directa reduciría de forma importante los costos de ésta. El plan de mercadotecnia de SDI debería contener los siguientes puntos:

1. Como primer punto, se sugiere un relanzamiento del producto con otro nombre más llamativo que alimentador solar de aves. Pudiera ser algo relacionado a su ventaja principal de evitar a las ardillas (nada es más desagradable para un fanático de las aves que las ardillas) o un nombre relacionado con la naturaleza.
2. SDI no debe de olvidar que la actividad de observar y alimentar aves es la que más está creciendo en los Estados Unidos y que hay mucha gente joven a quien le está interesando esta actividad. Debería de haber un acercamiento con la American Birding Association (ABA) para diseñar una campaña de correo o mercadotecnia directa en donde a los 20,450 miembros se les envíe un folleto con las características y descripción del alimentador solar. Seguramente el éxito de esta campaña sería muy grande, ya que en términos generales cuando se lanza una campaña de mercadotecnia directa a un grupo no definido el porcentaje de efectividad oscila entre el 1% y el 3%. Cuando el grupo está 100% relacionado al tema de la campaña, la efectividad sube a un 25% - 30%.
3. El plan de mercadotecnia debe considerar la búsqueda de otros canales de distribución. Las tiendas especializadas en productos para aves y jardín son muy efectivas para ofrecer los alimentadores, ya que las personas que asisten a ellas en general están muy enfocadas a las aves y sería muy probable que compraran un alimentador. SDI debería negociar que en las tiendas hubiera una televisión donde se viera un video sobre el alimentador, sus características y ventajas. De hecho, muchas tiendas ya tienen monitores donde todo el tiempo se pasan spots publicitarios. Seguramente lo anterior aumentaría de forma importante las ventas de alimentadores.

- 
4. SDI debe poner anuncios en revistas especializadas en jardinería y actividades al aire libre, donde se hiciera mucho énfasis en las ventajas del producto y sus características técnicas de bajo costo dado el uso de energía solar. Estos artículos dejarían muy claro los beneficios que tendrían las aves y sobre todo en el invierno.
  5. Es muy importante, dado los antecedentes que tenemos, que la publicidad en video, ya sea en una tienda o en la página de Internet muestre como funciona el alimentador, haciendo énfasis en como se evitan las ardillas y señalando claramente que éstas no salen dañadas.
  6. El sitio de Internet de SDI está muy mal diseñado. El video que tiene está muy pesado y cuesta trabajo bajarlo. Se debe renovar completamente el sitio con un video en flash que ocupa poco espacio, abrir una tienda en línea, poner links a sitios relacionados como pudiera ser la página de la American Birding Association, estadísticas de las aves, información de sus alimentos, etc., que la hicieran mucho más atractiva a los usuarios.
  7. Con relación al comercio electrónico, debería establecer un plan para poner banners en sitios de Internet vinculados con un descuento en la compra de los alimentadores. Hay que señalar que el margen sería mayor en aquellos que se pudieran vender directamente a través de la página.
  8. Según la American Birding Association (ABA), las cinco ciudades donde más miembros tiene son: California, Florida, Pennsylvania, Texas e Illinois, por lo que SDI debiera enfocar primeramente sus campañas hacia estos estados. Podría lograr sinergias y acuerdos con distribuidores locales. En una segunda etapa, podría arrancar campañas en otros estados.
  9. SDI debe modificar la publicidad que utiliza en sus folletos o volantes, ya que no es recomendable que la empresa utilice imágenes de los 50's para un producto muy novedoso y que ha ganado varios premios de diseño últimamente. Además, según ABA, hay mucha gente joven de 30 años que empiezan a estar interesados en las aves y que no les gusta esta publicidad. Estos volantes o folletos se deben de utilizar en medios dirigidos a grupos objetivo bien definidos (ABA, revistas, tiendas especializadas), ya que el volante en la calle es muy poco efectivo.
  10. Además del cambio de nombre en la publicidad, se deberían usar otros colores, ya que los chillantes como los que están usando actualmente no son los adecuados. Usar rojos, azules y verdes mates, sería más llamativo para este tipo de producto muy ligado a la naturaleza.
  11. SDI debería incluir en los alimentadores información relevante que pudiera servirle a sus clientes sobre las aves, tipos de alimentación, clasificaciones, etc., por región, lo que ayudaría a que la gente se interesara más en sus alimentadores.

- 
12. En el caso de las garantías se debe de cambiar la política actual. Al cliente se le dan solamente 5 días para enviar una tarjeta, lo que parece muy complicado sobre todo si alguien por cualquier motivo dilata unos días en armar y probar su alimentador. Como primera medida, se debería ampliar este plazo y en segundo lugar, a la brevedad debería de sustituirse la tarjeta de garantía, por una que fuera sellada en la tienda y que con el simple ticket de compra se hiciera válida y se cambiara el equipo en caso de ser necesario.
  13. SDI debería implementar un programa de entrevistas con usuarios de sus alimentadores para plasmar sus comentarios en un pequeño folleto y que eso sirviera para hacer publicidad ya sea en los diferentes medios que se han comentado o para publicidad de boca en boca entre los mismos clientes.
  14. Por último, como se puede ver en la tabla de precios de la competencia, los precios de los alimentadores de SDI son substancialmente mayores a los de la competencia. El nuevo plan de producción y reducción de costos debe ir acompañado por una reducción gradual de los precios en la medida que se vaya incrementando la producción. Hay que señalar que aunque el producto es muy bueno y novedoso, un precio caro limitaría de forma importante el número de unidades vendidas.

**c) Finanzas**

Como se comentó anteriormente, para poder buscar inversionistas que inyecten recursos al proyecto, es indispensable resolver primero otros problemas, de tal forma que los posibles interesados ya puedan ver planes estratégicos, de comercialización y distribución perfectamente desarrollados para su evaluación. Sin embargo, como la obtención de recursos frescos en un tema que lleva tiempo, se puede ir trabajando en buscar alternativas de financiamiento. En este sentido, se deben resolver los problemas financieros de la empresa, de tal forma que se pueda garantizar que existirá el flujo necesario para el funcionamiento de SDI. Sin embargo, como podemos ver en los estados financieros y como se ha comentado en este documento, SDI está en quiebra técnica con un capital contable negativo de \$28,123.00 USD. Tiene una abultada deuda de largo plazo de \$26,993.00 USD y no tiene efectivo disponible para la operación.

Desde mi punto de vista, aunque se resuelvan todos los problemas de marketing, producción, etc., si la empresa no obtiene recursos rápidos existe una gran probabilidad de irse a la quiebra definitiva y cerrar operaciones.

Como hemos podido constatar durante todo el caso, SDI tiene un producto muy novedoso y un mercado potencial muy alto y creciente, sin embargo, por una mala planeación no tienen recursos para seguir operando y requieren a la brevedad posible una inyección de capital.

---

Este requerimiento de efectivo pudiera venir de tres fuentes. La primera y la más fácil sería de los socios fundadores. Sin embargo, parece que no tienen capital, ya que de tenerlo, no hubieran pedido los préstamos de largo plazo y no estarían a punto de la quiebra.

En segundo lugar, podrían pedir más créditos, pero de nueva cuenta esta opción no es viable, ya que con los números tan malos que tienen en el estado de resultados y el capital contable negativo, pocas personas o instituciones financieras estarían dispuestas a prestarles.

Por último, la tercera opción sería la de incorporar capital de riesgo fresco para la empresa a cambio de una dilución en la participación accionaria. En este sentido y teniendo resueltos todos los problemas de producción, un plan de marketing, de ventas, etc. solucionados, se podría pensar entonces en invitar a inversionistas con capital de riesgo, a una SINCA o su equivalente en los Estados Unidos o hacer una emisión de capital en la Bolsa de Valores.

Esta última opción no es viable, ya que las reglas de colocación en general piden una historia de varios años, una administración probada y muchos otros requisitos que es obvio que SDI no cumple. Por lo que la única opción que yo veo es la de inyección de capital ya sea por un grupo de inversionistas o un fondo de capital de riesgo.

Para lo anterior y tomando en cuenta los estados financieros que se presentan, hay que elaborar un presupuesto y estados financieros Pro-forma con las estimaciones para los próximos años, teniendo en cuenta un plan completo de reestructura en producción, ventas, marketing, etc., de SDI.

Antes de entrar a detalle en la valuación de SDI considerando la incorporación de un plan estratégico, es importante hablar un poco más de las principales razones que se tienen para evaluar un proyecto, y más cuando es una empresa nueva como SDI que no tiene historia, pero que sí tiene un producto muy novedoso y con un potencial de mercado muy alto.

### **c.1 MARCO TEÓRICO PARA LA VALUACIÓN FINANCIERA DE SDI, INC.**

Desde una perspectiva financiera, la necesidad de analizar y evaluar proyectos de inversión, se origina fundamentalmente debido a:

- La falta de recursos económicos para desarrollar una empresa o un proyecto en particular.
- La búsqueda de maximización del capital de los socios o posibles socios.
- La incertidumbre o riesgo asociado con la implementación de un proyecto.

Cualquier negocio tiene recursos limitados para poder desarrollar e implementar todas las oportunidades productivas disponibles. En el caso de Squirrel Defense INC., los socios fundadores no tienen capital de trabajo y no tienen más recursos para inyectarle a la empresa.

---

Esto obliga a empresarios e inversionistas a destinar recursos sólo a aquellos proyectos que ofrecen el mayor beneficio, es decir, el mayor rendimiento. Adicionalmente, los posibles inversionistas o fondos de capital de riesgo tienen que asegurarse, no únicamente que sus recursos disponibles son asignados a aquellos proyectos que ofrecen el mayor rendimiento, sino también, que son asignados a aquellos proyectos que ofrecen el mayor rendimiento por arriba del que ofrece el sistema financiero. A esto se le llama “costo de oportunidad”. Actualmente hay muchas alternativas de inversión que se usan de referencia para decidir si se invierte en un proyecto o no. Para el caso de SDI, queda claro que al ser una empresa pequeña, sin historia y con una administración deficiente, cualquier inversionista va a pedir una tasa alta de rendimiento para arriesgar su capital.

Finalmente, a pesar de que un inversionista identifique y asigne sus recursos únicamente a aquellos proyectos que le ofrecen el mayor rendimiento posible por arriba del que le ofrece el sistema financiero, ya sea bancario o bursátil, el hecho de que el rendimiento que le ofrece un proyecto sea un rendimiento estimado, es decir, que se espera que ocurra a futuro, introduce el elemento incertidumbre o riesgo. Por riesgo entendemos la posibilidad de que el rendimiento esperado por la implementación de un proyecto no se materialice, es decir, no se realice o, en caso de que se realice, sea inferior al rendimiento originalmente estimado.

Debido a estos factores, los inversionistas o fondos de capital de riesgo requieren de utilizar técnicas y herramientas que le permitan medir el riesgo y medir el rendimiento que un proyecto de inversión le ofrece. Al proceso de medición del riesgo y rendimiento asociados a los proyectos de inversión, se le denomina valuación.

Si el conjunto de negocios o proyectos susceptibles de implementarse por un empresario, son valuados siguiendo las mismas técnicas y criterios de valuación, entonces los inversionistas o fondos de capital de riesgo estarán en posibilidades de comparar el riesgo y el rendimiento asociados a cada negocio o proyecto y seleccionarán únicamente aquellos que le permitan lograr su objetivo financiero, es decir, maximizar su inversión con el mínimo riesgo.

Maximizar una inversión significa maximizar el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados que un negocio o proyecto generará. Esto es equivalente a afirmar que los inversionistas y fondos de capital de riesgo y eventualmente los mismos accionistas actuales de la empresa seleccionan aquellos proyectos o negocios que les ofrecen el mayor rendimiento (por arriba del rendimiento de mercado) al menor riesgo.

Los criterios generalmente aceptados en que se basan los métodos de análisis y evaluación de proyectos, son los siguientes:

- La riqueza se mide en términos de dinero, es decir, en flujos de efectivo.
- El dinero tiene un valor en el tiempo que se mide en términos de tasas de interés.

- 
- La medida del riesgo (unidades de riesgo) debe incorporarse en los flujos de efectivo (dinero) o incorporarse en el valor del dinero en el tiempo (tasas de interés).

Hay varios métodos para valuar empresas, entre los que destacan:

- Método del valor en libros.
- Método Black & Scholes.
- Flujos de efectivo descontados.
- Método de múltiplos.

Para el caso de SDI y por simplicidad, el más adecuado sería el de flujos de efectivo descontados, tomando una tasa de costo de capital para descontar dichos flujos. El costo de capital es la tasa de interés que se utiliza para "descontar" los flujos de efectivo netos del negocio para encontrar su valor presente neto; también es la tasa de interés contra la que se compara la tasa interna de rendimiento para ver si el negocio o proyecto es atractivo.

El costo de capital puede ser muy variable y está en función de la antigüedad de la empresa, su tamaño, sus números y calidad crediticia, administración, etc. Una empresa muy grande y con una gran trayectoria conseguirá un costo mucho menor que una empresa pequeña y sin historia. Para valuar a SDI y determinar con una reestructura sus posibles números se presentan unos estados financieros pro-forma para los próximos 10 años. (Anexo 1 de Excel).

Al hacer una valuación, hay muchos factores que hay que considerar y que se pueden cambiar. Como el caso no presenta mucha información, a continuación se presenta una lista con los puntos que se consideraron para valuar la empresa:

1. Las proyecciones arrancan con los estados financieros proporcionados por SDI al 31 de diciembre de 1999.
2. Se fija el gasto de publicidad en el 2.5% de las ventas.
3. Los cargos por servicios bancarios se mantienen en el 2.67% de las ventas.
4. Los gastos de depreciación, educación y arrendamiento de equipo se mantienen en cero. Consideramos que al maquilar la empresa los alimentadores con un fabricante chino, no va a invertir prácticamente nada en activo fijo y por ende no consideramos depreciación.
5. Los fletes y envíos los bajamos al 1% de las ventas, dado que al importar en contenedores, este gasto deberá de ser muy bajo.
6. Los impuestos de nómina los dejamos igual, esto es un 8% del gasto de sueldos.
7. Todos los demás gastos crecen aproximadamente un 5% anual, que es mayor a la inflación estimada para el periodo de valuación.
8. Los sueldos bajan en los dos primeros años a un 13.24% de las ventas y posteriormente a un 8.61% de las ventas como consecuencia en primer lugar de la maquila en China y en segundo lugar por un abaratamiento por mayores volúmenes.

9. Los cargos postales por envíos son muy pequeños, sin embargo, se considera un crecimiento del 30% en los primeros años y de un 20% en los últimos.
10. La tasa de impuestos es del 30%.
11. Se considera por simplicidad que las ventas son de contado, por lo que no existen cuentas por cobrar.
12. Con la capitalización se eliminan todas las deudas.
13. Se presentan los estados pro-forma para 10 años, sin embargo, los cálculos se hacen con proyecciones a 25 años. Del año 10 al 13 se considera que la utilidad neta puede crecer un 14% y a partir del año 14, esta crecería un 10% anual.
14. Asimismo, el costo de capital se ubica para los primeros 10 años al 12%, del año 11 al 15 en 10% y del año 16 al 20 una tasa del 8% y del 21 al 25 una tasa del 6%, ya que la empresa irá adquiriendo antigüedad, reputación, mejores números, etc.

De acuerdo al análisis realizado se tienen los siguientes flujos netos para SDI del año 1 al 25 de la siguiente forma:

Año	Flujo neto
1	\$7,100.64
2	\$20,957.00
3	\$36,606.67
4	\$48,736.60
5	\$63,898.85
6	\$82,780.90
7	\$106,293.16
8	\$123,177.48
9	\$142,501.60
10	\$162,451.82
11	\$185,195.08
12	\$211,122.39
13	\$240,679.52
14	\$264,747.48
15	\$291,222.22
16	\$320,344.45
17	\$352,378.89
18	\$387,646.78
19	\$426,378.46
20	\$469,016.31
21	\$515,917.94
22	\$567,509.73
23	\$624,260.71
24	\$686,686.78
25	\$755,355.45

---

Aplicando el modelo de flujos descontados con las tasas señaladas anteriormente, obtenemos un valor actual para SDI de \$1,186,292.09 USD. Los socios podrían vender una participación cercana al 25% en aproximadamente en \$300,000.00 USD.

Si incorporamos una capitalización por este monto en el balance de SDI, podemos eliminar todas las deudas y contar con efectivo para la operación. Todo esto, aunado a la incorporación de la utilidad neta estimada, nos arroja la proyección del balance general que se presenta en el anexo de Excel.

Si consideramos una tasa que se pudiera conseguir en un instrumento libre de riesgo como un treasury bill sería del 4%, a partir del año 7, los socios capitalistas estarían recibiendo un ingreso mayor al de este instrumento.

#### **d) Distribución**

Realmente en distribución, no hay mucho que resolver. La empresa ya trabaja con UPS que es uno de los líderes a nivel mundial en distribución y es una empresa que ya muchas otras utilizan para distribuir sus productos. Realmente, lo único que tiene que hacer SDI es incrementar el volumen de unidades para poder reducir el precio por envío. Normalmente, estas empresas cobran caro por entregar, sin embargo, hay convenios como se tienen por ejemplo con empresas como HP o Dell, donde los costos de envío son muy económicos y la repercusión al usuario final es muy poca.

Es más, a veces son como proporción del precio de venta tan bajos, que el fabricante o distribuidor los absorbe y el cliente no tiene que pagar un precio extra. Yo creo que con el volumen de alimentadores que se pudieran vender, el costo disminuiría mucho.

#### **e) Recursos humanos**

SDI, además de resolver su situación financiera que es muy delicada, tiene que trabajar muy de cerca el factor humano, ya que cualquier organización sin gente competente, motivada, etc. no tendrá los resultados que quisiera. Es claro concluir, que el personal de SDI por varias razones no puede estar contento y como se encuentra la empresa en estos momentos, es más que imposible que lo empleados tengan la camiseta puesta.

En lo que se refiere a la parte de producción, dado que estamos sugiriendo que se maquile en China, se resuelve gran parte del problema, dado que toda la maquila se haría allá. Sin embargo, otra parte importante del personal estaría en Greensboro, ya que el área staff, mercadotecnia, ventas, contabilidad, etc. son los encargados de comercializar los alimentadores una vez que están de regreso de China.

Es importante señalar que se debe trabajar en una estructura orgánica que pueda ir dirigida hacia la creación de valor para los accionistas y por ende para los mismos empleados. En esta reestructura de SDI, es fundamental tener personal identificado con la filosofía

---

organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia y siempre de acuerdo a las nuevas misión y visión propuestas para SDI.

#### **e.1 MARCO TEÒRICO PARA LA IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE RECURSOS HUMANOS EN SDI, INC.**

Como se dijo en el párrafo anterior, gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos para implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo de SDI, serán menores.

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad y mejor servicio post-venta, entre otros. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno y al trabajo valioso de sus empleados en cada uno de sus puestos. SDI tiene que incluir dentro de su planeación el ofrecer un desarrollo de carrera para su personal.

Cuando una empresa emplea una gestión de personal adecuada, le ayudará a trascender en su mercado. Obviamente, no es fácil manejar personal y más cuando se desea alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios de su personal. Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados, se consideran aspectos que los involucrará y comprometerá con la empresa.

A continuación se presentan algunas recomendaciones generales que pudiera aplicar SDI dentro de su plan de reestructura y que han sido fruto del constante estudio teórico de expertos en la materia, pero que se complementan con las propias vivencias de los empleados de cada organización. Estas recomendaciones no son las únicas, pero se consideran como básicas para iniciar el involucramiento y compromiso de los miembros de una organización para alcanzar resultados favorables en el medio empresarial. Estas son:

**1. Seleccionar al personal cumpliendo con una premisa:** “Escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado”: Sin lugar a dudas es el principio del éxito en la empresa, contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados. Así que, si subjetivamente contrata a personas sin tener la visión de su utilidad y desarrollo, seguramente el involucrarse eficientemente en las tareas será una limitante de crecimiento tanto para la empresa como para la persona.

**2. Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa:** No importa si los empleados que tiene la empresa se encuentran con varios años en la organización (¿qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa?), todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante

---

interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán tener empatía con las intenciones estratégicas de la empresa.

**3. Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa:** La comunicación es la base de toda interrelación, y debe ser considerada como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directo y oportuno sea el contacto que se tenga con los empleados, se favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral

**4. Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa:** Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Hay que tomar en cuenta que aunque no se tengan recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización. SDI deberá reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se les proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

**5. Hacer del lugar de trabajo un lugar como en casa:** Físicamente hablando, uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

**6. Negociar los objetivos con cada uno de los subordinados:** Trabajar por resultados ha sido una forma infalible para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades socio técnicas de la empresa. Al fijar conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

**7. Aplicar el “empowerment” en los empleados en un ambiente agradable:** Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el

---

impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

**8. Trabajar en equipo:** La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

**9. Habilitar las capacidades de los colaboradores:** Un trabajador cuenta con grandes potenciales, el saber detectarlos y aprovecharlos será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

**10. Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes:** Una persona que se asuma responsabilidades importantes, (con la ayuda de las anteriores recomendaciones) tendrá la capacidad de aceptarlas con gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el “coaching” sobre él, las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromiso para obtener mejores beneficios. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

## **VIII. CONCLUSIONES**

Se ha presentado todo un plan estratégico de reestructura de Squirrel Defense Inc., de lo cual podemos sintetizar los siguientes comentarios:

1. SDI es una empresa con un producto muy novedoso con todo el potencial de ventas por delante.
2. La reducción de los costos de producción y la capacidad de producir más alimentadores utilizando un proveedor chino, haría que el precio de venta fuera bajando, logrando posicionarse mejor en su mercado, vendiendo más unidades y al mismo tiempo mejorando márgenes.
3. SDI tiene posibilidades de que con un buen plan de marketing pueda llegar a través de nuevos canales de venta a un número muy alto de clientes potenciales.
4. El mal inicio de la empresa y la falta de un plan original estratégico tiene un costo que los actuales accionistas tienen que pagar: el ceder un 25% de la empresa a terceros, pero a cambio de no quebrar y tener flujo inmediato para seguir operando.

- 
5. Los socios capitalistas tendrían una tasa de rendimiento sobre su inversión arriba del costo de oportunidad a partir del año 7.
  6. Asimismo, el rendimiento sobre el capital sería aproximadamente de un 20% a partir del mismo año 7.
  7. Los números se logran considerando que la empresa baja el precio de sus productos 5% anual durante los primeros 9 años.
  8. SDI, con los resultados presupuestados, tendría el capital suficiente para recomprar sus acciones en un futuro, en caso de que los socios quisieran salirse, o pudiera llevar a cabo ya con una buena historia una oferta pública en la bolsa, mejorando sustancialmente el valor del capital de los socios.
  9. Dado que el producto de SDI es sumamente novedoso y tiene mucho potencial, con un costo de producción mucho más barato, dado que se fabricaría en China, las utilidades podrían ser muy importantes de tal forma que se podría incentivar muy bien a cada uno de los empleados de SDI utilizando el esquema de valor agregado para la empresa.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

1. The Business Journal of the Greater Triad Area  
Laura Sykes & Doug Campbell
2. Thompson, A. & Strickland a.J. III  
Strategic management
3. Admistración  
David R. Hampton, Ed. Mc Graw Hill
4. Financial Statement Analysis  
Leopold A. Bernstein, John J .Wild, Ed. Mc Graw Hill
5. International Investments  
Bruno Solnik, Ed. Addison Wesley
6. The Analysis and Use of Financial Statements  
White Sondhi & Fried, Ed. Wiley
7. Artículo publicado por Emol.empleos en [www.empleos.elmercurio.com](http://www.empleos.elmercurio.com)

<b>Balance general de Squirrel Defense, Inc.</b>			
		31/12/1999	31/12/1998
<b>Activo</b>			
<b>Activo circulante</b>			
	Cheques/Ahorros	-\$ 7,308.00	-\$ 701.00
	Préstamo por recibir Ed Welsh	\$ 7,180.00	\$ 4,830.00
	<b>Total Activo circulante</b>	<b>-\$ 128.00</b>	<b>\$ 4,129.00</b>
<b>Activo fijo</b>		<b>\$ 1,416.00</b>	<b>\$ 715.00</b>
<b>Activo total</b>		<b>\$ 1,288.00</b>	<b>\$ 4,844.00</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>			
<b>Pasivo circulante</b>			
	Deuda de tarjeta de crédito	\$ -	-\$ 2,140.00
	Gasto de nómina	\$ 2,418.00	\$ -
	<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>\$ 2,418.00</b>	<b>-\$ 2,140.00</b>
<b>Deuda a largo plazo</b>			
	Préstamo a pagar Wane Garrison	\$ 2,500.00	\$ -
	Préstamo a pagar Scott Wilson	\$ 10,000.00	\$ -
	Préstamo a pagar VID	\$ 14,493.00	\$ 9,500.00
	<b>Pasivo total a largo plazo</b>	<b>\$ 26,993.00</b>	<b>\$ 9,500.00</b>
<b>Pasivo total</b>		<b>\$ 29,411.00</b>	<b>\$ 7,360.00</b>
<b>Capital contable</b>			
	Acciones emitidas	\$ 10,473.00	\$ 9,473.00
	Ganancias / Pérdidas acumuladas	-\$ 11,989.00	\$ -
	Utilidad del ejercicio	-\$ 26,607.00	-\$ 11,989.00
	<b>Capital total</b>	<b>-\$ 28,123.00</b>	<b>-\$ 2,516.00</b>
<b>Suma el Pasivo total y Capital contable</b>		<b>\$ 1,288.00</b>	<b>\$ 4,844.00</b>

## Estados financieros de Squirrel Defense, Inc.

	31/12/1999		31/12/1998	
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 56,071.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 18,001.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costo de productos vendidos:</b>				
Mano de obra contratada	\$ 1,545.00	2.76%	\$ 2,950.00	16.39%
Compras	\$ 21,170.00	37.76%	\$ 8,128.00	45.15%
<b>Costo total de los productos vendidos</b>	<b>\$ 22,715.00</b>	<b>40.51%</b>	<b>\$ 11,078.00</b>	<b>61.54%</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 33,356.00</b>	<b>59.49%</b>	<b>\$ 6,923.00</b>	<b>38.46%</b>
<b>Gastos</b>				
Publicidad	\$ 5,334.00	9.51%	\$ 1,353.00	7.52%
Gastos de automovil	\$ 859.00	1.53%	\$ -	0.00%
Cargo de servicios del banco*	\$ 1,496.00	2.67%	\$ 885.00	4.92%
Gastos de depreciación	\$ -	0.00%	\$ 85.00	0.47%
Educación	\$ 149.00	0.27%	\$ -	0.00%
Arrendamiento de equipo	\$ 53.00	0.09%	\$ -	0.00%
Cuotas de archivo	\$ 75.00	0.13%	\$ -	0.00%
Fletes y envíos	\$ 1,425.00	2.54%	\$ 1,057.00	5.87%
Salarios brutos**	\$ 19,285.00	34.39%	\$ -	0.00%
Impuestos de nómina	\$ 1,574.00	2.81%	\$ -	0.00%
Licencias y permisos	\$ -	0.00%	\$ 757.00	4.21%
Miscelaneos***	\$ 2,925.00	5.22%	\$ -	0.00%
Cargos postales y envíos	\$ 408.00	0.73%	\$ -	0.00%
Honorarios profesionales	\$ 1,654.00	2.95%	\$ 3,425.00	19.03%
Renta	\$ 7,274.00	12.97%	\$ 5,230.00	29.05%
Suministros	\$ 9,386.00	16.74%	\$ 2,773.00	15.40%
Impuestos	\$ 548.00	0.98%	\$ -	0.00%
Teléfono	\$ 2,679.00	4.78%	\$ 1,045.00	5.81%
Gastos de exposición comercial	\$ 2,788.00	4.97%	\$ 2,015.00	11.19%
Viajes y entretenimiento	\$ 1,053.00	1.88%	\$ -	0.00%
Utilidades	\$ 979.00	1.75%	\$ 287.00	1.59%
<b>Gastos totales</b>	<b>\$ 59,944.00</b>	<b>106.91%</b>	<b>\$ 18,912.00</b>	<b>105.06%</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$ 26,588.00</b>	<b>-47.42%</b>	<b>-\$ 11,989.00</b>	<b>-66.60%</b>
* Los cargos de servicio bancario incluyen los cargos de tarjeta de crédito y los cargos por intereses				
** Los salarios brutos incluyen los salarios para los trabajadores de producción				
*** Los cargos misceláneos incluyen cargos por materiales y gastos misceláneos				

**Estados financieros de Squirrel Defense, Inc.**

	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009							
<b>Ventas netas</b>	\$ 56,071.00	100.0%	\$ 106,682.00	100.0%	\$ 210,131.73	100.0%	\$ 259,448.01	100.0%	\$ 395,635.85	100.0%	\$ 488,801.04	100.0%	\$ 854,879.15	100.0%	\$ 716,182.62	100.0%		
<b>Costo de productos vendidos:</b>																		
Mano de obra contratada	\$ 1,545.00	2.76%	\$ -		\$ 79,345.74	37.76%	\$ 97,957.57	37.76%	\$ 149,382.10	37.76%	\$ 184,485.75	37.76%	\$ 239,730.37	37.76%	\$ -		\$ 237,653.84	
Compras	\$ 21,170.00	37.76%	\$ 40,351.09	37.76%	\$ 79,345.74	37.76%	\$ 97,957.57	37.76%	\$ 149,382.10	37.76%	\$ 184,485.75	37.76%	\$ 239,730.37	37.76%	\$ -		\$ 237,653.84	
Costo total de los productos vendidos	\$ 22,715.00	40.51%	\$ 40,351.09	37.76%	\$ 79,345.74	37.76%	\$ 97,957.57	37.76%	\$ 149,382.10	37.76%	\$ 184,485.75	37.76%	\$ 239,730.37	37.76%	\$ -		\$ 237,653.84	
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 33,356.00	59.49%	\$ 66,510.91	62.24%	\$ 130,785.99	62.24%	\$ 161,490.44	62.24%	\$ 246,243.76	62.24%	\$ 304,315.29	62.24%	\$ 395,148.78	62.24%	\$ 474,157.78	62.24%	\$ -	
<b>Gastos</b>																		
Publicidad	\$ 5,334.00	9.51%	\$ 5,243.10	5.00%	\$ 8,509.65	4.00%	\$ 3,969.55	1.53%	\$ 4,902.24	1.53%	\$ 7,475.60	1.53%	\$ 9,713.65	1.53%	\$ 11,655.87	1.53%	\$ -	
Gastos de automovil	\$ 869.00	1.53%	\$ 1,634.99	1.53%	\$ 2,603.95	1.23%	\$ 6,827.26	2.67%	\$ 10,863.48	2.67%	\$ 13,945.85	2.67%	\$ 16,951.27	2.67%	\$ 20,340.64	2.67%	\$ -	
Cargo de servicios del banco*	\$ 1,468.00	2.62%	\$ 2,853.22	2.67%	\$ 4,544.16	2.16%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Gastos de depreciación	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Educación	\$ 149.00	0.27%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Arendamiento de equipo	\$ 53.00	0.09%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Correas de archivo	\$ 75.00	0.13%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Pieles y enrios	\$ 1,425.00	2.54%	\$ 1,088.62	1.00%	\$ 1,701.93	0.80%	\$ 2,594.48	1.00%	\$ 3,204.08	1.00%	\$ 4,886.01	1.00%	\$ 5,669.70	1.00%	\$ 6,348.79	1.00%	\$ 7,618.22	1.00%
Salarios brutos**	\$ 19,265.00	34.38%	\$ 10,686.20	10.00%	\$ 17,013.17	8.00%	\$ 25,944.80	10.00%	\$ 32,404.81	8.00%	\$ 48,861.10	10.00%	\$ 55,697.01	10.00%	\$ 63,487.92	10.00%	\$ 76,182.16	10.00%
Impuestos de nómina	\$ 1,574.00	2.81%	\$ 854.90	0.80%	\$ 1,361.54	0.63%	\$ 2,075.58	0.80%	\$ 2,653.26	0.63%	\$ 3,908.81	0.80%	\$ 4,455.76	0.63%	\$ 5,079.03	0.63%	\$ 6,094.57	0.63%
Licencias y permisos	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Miscelaneos***	\$ 2,925.00	5.21%	\$ 3,071.25	2.87%	\$ 3,224.81	1.51%	\$ 3,555.36	1.37%	\$ 3,733.12	1.17%	\$ 3,919.78	0.98%	\$ 4,115.77	0.84%	\$ 4,321.56	0.76%	\$ 4,537.64	0.71%
Cargos postales y envíos	\$ 408.00	0.73%	\$ 530.40	0.50%	\$ 688.52	0.32%	\$ 1,165.29	0.45%	\$ 1,514.88	0.47%	\$ 1,989.34	0.50%	\$ 2,560.14	0.52%	\$ 3,072.17	0.55%	\$ 3,688.60	0.58%
Honorarios profesionales	\$ 1,654.00	2.95%	\$ 1,736.70	1.63%	\$ 1,823.54	0.87%	\$ 2,010.45	0.77%	\$ 2,110.97	0.68%	\$ 2,227.34	0.56%	\$ 2,327.34	0.48%	\$ 2,443.71	0.44%	\$ 2,565.90	0.40%
Renta	\$ 7,274.00	12.97%	\$ 7,637.70	7.15%	\$ 8,019.59	3.81%	\$ 8,641.59	4.01%	\$ 9,283.67	3.41%	\$ 9,947.96	2.46%	\$ 10,633.25	2.09%	\$ 10,747.01	1.39%	\$ 11,294.36	1.78%
Suministros	\$ 9,386.00	16.91%	\$ 9,855.30	9.22%	\$ 10,348.07	4.82%	\$ 11,488.14	4.40%	\$ 12,578.14	3.14%	\$ 13,507.04	3.18%	\$ 14,580.77	2.49%	\$ 15,580.77	2.23%	\$ 16,663.80	2.01%
Impuestos	\$ 548.00	0.98%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	
Teléfono	\$ 2,679.00	4.78%	\$ 2,812.95	2.65%	\$ 2,953.60	1.39%	\$ 3,101.28	1.19%	\$ 3,256.34	0.91%	\$ 3,378.62	0.77%	\$ 3,498.01	0.71%	\$ 3,621.56	0.51%	\$ 3,743.81	0.57%
Gastos de exposición comercial	\$ 2,788.00	4.97%	\$ 5,343.10	5.00%	\$ 8,509.65	4.00%	\$ 12,972.40	5.00%	\$ 16,020.40	5.00%	\$ 24,430.50	5.00%	\$ 27,848.50	5.00%	\$ 31,743.96	5.00%	\$ 36,091.08	5.00%
Viajes y entretenimiento	\$ 1,033.00	1.85%	\$ 1,088.62	1.00%	\$ 1,701.93	0.80%	\$ 2,594.48	1.00%	\$ 3,204.08	1.00%	\$ 4,886.01	1.00%	\$ 5,669.70	1.00%	\$ 6,348.79	1.00%	\$ 7,618.22	1.00%
Utilidades	\$ 979.00	1.75%	\$ 1,870.09	1.75%	\$ 2,878.38	1.35%	\$ 4,540.34	1.75%	\$ 6,923.63	1.75%	\$ 8,550.52	1.75%	\$ 11,110.39	1.75%	\$ 13,331.88	1.75%	\$ 15,331.88	1.75%
<b>Gastos totales</b>	\$ 59,944.00	106.91%	\$ 56,367.13	52.75%	\$ 75,989.63	35.40%	\$ 91,866.67	35.40%	\$ 127,865.26	31.16%	\$ 170,690.34	30.65%	\$ 191,575.07	30.65%	\$ 224,316.46	29.44%	\$ -	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	-47.42%	\$ 10,143.78	9.49%	\$ 29,938.55	13.98%	\$ 69,623.77	26.84%	\$ 118,378.50	28.89%	\$ 151,647.37	31.08%	\$ 175,567.33	31.59%	\$ 203,573.72	32.06%	\$ 246,841.32	32.80%
<b>Impuestos</b>	\$ -	0.00%	\$ 3,043.14	2.85%	\$ 8,981.56	4.20%	\$ 20,887.13	7.47%	\$ 35,477.55	8.85%	\$ 45,554.21	9.32%	\$ 52,790.35	9.49%	\$ 61,072.11	9.62%	\$ 74,952.40	9.84%
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	-47.42%	\$ 7,100.65	6.64%	\$ 20,956.99	9.78%	\$ 48,736.64	18.79%	\$ 82,891.00	20.04%	\$ 106,093.16	21.75%	\$ 123,777.48	21.12%	\$ 142,501.60	22.45%	\$ 171,888.92	22.96%

\* Los cargos de servicio bancario incluyen los cargos de tarjetas de crédito y los cargos por intereses  
 \*\* Los salarios brutos incluyen los salarios para los trabajadores de producción  
 \*\*\* Los cargos miscellaneous incluyen cargos por materiales y gastos misceláneos

**Balance General Squirrel Defense Inc. 2000-2009**

	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
<b>Activo</b>											
<b>Activo circulante</b>											
Cheques/Ahorros	\$ 7,308.00	\$ 279,200.79	\$ 304,096.20	\$ 345,009.89	\$ 396,065.08	\$ 463,006.04	\$ 549,732.10	\$ 661,125.29	\$ 785,566.94	\$ 929,183.94	\$ 1,109,353.51
Préstamo por recibir Ed Welsh	\$ 7,180.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo circulante</b>	\$ 128.00	\$ 279,200.79	\$ 304,096.20	\$ 345,009.89	\$ 396,065.08	\$ 463,006.04	\$ 549,732.10	\$ 661,125.29	\$ 785,566.94	\$ 929,183.94	\$ 1,109,353.51
<b>Activo fijo</b>	\$ 1,416.00	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00	\$ 14,400.00	\$ 17,280.00	\$ 20,736.00	\$ 24,883.20	\$ 29,859.84	\$ 35,831.81	\$ 42,998.17	\$ 51,597.80
<b>Activo total</b>	\$ 1,288.00	\$ 289,200.79	\$ 316,096.20	\$ 359,409.89	\$ 413,345.08	\$ 483,742.04	\$ 574,615.30	\$ 690,985.13	\$ 821,398.75	\$ 972,182.11	\$ 1,160,951.32
<b>Pasivo y capital contable</b>											
<b>Pasivo circulante</b>											
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3,043.14	\$ 8,981.56	\$ 15,688.58	\$ 20,887.13	\$ 27,385.22	\$ 35,477.55	\$ 45,554.21	\$ 52,790.35	\$ 61,072.11	\$ 74,952.40
Gasto de nómina	\$ 2,418.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo circulante</b>	\$ 2,418.00	\$ 3,043.14	\$ 8,981.56	\$ 15,688.58	\$ 20,887.13	\$ 27,385.22	\$ 35,477.55	\$ 45,554.21	\$ 52,790.35	\$ 61,072.11	\$ 74,952.40
<b>Deuda a largo plazo</b>											
Préstamo a pagar Wane Garrison	\$ 2,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo a pagar Scott Wilson	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo a pagar VID	\$ 14,493.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivo total a largo plazo</b>	\$ 26,993.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivo total</b>	\$ 29,411.00	\$ 3,043.14	\$ 8,981.56	\$ 15,688.58	\$ 20,887.13	\$ 27,385.22	\$ 35,477.55	\$ 45,554.21	\$ 52,790.35	\$ 61,072.11	\$ 74,952.40
<b>Capital contable</b>											
Acciones emitidas	\$ 10,473.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00	\$ 317,653.00
Ganancias / Pérdidas acumuladas	\$ 11,989.00	\$ 38,596.00	\$ 31,495.35	\$ 10,538.37	\$ 26,068.31	\$ 74,804.95	\$ 138,703.81	\$ 221,484.75	\$ 327,777.92	\$ 450,955.40	\$ 593,457.00
Utilidad del ejercicio	\$ 26,607.00	\$ 7,100.65	\$ 20,956.98	\$ 36,606.68	\$ 48,736.64	\$ 63,898.86	\$ 82,780.95	\$ 106,293.16	\$ 123,177.48	\$ 142,501.60	\$ 174,888.92
<b>Capital total</b>	\$ 28,123.00	\$ 286,157.65	\$ 307,114.63	\$ 343,721.31	\$ 392,457.95	\$ 456,356.81	\$ 539,137.75	\$ 645,430.92	\$ 768,608.40	\$ 911,110.00	\$ 1,085,998.92
<b>Suma el Pasivo total y Capital contable</b>	\$ 1,288.00	\$ 289,200.76	\$ 316,096.20	\$ 359,409.89	\$ 413,345.08	\$ 483,742.03	\$ 574,615.30	\$ 690,985.13	\$ 821,398.75	\$ 972,182.11	\$ 1,160,951.31