

2013-12

La gestión estratégica aplicada en el simulador de negocios de CAPSIM

Arriaga-Hernández, Jorge; Bautista-Guzmán, Roberto; Delgadillo-López, María A.

Arriaga-Hernández, J.; Bautista-Guzmán, R.; Delgadillo-López, M. A. (2013). La gestión estratégica aplicada en el simulador de negocios de CAPSIM. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3383>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS

SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



LA GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN EL
SIMULADOR DE NEGOCIOS DE CAPSIM

TESIS DE MAESTRÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JORGE ARRIAGA HERNÁNDEZ

ROBERTO BAUTISTA GUZMÁN

MARÍA ARACELI DELGADILLO LÓPEZ

ASESOR: DR. JOSÉ DE LA CERDA GASTELUM

GUADALAJARA, JALISCO, DICIEMBRE 2013

Tabla de Contenido

Introducción.....	7
CAPÍTULO I	10
1.1 <i>Industria</i>	11
1.1.2 2012 NAICS 334419 <i>OtherElectronic Component Manufacturing</i>	11
1.2 <i>Industria Capsim</i>	13
1.3 <i>Competencia inicial</i>	14
1.4 <i>Competidores y distribución del mercado</i>	14
1.5 <i>Análisis de costos de la industria</i>	16
1.6 <i>Preferencia de los gustos de los clientes</i>	17
1.6.1 Criterios de compra del Segmento <i>Traditional</i>	17
1.6.2 Criterios de comprar del Segmento <i>LowEnd</i>	18
1.6.3 Criterios de compra del Segmento <i>High End</i>	18
1.6.4 Criterios de compra del Segmento <i>Performance</i>	18
1.6.5 Criterios de compra del Segmento <i>Size</i>	19
1.7 <i>Análisis de las cinco fuerzas de la competencia en una industria</i>	20
1.8 <i>Crecimiento Proyectado del Mercado</i>	21
1.9 <i>Situación financiera de las compañías</i>	23
1.10 <i>Conclusión</i>	23
CAPÍTULO II	25
Identidad corporativa de <i>Digby Sensors</i>	25
2.1 <i>Introducción</i>	26
2.2 <i>Identidad Corporativa</i>	26
2.2.1 <i>Misión</i>	27
2.2.2 <i>Visión</i>	27
2.2.3 <i>Valores</i>	27
2.3 <i>Estructura Organizacional</i>	28
2.3.1 <i>Producción</i>	29
2.3.2 <i>Calidad total (Total quality management TQM)</i>	29
2.3.3 <i>Investigación y Desarrollo (R&D)</i>	29
2.3.4 <i>Recursos Humanos (HR)</i>	29
2.3.5 <i>Finanzas</i>	29

2.3.6	Mercadotecnia	29
2.4	<i>Toma de decisiones durante los años de la competencia</i>	29
2.5	<i>Conclusión</i>	30
CAPÍTULO III		32
Diseño de la estrategia de <i>Digby Sensors</i>		32
3.1	<i>Introducción</i>	33
3.2	<i>Formulación de objetivos estratégicos a corto plazo</i>	33
3.3	<i>Selección de la estrategia</i>	35
3.4	<i>Áreas funcionales del modelo de negocios</i>	37
3.4.1	<i>Marketing – Aseguramiento de la accesibilidad</i>	37
3.4.2	<i>Research & Development – Hot Spot</i>	37
3.4.3	Producción - Eficiencia	37
3.4.4	<i>TQM – Reducción de defectos</i>	37
3.4.5	Finanzas – Monitoreo de estrategias.....	38
3.5	<i>Conclusión</i>	38
CAPÍTULO IV		39
Análisis y estrategia años 2014-2015.....		39
4.1	<i>Introducción</i>	40
4.2	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2014</i>	40
4.3	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2015</i>	42
4.4	<i>Condiciones de la industria y mercados en los años 2014-2015</i>	44
4.4.1	Participación de mercado de <i>Digby</i>	46
4.4.2	Mercado de <i>Digby</i> potencial para 2014-2015	46
4.5	<i>Producción y análisis de costos años 2014-2015</i>	47
4.6	<i>Intervención organizacional</i>	48
4.7	<i>Decisiones estratégicas para el año 2014</i>	49
4.7.1	Investigación y desarrollo	49
4.7.2	<i>Marketing</i>	49
4.7.3	Producción	50
4.7.4	Recursos Humanos.....	50
4.7.5	Finanzas.....	50
4.8	<i>Decisiones estratégicas para el año 2015</i>	50

4.8.1	Investigación y desarrollo	50
4.8.2	<i>Marketing</i>	51
4.8.3	Producción	51
4.8.4	Recursos Humanos.....	52
4.8.5	Finanzas.....	52
4.9	<i>Análisis de la industria finanzas Año 2014</i>	52
4.9.1	Balance general – estructura financiera	52
4.9.2	Estado de resultados – estructura operativa	53
4.9.3	Análisis por unidad.....	54
4.10	<i>Conclusión</i>	54
CAPÍTULO V.....		55
Análisis y estrategia años 2016-2017.....		55
5.1	<i>Introducción</i>	56
5.2	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2016</i>	56
5.3	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2017</i>	57
5.4	<i>Condiciones de la industria y mercados años 2016-2017</i>	59
5.4.1	Participación de mercado de <i>Digby</i>	61
5.4.2	Mercado potencial de <i>Digby</i> años 2016-2017	62
5.5	<i>Producción y análisis de costos años 2016-2017</i>	63
5.6	<i>Intervención organizacional</i>	65
5.7	<i>Decisiones estratégicas para el año 2016</i>	65
5.7.1	Investigación y desarrollo	65
5.7.2	<i>Marketing</i>	66
5.7.3	Producción	66
5.7.4	Recursos humanos	67
5.7.5	<i>TQM</i>	67
5.7.6	Finanzas.....	67
5.8	<i>Decisiones estratégicas para el año 2017</i>	67
5.8.1	Investigación y desarrollo	67
5.8.2	<i>Marketing</i>	68
5.8.3	Producción	69
5.8.4	Recursos Humanos.....	69

5.8.5	TQM.....	69
5.8.6	Finanzas.....	70
5.9	<i>Análisis de la industria finanzas del año 2016 y Análisis de la industria finanzas del año 2017</i>	70
5.9.1	Balance general – estructura financiera	70
5.9.2	Estado de resultados – estructura operativa.....	71
5.9.3	Análisis por unidad.....	72
5.10	<i>Conclusión</i>	72
CAPÍTULO VI.....		74
Análisis y estrategia años 2018-2019.....		74
6.1	<i>Introducción</i>	75
6.2	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2018</i>	75
6.3	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2019</i>	76
6.4	<i>Condiciones de la industria y mercados en los años 2018-2019</i>	78
6.4.1	Participación del mercado en los años 2018-2019	79
6.4.2	Mercado potencial en los años 2018-2019.....	81
6.5	<i>Producción y análisis de costos en los años 2018-2019</i>	82
6.6	<i>Intervención organizacional en los años 2018-2019</i>	84
6.7	<i>Decisiones estratégicas para el año 2018</i>	84
6.7.1	Investigación y desarrollo	84
6.7.2	<i>Marketing</i>	85
6.7.3	Producción	86
6.7.4	Recursos Humanos.....	86
6.7.5	TQM.....	86
6.7.6	Finanzas.....	87
6.8	<i>Decisiones estratégicas para el año 2019</i>	87
6.8.1	Investigación y desarrollo	87
6.8.2	<i>Marketing</i>	88
6.8.3	Producción	88
6.8.4	Recursos Humanos.....	89
6.8.5	TQM.....	89
6.8.6	Finanzas.....	89
6.9	<i>Análisis de la industria finanzas del año 2018</i>	90

6.9.1	Balance general – estructura financiera del año 2018	90
6.9.2	Estado de resultados – estructura operativa del año 2018	91
6.9.3	Análisis por unidad del año 2018.....	92
6.10	<i>Análisis de la industria finanzas del año 2019</i>	93
6.10.1	Balance general – estructura financiera del año 2019	93
6.10.2	Estado de resultados – estructura operativa del año 2019	93
6.10.3	Análisis por unidad del año 2019.....	94
6.11	<i>Conclusión</i>	94
CAPÍTULO VII.....		95
Análisis y estrategia años 2020-2021.....		95
7.1	<i>Introducción</i>	96
7.2	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2020</i>	96
7.3	<i>Análisis de los indicadores del BSC del año 2021</i>	97
7.4	<i>Condiciones de la industria y mercados en los años 2020-2021</i>	99
7.4.1	Participación de mercado en el año 2021-2021	100
7.4.2	Mercado potencial de los años 2020-2021.....	102
7.5	<i>Producción y análisis de costos en los años 2020-2021</i>	104
7.6	<i>Intervención organizacional en los años 2020-2021</i>	106
7.7	<i>Decisiones estratégicas para el año 2020</i>	106
7.7.1	Investigación y desarrollo	106
7.7.2	<i>Marketing</i>	107
7.7.3	Producción	108
7.7.4	Recursos humanos	108
7.7.5	<i>TQM</i>	108
7.7.6	Finanzas.....	108
7.8	<i>Decisiones estratégicas para el año 2021</i>	109
7.8.1	Investigación y desarrollo	109
7.8.2	<i>Marketing</i>	109
7.8.3	Producción	110
7.8.4	Recursos humanos	111
7.8.5	<i>TQM</i>	111
7.8.6	Finanzas.....	111

7.9	<i>Análisis de la industria finanzas del año 2020</i>	112
7.9.1	Balance general – estructura financiera del año 2020	112
7.9.2	Estado de resultados – estructura operativa del año 2020	113
7.9.3	Análisis por unidad del año 2020	113
7.10	<i>Conclusión</i>	114
CAPÍTULO VIII		115
Informe final de tesis		115
8.1	<i>Evaluación del desempeño y resultados de la empresa</i>	116
8.1.1	Resultados de los objetivos estratégicos BSC	118
8.2	<i>Evaluación de la ejecución de la estrategia de le empresa</i>	118
8.3	<i>Análisis del proceso de organización y la toma de decisiones</i>	120
8.4	<i>Capacidades y recursos críticos VRIO en Capsim</i>	123
8.5	<i>¿Cómo se logra ventaja competitiva en Capsim?</i>	124
8.6	<i>Adaptación y respuesta estratégica a los cambios de la industria, mercados y competidores</i>	125
8.7	<i>Lecciones aprendidas</i>	126
<i>Bibliografía</i>		130
APENDICE 1		132
APENDICE 2		148
APENDICE 3		163
APENDICE 4		179
APENDICE 5		195
APENDICE 6		211
APENDICE 7		227
APENDICE 8		243

Introducción

En éste trabajo describiremos el ejercicio realizado en equipo con el Simulador *Capsim*, en el cual ejecutamos y rectificamos el conocimiento adquirido a través de los cursos llevados en la Maestría en Administración.

La ejecución se realizó en equipo, lo cual enriqueció el ejercicio al incluir estrategias organizacionales y el desarrollo de nuestras capacidades en áreas que no son parte de nuestra especialidad, ya que en la definición de estrategias y toma de decisiones de todas las áreas se involucró a todos los integrantes.

Acerca de *Capsim*

“*Capsim* es una simulación empresarial compleja y robusta diseñada para enseñar la estrategia, análisis de la competencia, finanzas, alineación de funciones cruzadas, y la selección de tácticas para construir una empresa exitosa y enfocada.

Al entrar en la experiencia de *Capsim* simulación de Negocios, los participantes se enfrentan a un escenario complejo y en rápida evolución en el que la perspicacia de negocio está probada y mejorada a través del modelado, análisis y planificación estratégica. El reto consiste en dar la vuelta a una compañía de 100 millones de dólares y bajo rendimiento, con cinco productos medios, de muy diferentes segmentos de mercado, al tiempo que satisface las demandas de clientes por productos mejores, más rápidos y más baratos. Con cinco a ocho años para construir el éxito, hay una presión inmediata para el equipo de gestión para desarrollar una estrategia y ponerla en práctica a fondo con cada decisión.”

Para el equipo la ejecución del ejercicio representó la primera experiencia con ésta simulación¹, por lo que tuvimos que realizar un ejercicio de reconocimiento de la herramienta para familiarizarnos y poder relacionar la herramienta con una empresa real para aprovecharla al máximo.

Contenido de la Tesis

El trabajo se compone de 4 principales secciones:

Investigación de la industria

Industria en el mundo

¹*Capsim Business Simulations*, 2013, obtenido 10 de diciembre de 2013, desde <http://www.capsim.com/business-simulations/products/capstone.html>

Capsim está programado para trabajar en una industria única de sensores electrónicos, al no estar familiarizados con ésta industria realizamos una investigación acerca de los productos existentes, así como el mercado en la vida real, con lo que conceptualizamos el ejercicio a realizar.

Industria *Capsim*

Se realizó un análisis de los reportes disponibles en *Capsim* donde todas las compañías de la industria nos encontrábamos en situaciones iguales, más era indispensable estudiar la situación actual para en base a ésta definir una estrategia.

Definición y Planeación de la Estrategia

Basados en las investigaciones realizadas en las industrias en el mundo y dentro de *Capsim*, en conjunto con el conocimiento adquirido en la Maestría y las reglas de ejecución de *Capsim* iniciamos la definición de la estrategia.

Diferente a la vida real, tuvimos la oportunidad de realizar varias ejecuciones con distintas estrategias en escenarios similares, y gracias a éstas ejecuciones verificamos la gran importancia que tiene el definir una estrategia en cualquier proyecto que tengamos, simularla de ser posible y ejecutar en base a ésta durante todo el proceso de nuestro proyecto o empresa; ya que en varias de las ejecuciones realizadas se notaron desempeños altos al seguir una buena estrategia y bajos al definir y ejecutar erróneamente la estrategia.

Ejecución de la Simulación

Realizamos la simulación de la industria durante 8 periodos de un año, en cada uno de éstos periodos analizamos la situación actual de la industria y nuestra situación con respecto a ésta así como el impacto de la estrategia seguida en el periodo anterior.

Con toda la información compilada iniciamos el proceso de definición de acciones a realizar en el periodo a ejecutar y así sucesivamente. En éste documento compartimos a detalle la información compilada y el proceso de toma de decisiones de todos los periodos.

Conclusiones de la Ejecución

El proceso de ejecución de *Capsim* fue un proceso de aprendizaje en equipo ya que el proceso de análisis de cada ejecución nos llevó a generar conclusiones de buenas y malas decisiones tomadas al igual de redefiniciones necesarias en la estrategia y el impacto positivo y negativo de esto.

Comentarios Finales

Este ejercicio fue altamente útil para nosotros ya que nos dio la oportunidad de administrar una empresa en todas las áreas y con situaciones externas apegadas a la realidad, sin la necesidad de realizar una inversión real en ésta. De ésta manera identificamos las fortalezas y debilidades de cada uno de nosotros en cuanto a ejecución de estrategia y administración de áreas, al darnos la oportunidad de ejecutar distintos escenarios, estrategias y analizar los resultados e impactos de éstas.

Además consideramos el simulador como una herramienta real y práctica, donde apegarse a la estrategia diseñada desde el principio es muy importante, sin embargo es posible dar un giro completo a esta misma o modificar la estrategia en base al mercado, competencia, innovación, producción y finanzas.

Ha sido una muy grata experiencia que esperamos pueda ayudar a más estudiantes a simular y tomar decisiones en base al conocimiento adquirido durante toda la maestría.

CAPÍTULO I

INDUSTRIA DE LOS SENSORES

1.1 Industria

1.1.2 2012 NAICS 334419 *Other Electronic Component Manufacturing*

Hoy en día en cualquier parte de la industria los sensores son parte del rápido aumento de automatización y la robótica. Los involucrados en los procesos de fabricación más sofisticados deben mantenerse informados sobre la nueva tecnología de sensores y aplicaciones para mantener ventajas competitivas y mejorar las condiciones de trabajo y seguridad. Un ejemplo de esto son las futuras iniciativas de salud y seguridad que se volverán más dependientes de los sensores conforme el enfoque tecnológico de la detección de gases peligrosos o polvo para cambiar hacia la predicción y prevención.

Los impulsores de este crecimiento son los sensores con inteligencia y sensores con interfaces de red integradas. Estos incluyen sistemas micro-electro-mecánicos MEMS *Microelectronic mechanical Systems*, que tienen el sensor, piezas mecánicas y electrónicas, todo en un solo chip. El sector del automóvil es uno de los varios sectores de la industria que ocuparán más y más sensores en sus productos en los próximos años. Para los próximos tres o cuatro años, también se pronostican altas tasas de crecimiento en la industria de transformación, la electrónica y los sectores en tecnologías de la construcción.

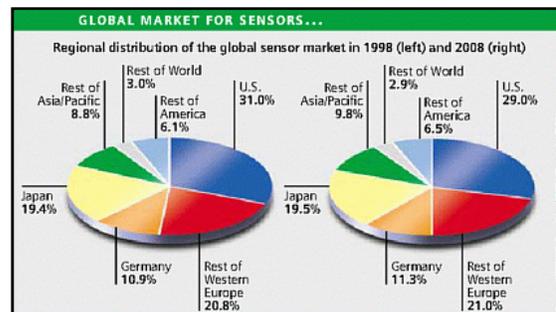


Imagen 1. Mercado Global de los sensores,
Fuente: Siemens, 2004²

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa de investigación de mercado *Freedonia Group*, los EE.UU. seguirá siendo el líder mundial en el mercado de los sensores en los próximos diez años, ver Imagen 1. *Freedonia* estima que el volumen de mercado en los EE.UU. casi se duplicará entre 2003 y 2013, de aproximadamente \$ 9.5 mil millones a \$18.3 mil millones. La industria del automóvil es un sector de gran

²KerstinPuruker, *Sensor Technology – Facts and Forecasts*, 2004, obtenido el 21 de Septiembre de 2013 desde Siemens Global Website
http://www.siemens.com/innovation/en/publikationen/publications_pof/pof_fall_2004/sensors_articles/facts_and_forecasts.htm

crecimiento en los EE.UU. y ampliará su participación en el mercado de los sensores en los próximos diez años del 26% al 28%. El segundo sector más importante para los sensores será en aplicaciones industriales que requerirán principalmente sensores para la medición de parámetros de proceso, tales como la distancia o el reconocimiento de la posición. También requerirá sensores CMOS sensibles a la luz que se pueden utilizar para el reconocimiento de imágenes.

Todos los sensores, incluyendo los utilizados en la industria, son cada vez más pequeños e inteligentes. Los sensores sin una interfaz de comunicación habrán desaparecido del mercado en 2010, para ser reemplazado por sistemas con electrónica integrada y conexiones a redes de comunicación como bus de campo y Ethernet. Sensores habilitados con *Profibus* y *Bus-Field* ya están registrando tasas de crecimiento del 30% anual. Al mismo tiempo, los sensores son cada vez más y más pequeños, como se demuestra por el sensor de flujo de *Coriolis* (40 mm de Siemens).

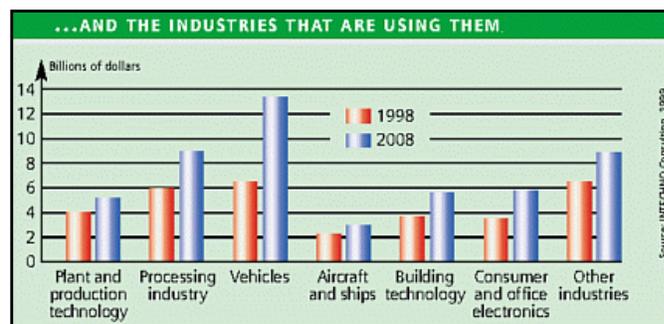


Imagen 2. Principales industrias consumidoras de Sensores, Fuente: Siemens, 2004

La industria automotriz sin duda define la tendencia en el sector de bienes de consumo, ver Imagen 2. En el 2008 ya existen hasta 100 sensores en cada vehículo. Estos apoyan la electrónica del vehículo, proporcionando información sobre la velocidad, la aceleración, la velocidad del motor y otros datos, y el número de este tipo de sensores está claramente en aumento.³

Una parte considerable de los ingresos proviene del segmento del automóvil, sin embargo, los sensores de presión también encuentran un amplio uso en la industria médica y el mercado aeroespacial y de defensa. Se espera que el mercado de sensores MEMS presencie un alto crecimiento en el corto plazo con los fabricantes de automóviles en los Estados Unidos ya que trabajan en el

³*Ibidem.*

cumplimiento de las normas de la NHTSA⁴ *National Highway Traffic Safety Administration* para adaptarse a los sensores de presión de neumáticos en todos los vehículos nuevos. Se espera que el crecimiento en el largo plazo sea impulsado por la demanda de sensores de presión de las economías emergentes y los grandes mercados de automoción, como India y China. El crecimiento será aún más fuerte si la Unión Europea y otros países pasan legislaciones similares a la de la NHTSA. También se espera que el crecimiento sea impulsado por el segmento de la industria aeroespacial y de defensa, donde los sensores de presión MEMS están encontrando uso debido a las numerosas ventajas que ofrecen sobre los sensores de presión convencionales.⁵

1.2 Industria Capsim

La industria de sensores se encuentra segmentada en 5 áreas:

- **Traditional**
Productos con un punto medio en todas las áreas tiempo en el mercado, costo, desempeño y tamaño.
- **LowEnd**
En éste segmento los clientes son muy sensibles al precio, por lo que los productos son de bajo costo y estables sin importar tener la última tecnología en desempeño.
- **High End**
Productos con la última tecnología en desempeño y tamaño, poco tiempo en mercado, alta confiabilidad. Los clientes no son sensibles al precio, por lo tanto el precio es el más alto del mercado.
- **Performance**
Para éste segmento la confiabilidad del producto es muy alto. El tamaño no es tan importante como el desempeño.
- **Size**
Los productos tienen un desempeño del reducido para poder hacerlos más pequeños.

Inicialmente los segmentos convergen en pequeñas áreas, pero la tendencia es hacia la separación total de los segmentos. Por lo cual la estrategia de abarcar más de un segmento de producto no debe ser elegida por la compañía. Lo que sí podría ser recomendable es ubicar los productos en cuadrantes que abarquen varios segmentos siempre y cuando esta ubicación los acerque al punto donde se une el requerimiento de tamaño y desempeño de los clientes del segmento principal.

⁴National Highway Traffic Safety Administration, *The Pneumatic Tire DOT HS 810 561*, Febrero 2006, obtenido el 23 de septiembre de 2013 desde <http://www.nhtsa.gov>

⁵Rajender Thusu, *MEMS Sensor Market Geared for Growth – Emerging Trends and Opportunities*, 26 Febrero del 2010, obtenido el 23 de Septiembre del 2013 desde <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight.do?id=194022077>

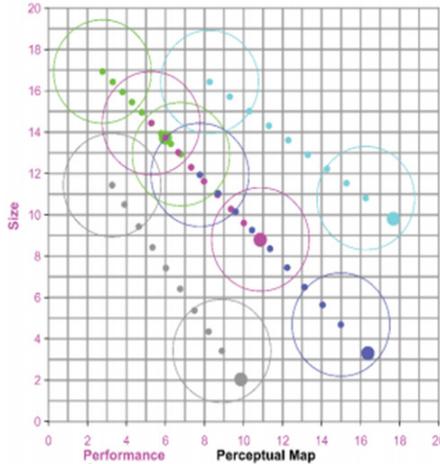


Imagen 3. Movimiento de los segmentos durante los próximos 10 años

1.3 Competencia inicial

La competencia inicial son las siguientes compañías y productos:

	Traditional	Low End	High End	Performance	Size
Andrews	Able	Acre	Adam	Aft	Agape
Baldwin	Baker	Bead	Bid	Bold	Buddy
Chester	Cake	Cedar	Cid	Coat	Cure
Digby	Daze	Dell	Dixie	Dot	Dune
Erie	Eat	Ebb	Echo	Edge	Egg
Ferris	Fast	Feat	Fist	Foam	Fume

Tabla1.-Compañías y Productos

En el año inicial todas las compañías y productos se encuentran igualmente posicionados y en las mismas condiciones económicas por lo que la situación actual no debe ser considerada como una amenaza sino que se deberá de analizar el potencial de cada una de las empresas y observar cuidadosamente cada una de las decisiones tomadas por ellos para analizar indicios de estrategias.

1.4 Competidores y distribución del mercado

Los sensores que fabricamos en DIGBY se incorporan a los productos que distribuyen nuestros clientes. Nuestros clientes están divididos en cinco grupos los cuales conforman el segmento de mercado. El segmento de mercado es un grupo de clientes que tienen necesidades similares. Los segmentos son identificados por los requerimientos primarios de nuestros clientes en:

- Traditional
- Performance
- Low End
- Size
- High End

Del total de las unidades producidas y vendidas a diciembre del 2013⁶, en los cinco segmentos fue de 22,800 unidades producidas y vendidas, En el arranque de la competencia en el año 2013 los segmentos están distribuidos de la siguiente forma, de acuerdo a la Figura 1 , en la que se observa que el segmento *Low End* tiene más presencia con 8,960 unidades vendidas⁷ al 31 de diciembre del 2013, seguido del segmento *Traditional* con 7,387 unidades, en tercer lugar el segmento *High End* con 2,554 unidades, en cuarto lugar el segmento *Performance* con 1.915 unidades y el segmento *Size* con 1,984 unidades vendidas.



Figura 1.-Distribución de los segmentos de mercado

Las seis empresas siguientes *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie, y Ferris* participan en los cinco segmentos de mercado y en el año 2013 están en las mismas circunstancias como se observa en la Figura 2. La distribución del mercado para las seis empresas es homogénea en el año 2013.

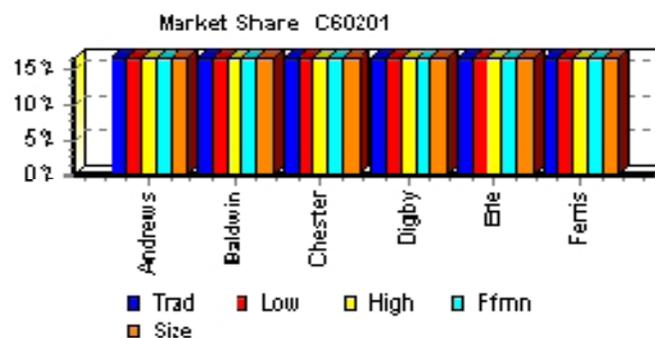


Figura 2.-Distribución del mercado entre las empresas

⁶Capsim Business Simulations , *Capston Cuorier*, Market Share C60201, 31-Diciembre-2013, p.10

⁷*Ibid*, p.10.

1.5 Análisis de costos de la industria

La empresa que representaremos para competir se llama *DIGBY*, en la que tenemos 5 productos en el mercado, y cada producto está posicionado en cada uno de los 5 segmentos que se describen a continuación, *Traditional*, *LowEnd*, *High End*, *Performance*, y *Size*. Los productos que actualmente se están produciendo se llaman *Daze*, *Dell*, *Dixie*, *Dot*, y *Dune*, como se muestra en la Tabla 2.

Los costos de los materiales y costos de labor están desglosados en cada uno de los productos. El producto de *Dell* por el momento es el único que requiere tiempo extra de producción para cumplir con las unidades producidas ya que es el producto que se vende más.

Producto	Segmentos	Unidades Vendidas	Unidades en Inventario	Revisión	Precio	Costo de Material	Costo de Labor	Margen de Contribución	2nd. Turno & Tiempo Extra
Daze	Trad	999	189	11/21/2010	\$28.00	\$11.59	\$7.49	29%	0%
Dell	Low	1,763	39	5/25/2009	\$21.00	\$7.81	\$7.12	27%	30%
Dixie	High	366	40	4/18/2012	\$38.00	\$15.98	\$8.57	33%	0%
Dot	Pfmn	358	78	6/30/2011	\$33.00	\$15.87	\$8.57	23%	0%
Dune	Size	314	62	5/25/2011	\$33.00	\$13.62	\$8.57	30%	0%

Tabla 2.-Productos y segmento de la empresa

Los costos de fabricación de cada uno de los productos de la empresa *Digby* se presentan en la Tabla 3, los cuales incluyen los costos de los materiales y los costos de la labor de producción. Y los totales de los 5 productos en cuanto el costo de los materiales es de \$41,154.26 y el costo de labor es de \$28,930.73⁸.

Producto	Productos de DIGBY				
	Venta	Consto de Materiales	Costo de Labor	Balance	Margen de Contribución
Daze	\$ 33,264.00	\$ 13,768.92	\$ 8,898.12	\$ 10,596.96	29%
Dell	\$ 37,842.00	\$ 14,073.62	\$ 12,830.24	\$ 10,938.14	27%
Dixie	\$ 15,428.00	\$ 6,487.88	\$ 3,479.42	\$ 5,460.70	33%
Dot	\$ 14,388.00	\$ 6,919.32	\$ 3,736.52	\$ 3,732.16	23%
Dune	\$ 12,408.00	\$ 5,121.12	\$ 3,222.32	\$ 4,064.56	30%
	\$ 113,330.00	\$ 46,370.86	\$ 32,166.62	\$ 34,792.52	

Tabla 3.-Costos de producción de los productos de DIGBY

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta los resultados de las ventas, los costos de materiales y los costos de la labor totales, tomando en cuenta las 6 empresas que compiten en los 5 segmentos *Trad*, *Low*, *High*, *Pfmn*, y *Size*. En esta tabla se observa que los costos

⁸ *Ibid.*, p.4.

totales de materiales son de \$278,225.16 y los costos de la labor para producir 5 productos cada una de las 6 empresas que compiten el total fueron de \$192,999.72 USD.

Segmento	Tamaño del mercado total (6 Empresas)				
	Ventas totales	Consto Total de Material	Costo Total de Labor	Balance Total	Margen de Contribución
Trad	\$ 199,584.00	\$ 82,613.52	\$ 53,388.72	\$ 63,581.76	29%
Low	\$ 227,052.00	\$ 84,441.72	\$ 76,981.44	\$ 65,628.84	27%
High	\$ 92,568.00	\$ 38,927.28	\$ 20,876.52	\$ 32,764.20	33%
Pfmn	\$ 86,328.00	\$ 41,515.92	\$ 22,419.12	\$ 22,392.96	23%
Size	\$ 74,448.00	\$ 30,726.72	\$ 19,333.92	\$ 24,387.36	30%
	\$ 679,980.00	\$ 278,225.16	\$ 192,999.72	\$ 208,755.12	

Tabla 4.-Ventas y Costos de materiales y labor de las 6 empresas que compiten

1.6 Preferencia de los gustos de los clientes

Los clientes dentro de cada segmento de mercado emplean diferentes normas a medida que evalúan **Sensores**. Ellos toman cuenta cuatro criterios de compra:

- Precio
- MTBF (Tiempo medio antes de fallo)
- Edad
- Posicionamiento

1.6.1 Criterios de compra del Segmento *Traditional*.

Los clientes del segmento *Traditional* buscan productos de probada eficacia a un precio módico. Estos clientes se enfocan en la compra de Sensores que ya están probados en el mercado y que tengan entre 1 a 3 años, los Clientes de este segmento dan una puntuación más alta a los sensores a los 2 años que están en el mercado, alcance y buscan precio módico con una importancia de 23% como se observa en la Figura 3. Y dan una puntuación más alta en la posición de los sensores ubicados en el centro del segmento de círculo.

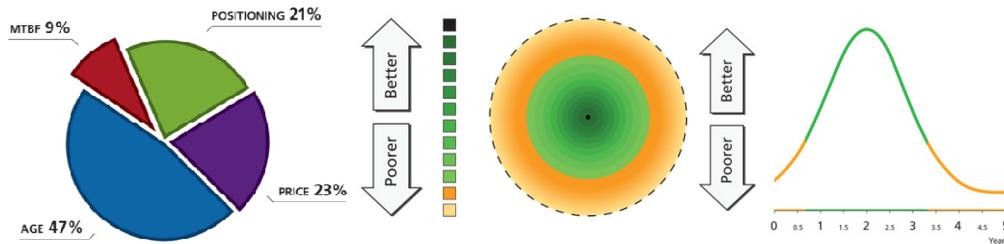


Figura 3.-Criterios de compra del segmento *Traditional*

1.6.2 Criterios de comprar del Segmento *Low End* .

Los clientes del segmento de *Low End* buscan precios bajos y productos de eficacia probada. Como se observa en la Figura 4, estos clientes dan una importancia de 53% al precio seguido por el tiempo que tienen en mercado, con una importancia del 24%. Los Clientes *Low End* prefieren sensores de bajo costo con menor rendimiento y el tamaño más grande. Y los clientes este segmento dan una puntuación más alta de los sensores en el rango de 7 años.

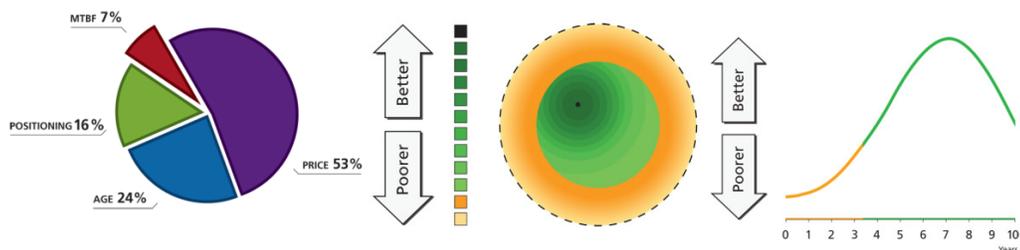


Figura 4.-Criterios de compra del segmento *LowEnd*

1.6.3 Criterios de compra del Segmento *High End* .

Los clientes del segmento *High End* buscan tecnología de punta y tamaño /rendimiento en nuevos diseños, respecto a la Figura 5. Le dan una importancia de 43% al posicionamiento de los sensores en el mercado y un 29% de importancia a la edad de producto en el mercado. Los clientes de este segmento requieren sensores de corto periodo de vida con alto rendimiento y tamaño pequeño. Esto clientes de le dan una puntuación más alta a los sensores más nuevos.

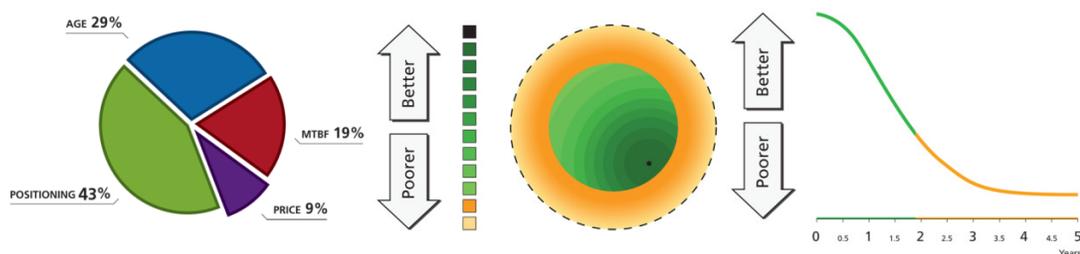


Figura 5.-Criterios de compra del segmento *High End*

1.6.4 Criterios de compra del Segmento *Performance* .

Los clientes de segmento de *Performance* buscan una alta confiabilidad y rendimiento de la tecnología de vanguardia. En la Figura 6 se observa que a la confiabilidad MTBF le dan una importancia del 43%, seguido del posicionamiento con un 29%. No son sensibles al precio y

tampoco a la edad del producto. Estos clientes quieren sensores alto desempeño con un periodo de vida en el rango de 0 a 2.5 año con un mejor puntaje en el primer año. Además del rendimiento enfatizan en tamaño de los sensores.

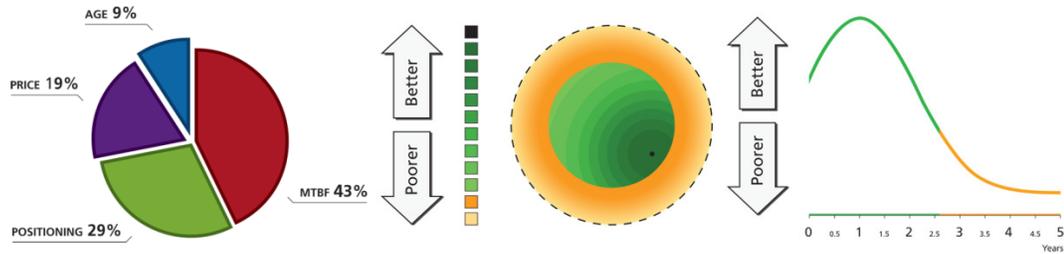


Figura 6.-Criterios de compra del segmento *Performance*

1.6.5 Criterios de compra del Segmento *Size*.

Los clientes del segmento *Size* buscan tecnología de vanguardia o tecnología de punta y los diseños más nuevos. Los clientes de este segmento le dan importancia al posicionamiento con se puede observar en la Figura 7 con un 43% haciendo énfasis en el tamaño más que en el desempeño. Los clientes de este segmento prefieren sensores en el rango de 1.5 años para otorgarles el mejor puntaje.

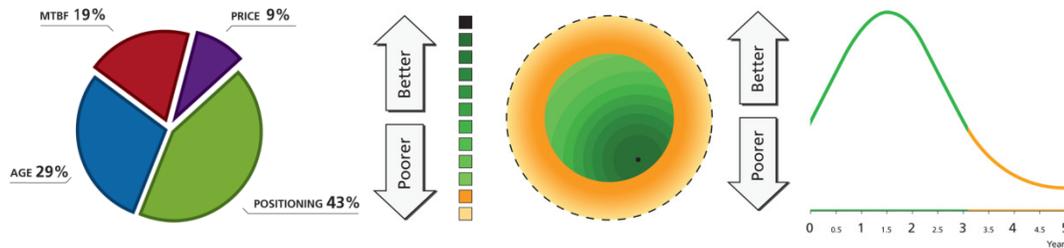


Figura 7.-Criterios de compra del segmento *Size*

En la siguiente Tabla 5 se presentan un comparativo de los criterios de compra entre los cinco segmentos con la información de *Capstone Industry Report*⁹. Parámetros que los clientes consideran con mayor importancia para su decisión de compras.

⁹ *Ibid.* pp.5-9.

Los Clientes Buscan	Productos Probados a Precios Modestos	Bajo Precio y Productos Bien Probados	Tecnología de depunta en tamaño/desempeño y Nuevos Diseños	Alta confiabilidad y desempeño en tecnología de punta	Tamaño en la Tecnología de punta y diseños nuevos
Criterios de Compra	Segmento <i>Traditional</i>	Segmento <i>Low End</i>	Segmento <i>High End</i>	Segmento <i>Performance</i>	Segmento <i>Size</i>
Age , Mayor puntaje	2	7	0	1	1.5
Importancia Age	47%	24%	29%	9%	29%
Precio	\$20.00-\$30.00	\$15.00-\$25.00	\$30.00-\$40.00	\$25.00-\$35.00	\$25.00-\$35.00
Importancia en precio	23%	53%	9%	19%	9%
Posicion Ideal					
<i>Performance</i>	5	1.7	8.9	9.4	4
<i>size</i>	15	18.3	11.1	16	10.6
Importance en Posición	21%	16%	43%	29%	43%
MTBF	14,000-19,000	12,000-17,000	20,000-25,000	22,000-27,000	16,000-21,000
Importancia en MTBF	9%	7%	19%	43%	19%

Tabla 5.-Comparación de los criterios de compra entre los segmentos

1.7 Análisis de las cinco fuerzas de la competencia en una industria

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

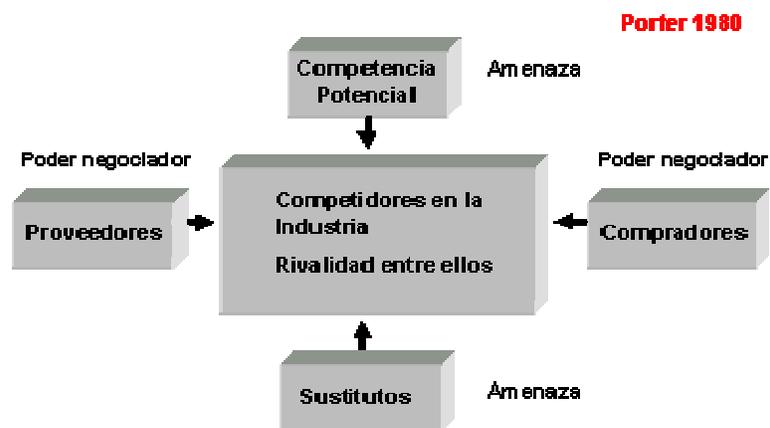


Figura 8.-Las Cinco Fuerzas que guían la competencia Industrial

Fuente: Porter 1980

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado y el segmento son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

No aplica ya que para efectos del simulador solo habrá los mismos competidores

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Actualmente todos los competidores parten con las mismas condiciones pero la rivalidad comenzará a partir del año 1 y tendremos que estar muy alertas a la estrategia que estarán llevando a cabo.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Los compradores básicamente buscan un mejor desempeño de los sensores aunado a un menor tamaño, mayor vida útil y un menor precio. Los productos que se ofrecen son similares partiendo del año 0 en cada una de estas 4 características.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

1.8 Crecimiento Proyectado del Mercado

Para elaborar el crecimiento del mercado hemos desarrollado 3 escenarios:

1. Escenario Esperado:

Para los siguientes 8 años se espera un crecimiento promedio total del mercado del 13.9% anual hasta llegar la demanda a 64,500 unidades en el año 8. La Figura 9 muestra el crecimiento anual esperado por segmento.

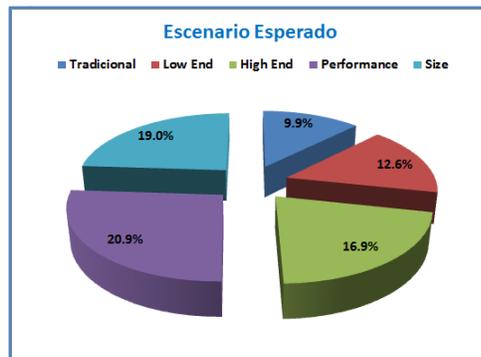


Figura 9.-Escenario Esperado

2. Escenario Optimista:

Para los siguientes 8 años se espera un crecimiento promedio total del mercado del 21.1% anual hasta llegar la demanda a 105,433 unidades en el año 8. La Figura10 muestra el crecimiento anual optimista por segmento.

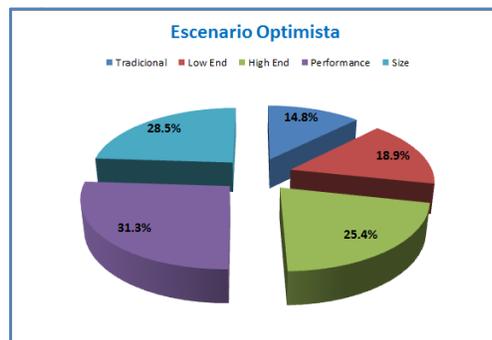


Figura10.-Escenario Optimista

3. Escenario Pesimista:

Para los siguientes 8 años se espera un crecimiento promedio total del mercado del 6.8% anual hasta llegar la demanda a 38,709 unidades en el año 8. La Figura11 muestra el crecimiento anual pesimista por segmento.

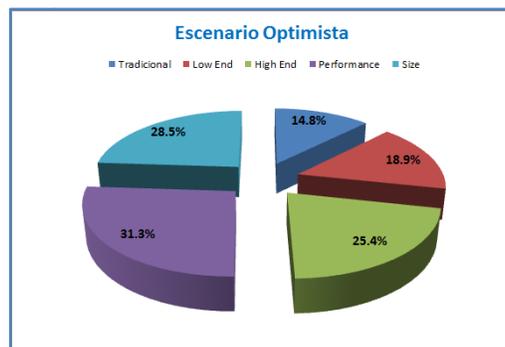


Figura11.-Escenario Pesimista

1.9 Situación financiera de las compañías

Todas las empresas presentan la misma situación financiera

- Se tiene un capital de trabajo neto de \$13.7M para operar en el año 0.

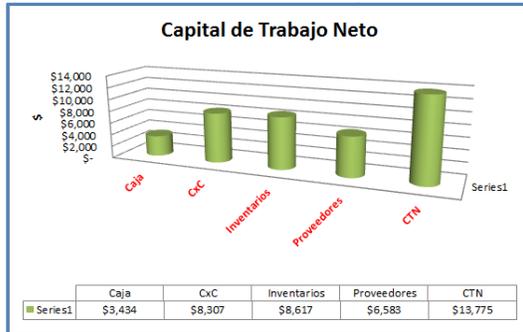


Figura13.-Capital de Trabajo



Figura12.-Estado de Resultado

- El flujo de efectivo al final del año es de \$2.4M para iniciar el año 1
- Se pagaron \$4M de dividendos en el año 0
- La deuda total es de \$48M de los cuales 14% es a corto plazo y 86% a largo plazo

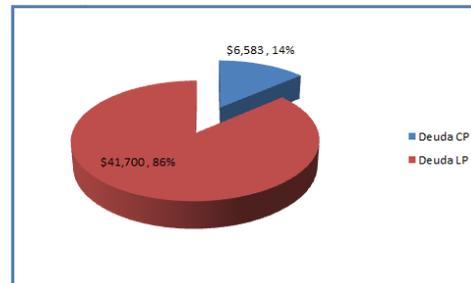


Figura 14.-Deuda a Corto y Largo Plazo

- El valor de la acción es aproximado a los \$34.5 generando un valor de mercado e \$69M vs un valor en libros de \$24M
- Las ventas cubren 1.05 veces el valor de los activos

1.10 Conclusión

La situación inicial de la industria es igualitaria para todas las compañías lo cual es una ventaja ya que se tiene el mismo capital y la misma porción de mercado, pero es una desventaja ya que no se puede leer desde un inicio la estrategia de los competidores y serán un riesgo las decisiones iniciales.

Será clave analizar el reporte de la industria en cada periodo para identificar las estrategias de los competidores y asegurar la toma de decisiones en base a esto para evitar estrategias anuladas por decisiones similares de la competencia.

CAPÍTULO II

IDENTIDAD CORPORATIVA DE *DIGBY SENSORS*

2.1 Introducción

El propósito de este capítulo es definir la identidad corporativa de la empresa *Digby S.A de C.V.* Los temas que se trataran son, la declaración misión, visión, los valore, la estructura organizacional y la forma en que se tomarán las decisiones en cada uno de los años de la competencia por los integrantes del equipo de trabajo de *Digby*.

El contenido de este capítulo nos ayudará a posicionar y a distinguirla la empresa de las otras que participan en el mercado de sensores. El logo y el eslogan identificará la empresa, se definirá la misión y la visión para estructurar y definir la razón de la existencia de la empresa y a donde pretendemos llegar en el futuro 2021, los valores sobre los cuales sustentarán a la empresa para mantenerse en el mercado y en la competencia. También se definirá la estructura organizacional de la empresa para monitorear, y cuidar cada una de las áreas funcionales de la empresa, como producción, TQM, Finanzas, Marketing, R&D, RH, para realizar la acciones correctivas inmediatas. Finalmente se definirá como se están tomando las decisiones por el equipo de trabajo en cada uno de los años de la competencia.

2.2 Identidad Corporativa



ESLOGAN: **DIGBY SENA SIEMPRE TU SEGURIDAD**

Digby Sensors S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la fabricación de sensores electrónicos para la industria de sensores; éste tipo de sensores cubren las necesidades de los segmentos *Traditional, LowEnd, High End, Performance* y *Size*, los cuales conforman nuestro segmento de mercado y nuestros principales clientes. Somos una empresa internacional que distribuimos sensores electrónicos en las principales ciudades del país, Estados Unidos, Japón, y Alemania principalmente.

2.2.1 Misión¹⁰

Ser la empresa más rentable al producir y proveer sensores de alta calidad fabricados con procesos bajo estándares de calidad mundial, para la industria de sensores electrónicos en los segmentos *Traditional, Low End y Size*. Esto lo logramos al fomentar el crecimiento de nuestros clientes, colaboradores y accionistas a través de políticas de calidad y ambientales.

2.2.2 Visión¹¹

Ser el primer lugar en los próximos 8 años en la participación de mercado de cada uno de los segmentos que participamos *Traditional, Lo End, Size* al satisfacer la demanda de nuestros clientes, al ser flexibles y anticiparnos a las necesidades del mercado, con inversión en TQM, R&D y desarrollo de nuestra gente, generando valor para nuestros accionistas con utilidades por arriba del promedio de la industria.

2.2.3 Valores

- Honestidad
- Socialmente Responsables
- Empatía con nuestros clientes
- Integridad
- Confiables
- Humanitaria
- Congruencia

Digby Valores

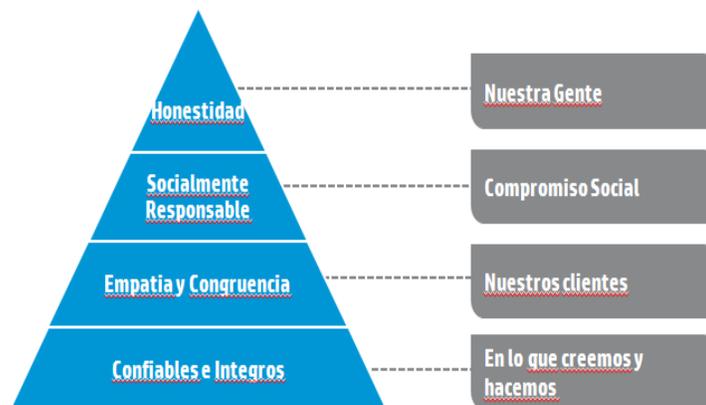


Figura 15.-Valores de la empresa *Digby Sensors*

¹⁰Fred R. David y Francis Marion, *Strategic Management CONCEPTS AND CASES*, Prentice Hall, Estado Unidos de America, 2011, pp. 47-50

¹¹Ibid, pp. 51-53

Honestidad: Hacer negocios con nuestros clientes bajo las reglamentaciones legales locales e internacionales, para lograr negocios a largo plazo para proveer productos con alta calidad, bajo las especificaciones de cada producto dentro de cada segmento.

Socialmente Responsable: Contar con políticas, programas y estrategias que favorecen a un pleno desarrollo humano, para dar ejercicio a una responsabilidad Social.

Empatía: Capacidad de entender a nuestro cliente y detectar sus necesidades, sentimientos y problemas.

Integridad y honestidad: Insistir en la honestidad e integridad al tratar con clientes, proveedores, todos los terceros y uno con el otro. Tratar a cada empleado con dignidad y estima y apoyar unas comunicaciones abiertas los unos con los otros

Confiables y Congruencia: Mantener la calidad de nuestros productos; cumplirle a nuestros clientes con lo acordado; para ganar credibilidad.

Humanitaria: Velar por la salud y la seguridad de nuestros empleados, clientes y comunidades y proteger el medioambiente.

2.3 Estructura Organizacional

La empresa *Digby Sensors S.A.* de C.V. está formada por los integrantes, Araceli Delgadillo, Jorge Arriaga y Roberto Bautista, y la distribución se presenta en el organigrama de la Figura 16. Araceli se encargara del área de Producción y de la calidad total TQM de la empresa, Jorge del área de Marketing y de las finanzas, Roberto será el CEO de la empresa y estará de responsable del área de Investigación y desarrollo R&D y de los Recursos Humanos RH. Abajo se describe las responsabilidades para cada una de las áreas.

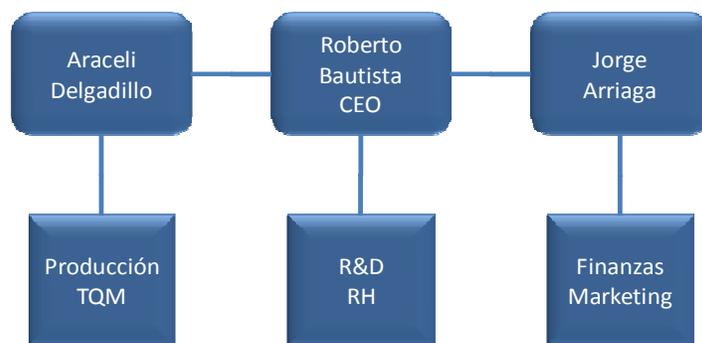


Figura 16-Organigrama de la empresa

2.3.1 Producción

En base a la información de años anteriores y las predicciones del próximo año, ésta área se encargara de definir las cantidades a producir, así como la manera de lograrlo, lo que conlleva al manejo de dos turnos, decisiones de compra y venta de capacidad.

2.3.2 Calidad total (*Total quality management TQM*)

Esta área se encargará de asegurar la entrega de un producto con los niveles de calidad esperados por el cliente, así como los niveles requeridos por los lineamientos de gobierno. De igual manera se tratará de mejorar la calidad de los procesos para reducir errores y por ende reducir el costo de re-trabajos.

2.3.3 Investigación y Desarrollo (*R&D*)

Tener productos dentro del segmento que el mercado busca es clave para lograr ventas, pero tener un producto que se acerque o esté en el punto exacto que cubre las expectativas de los clientes asegura las compras de los clientes. El área de investigación y desarrollo se encargará de estudiar el mercado y en base a esto planear estrategias para desarrollar productos con los requerimientos de los clientes en el momento adecuado.

2.3.4 Recursos Humanos (HR)

Será indispensable asegurar tener el personal necesario para llevar a cabo la producción, tanto de primeros como segundos turnos, por lo que Recursos Humanos se encargará de proveer los empleados necesarios de acuerdo a las necesidades de producción.

2.3.5 Finanzas

El capital es parte fundamental para que una empresa pueda funcionar, el área de finanzas deberá de asegurar que se tenga el capital necesario para correr. Y aún más, ya que para ser sosteniblemente exitosos debemos asegurar un crecimiento, esto debe de ser propiciado por las decisiones económicas que tomemos. El área de finanzas se encargará de alinear los requerimientos de todas las áreas para asegurar que no se gaste más de lo debido y a su vez propiciar la inversión para asegurar un crecimiento.

2.3.6 Mercadotecnia

El producto con las características perfectas puede tener una gran desventaja si sus clientes potenciales no saben de él o les es difícil obtenerlo. El área de mercadotecnia tendrá una ardua labor para conseguir inversión y propiciar el acercamiento al cliente.

2.4 *Toma de decisiones durante los años de la competencia*

Para realizar el proceso de la toma de las decisiones en las áreas de la empresa *Digby Sensors S.A. de C.V.* los integrantes del equipo seguirán el desarrollo de las fases de la I-IV, indicados en la Figura 17. Esto nos ayudara para definir las decisiones de cada uno de los años y durante el transcurso de la competencia.

2.4.1 Fase-I

Cada uno de los integrantes del equipo analizará la información de forma individual con el objetivo de proponer diferentes escenarios para cada tipo de sensores y segmento. Cada integrante dará prioridad al área que representa, ya sea producción, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, RH o TQM.

2.4.2 Fase-II

Se reunirán los integrantes del equipo para revisar y analizarán los diferentes escenarios y propuestas de cada uno de los productos.

2.4.3 Fase-III

Se definirá las decisiones a realizar para cada producto.

2.4.4 Fase-IV

Se procederá a subir las decisiones finales al simulador.

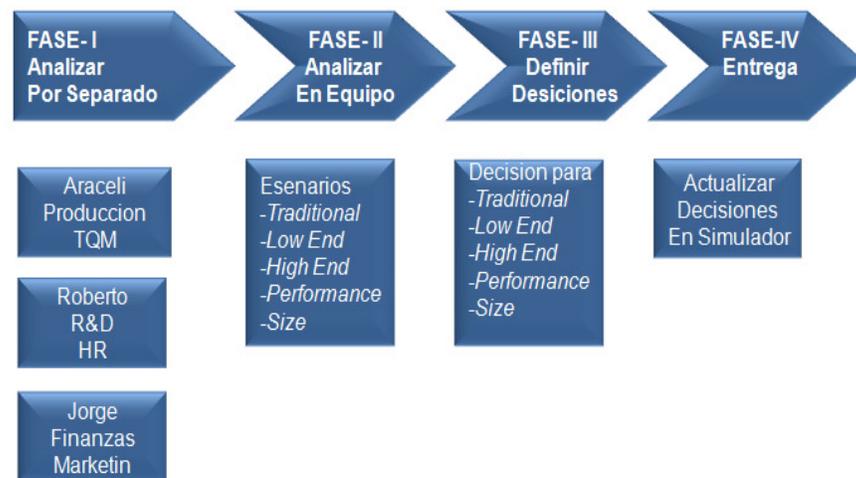


Figura 17.-Fases para la toma de decisiones

2.5 Conclusión

En este capítulo definimos la identidad de la empresa *Digby Sensors*, en la que describimos que hacemos, que segmentos de mercado estamos cubriendo, nuestros principales clientes. Lo que pretendemos es ayudar al crecimiento de nuestros clientes y colaboradores a través de negociaciones a largo plazo, entregar productos de alta calidad, ser eficientes, flexibles para adelantarnos a las necesidades del mercado y como secuencia lograr el crecimiento de la empresa *Digby Sensors*.

La declaración de la misión y la visión de la empresa, represento un análisis detallado para lograr definir quienes somos como empresa *Digby Sensors*, entramos en controversia entre los integrantes del equipo al definir la misión de la empresa. Finalmente logramos estar de acuerdo con la declaración de la misión que presentamos en al inicio de éste capítulo. Con

respecto a los valores los integrantes del equipo coincidimos en que queremos hacer negocios honestos, confiables, humanitarios y además de ser una empresa socialmente responsable.

En relación a la estructura de la empresa consideramos que tenemos un buen equipo de trabajo integrado por Araceli, Jorge y Roberto. Se definieron las áreas de responsabilidad de acuerdo a los conocimientos y experiencia de cada integrante. Producción y TQM responsable Araceli Delgadillo, Finanzas y Marketing responsable Jorge Arriaga y R&D y HR por Roberto Bautista. Las decisiones en cada año de la competencia se tomaran en conjunto antes de liberarlas al simulador *CAPSIM*.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA ESTRATÉGIA DE *DIGBY SENSORS*

3.1 *Introducción*

De acuerdo a la estrategia de competitividad de Porter ¹²la naturaleza de la competitividad radica en cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad existente entre los competidores existentes. Ante esta estructura una empresa puede obtener ventajas competitivas desarrollando diferentes estrategias genéricas o diferentes formas de conseguir características y funciones superiores a sus competidores. Una es variando su panorama competitivo, es decir, dirigiéndose a un segmento reducido o a un segmento muy amplio, y otra es variando su ventaja competitiva, es decir, centrándose en tener el mejores costos consiguiendo una diferenciación que se note y sea apreciada por los consumidores.

A continuación nos proponemos a describir la estrategia del corporativo *Digby Sensors*.

3.2 *Formulación de objetivos estratégicos a corto plazo*

En la Tabla 6 se listan los objetivos estratégicos que se formularon con el propósito de desarrollar la misión y la visión de la empresa *Digby Sensors*. Estos objetivos se desarrollaron en base al *BSC Balance Scorecard* de *CAPSIM*, los puntajes que se plantean para cada objetivo se definieron con referencia a los puntajes del BSC. Los objetivos nos ayudaran a enfocarnos en las áreas funcionales de la empresa, para monitorear los métricos definidos en los objetivos, y para realizar las correcciones necesarias de acuerdo a los resultados en cada uno de los años.

En la sección de Finanzas lo que buscamos es medir la rentabilidad de la empresa y lograr que las acciones de la empresa este por arriba de los \$30 USD. Estos métricos los consideramos importantes y que nos ayudarán en el proceso de toma de decisiones en cada uno de los años, para conseguir los objetivos planteados en esta sección.

En la sección de proceso de negocios internos dentro de la empresa, será importante monitorear el margen de contribución para lograr obtener más del 30% respecto al BSC. Con respecto a la utilización de la planta buscamos el 100%, para lograr ser productivos y que nos ayude a reducir costos de producción. Respecto a los *Stock-Out* trabajaremos para no tener acumulación ya que son muy costosos para la empresa.

En la sección de Clientes buscamos lograr que los clientes nos identifiquen como socio tecnológico para el desarrollar de negocios de sensores electrónicos. Seguiremos de cerca los criterios de comprar de los clientes para adecuarnos a sus necesidades, invertiremos en la

¹² Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York Estados Unidos de America, 1980, pp. 3-33.

publicidad y mercadotecnia para que los clientes reconozcan nuestros productos, buscaremos mejorar en cada año la accesibilidad de nuestros productos invirtiendo en distribución, sin excedernos en gastos de administración y ventas.

En la sección de Aprendizaje y Crecimiento, queremos conseguir incrementar la participación del mercado de la empresa dentro de la industria de sensores electrónicos, mediante el crecimiento de las ventas en los segmentos *Traditional, Low End, High End* y *Size*. Para lograrlo buscamos tener un bajo nivel rotación de empleados, enfocándonos en la capacitación y mejora continua de procesos para lograr ser eficientes y productivos.

DIGBY	OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORTO PLAZO	KPI
FINANZAS 2013-2021	1.1.-Lograr un precio en las acciones (<i>stock price</i>) arriba de 7 puntos de 8 durante la primera ronda	<i>Stock Price</i>
	1.2.-Conseguir un rendimiento (<i>Profit</i>) de 3 puntos de 9 durante la primera ronda	<i>Profits</i>
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS 2013-2021	2.1.-Mantener un margen de contribucion (<i>Contribution Margin</i>) de 1 punto de 5 durante la primera ronda.	<i>Contribution Margin</i>
	2.2.-Lograr una utilizacion de planta de 1 puntos de 5, durante la primera ronda	<i>Plant Utilization</i>
	2.3.-Lograr un puntaje de costo de <i>Stock-out</i> de 5 puntos de 5 durante la primera ronda	<i>Stock-out Costs</i>
	2.4.-Conseguir un puntaje de costo de <i>Inventory Carrying</i> de 2.5 puntos de 5 durante la primer ronda	<i>Inventory Carrying Costs</i>
CLIENTES 2013-2021	3.1.-Mantener un puntaje de los criterios de compra de los clientes (<i>Customer Buying Criteria</i>) de 2.5 puntos de 5 durante la primera ronda	<i>Customer Buying Criteria</i>
	3.2.-Lograr un puntaje de reconocimiento de los clientes (<i>Customer awareness</i>) de 1.5 punto de 5 durante la primera ronda	<i>Customer Awareness</i>
	3.3.-Lograr un puntaje de accesibilidad para los clientes (<i>Customer Accessibility</i>) de 1.5 punto de 5, durante la primera ronda	<i>Customer Accessibility</i>
	3.4.-Conseguir un puntaje de los gastos de ventas y administrativos (<i>SG&A Expense</i>) de 5 puntos durante la primera ronda	<i>SG&A Expense</i>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 2013-2021	4.1.-Mantener un puntaje de rate de rotacion de los empleados (<i>Employee Turnover Rate</i>) de 3.5 puntos durante la primera ronda.	<i>Employee Turnover Rate</i>

Tabla 6.-Objetivos estratégicos a corto plazo de Digby¹³

¹³ Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", en Harvard Business review, Boston, s.d., Julio-Agosto 2007, p.153

DIGBY	OBJETIVOS ESTRATEGICOS LARGO PLAZO	KPI
FINANZAS 2013-2021	Conseguir un incremento de 1 punto el <i>Market Capital</i> en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Cap (End)</i>
	Mantener un puntaje de 10 de 20 puntos en Ventas en cada una de las rondas durante 2013-2021	<i>Sales (Ave)</i>
	Lograr cero prestamos de emergencia durante todas las rondas del periodo 2013-2021	<i>Emergency Loan (Ave)</i>
PROCESOS DE NEGOCIOS	Incrementar el Margen operativo <i>Profit</i> en un promedio de 5 puntos cada ronda durante el periodo 2013-2021	<i>Operating Profit (Cum)</i>
CLIENTES 2013-2021	Conseguir incrementar la calificación en encuesta de los clientes en 1 punto en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Wtg Avg Cust Survey Score (Ave)</i>
	Alcanzar y mantener un <i>Market Share</i> de 20 puntos de 40 en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Share (Ave)</i>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 2013-2021	Incrementar un punto en Ventas por empleado en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Sales/Employee (Ave)</i>

Tabla 7.-Objetivos estratégicos a largo Plazo para Digby Sensors

3.3 Selección de la estrategia

El Figura 18 presentamos la combinación de nuestra estrategia que desarrollaremos en *Digby Sensors* y que seguiremos durante la competencia en *CAPSIM*, la cual estará enfocada en cuatro segmentos al principio de la competencia y durante el transcurso de los años nos enfocaremos en tres segmentos que se describen a continuación.

La estrategia principal que seguiremos en la empresa *Digby Sensors* de acuerdo a lo revisado por los integrantes del equipo de trabajo será de la siguiente manera:

- ✓ Queremos Posicionar dos productos en el segmento *Low End* durante los años, con el objetivo de ganar mercado a nuestros competidores de este segmento. Para poderlo lograr dejaremos que en el transcurso del año el producto *DAZE* que actualmente está en el segmento *Traditional* se mueva al segmento *Low End*. Y mantener el producto *DELL* que está actualmente en el segmento *Low End*.
- ✓ También queremos posicionar dos productos en el segmento *Traditional*, al mover durante los años el producto *DIXIE* que está actualmente en el segmento *High End* al segmento *Traditional*. Y vamos a crear un nuevo producto en el segmento *High End* al inicio de los primeros años que en el transcurso lo dejaremos que se mueva al segmento *Traditional*, para con esto lograr posicionar dos productos en este segmento y ganarles mercado a nuestros competidores.
- ✓ El producto *DUNE* que tenemos en el segmento *Size* utilizaremos una estrategia de bajo costo enfocada, buscaremos estar al pendiente de los gustos de nuestros clientes, estaremos dándole seguimiento a sus preferencias de tamaño, edad, calidad y desempeño para asegurar la preferencia del mercado.

- ✓ El producto DOT que tenemos en el segmento de Performance lo produciremos y venderemos durante los primeros años con la intención de sacarlos del mercado, venderemos la capacidad de este producto. Queremos salir de este segmento.
- ✓ En el transcurso del año de competencia lograremos impactar en tres segmentos, el *Low End* con dos productos, *Traditional* con dos productos y *Size* con un producto.

En el segmento *Traditional* utilizaremos una estrategia *Best-Cost Provider*, buscaremos posicionar nuestro producto en un punto cercano al *hot spot* y complementando el producto con reducción de costos para asegurar que los costos de los malos procesos no se transfieran a nuestros clientes y a su vez buscaremos proporcionarle accesibilidad alta a nuestros productos.

En el segmento *Low-End*, en todos los segmentos tendremos una estrategia de *Overall Low-Cost Provider*, por lo que consideramos una mala estrategia salirnos del segmento, que busca productos a bajo costo, ya que nuestro producto tendría bajo costo no por la mala calidad sino porque trabajaremos constantemente en la mejora de los procesos y reducción de defectos para con esto reducir el costo de manufactura sin afectar la calidad de nuestros productos.

En el segmento *Size* utilizaremos una estrategia de bajo costo enfocada, buscaremos estar al pendiente de los gustos de nuestros clientes, estaremos dando seguimiento a sus preferencias de tamaño, edad, calidad y desempeño para asegurar la preferencia de los clientes.

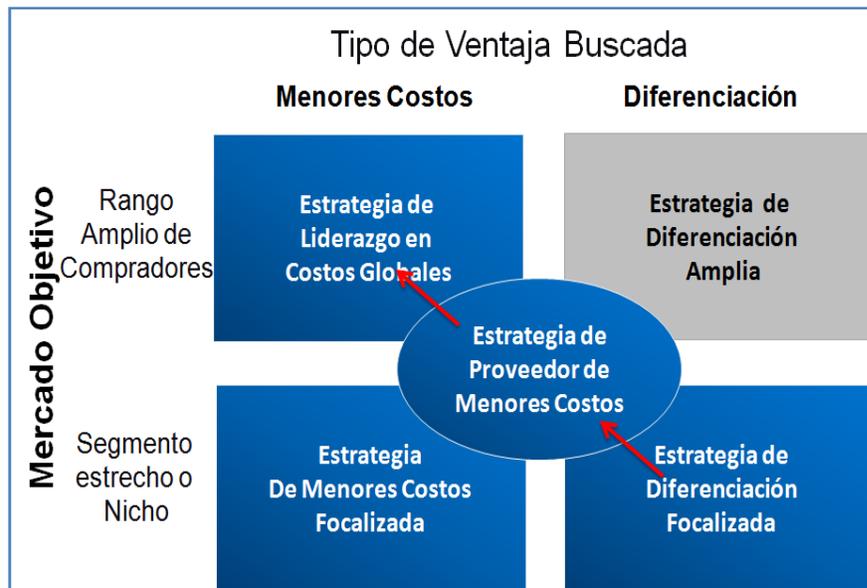


Figura 18.-Las cinco estrategias competitivas genéricas
Fuente: Gamble & Thompson, Capítulo 5

Al definir nuestra estrategia, encontramos que utilizar 3 estrategias distintas: Liderazgo en costos, Proveedor de Mejores Costos y Enfoques, no darían los mejores resultados ya que en algunos casos se contraponen. Por ésta razón afinamos ligeramente la estrategia atacando la diagonal con una estrategia de ciclo de vida de los productos, en la que aprovecharemos el movimiento natural del mercado para mover nuestros productos en los segmentos sin necesidad de invertir en su renovación, ya que su movimiento será hacia un segmento menos exigente. Los productos de *High-End* se introducirán en el segmento *Traditional* y los productos de *Traditional* se introducirán en el segmento *Low-End*. El segmento *Size* será al único que requerirá alta inversión en desarrollo del producto ya que es necesario mantenerlo cerca del punto exacto de los gustos de nuestros clientes.

3.4 Áreas funcionales del modelo de negocios

3.4.1 *Marketing* – Aseguramiento de la accesibilidad

Como complemento a nuestros productos en el segmento *traditional* ofreceremos alta accesibilidad a nuestros productos, lo cual esperamos incremente nuestras ventas. Le daremos seguimiento ciclo a ciclo a mantener el producto con la más alta accesibilidad y por supuesto asegurándonos de invertir adecuadamente en dar a conocer nuestro producto adecuadamente.

3.4.2 *Research & Development* – *Hot Spot*

Le daremos seguimiento cercano a las preferencias de nuestros clientes en nuestros 4 segmentos, para asegurar que nos acercamos a sus gustos y así fortalecer nuestra preferencia en el mercado. Los segmentos sobre los que incrementaremos nuestra vigilancia serán el *Size* y *High end*, en los que invertiremos en mantener el producto en el punto exacto de las preferencias de nuestros clientes.

3.4.3 Producción - Eficiencia

Cada ciclo estaremos analizando nuestra capacidad contra nuestro pronóstico de ventas para asegurar que no se compre más equipo del necesario y se incurran en gastos no productivos. A una sí tendremos que asegurar que nuestra producción no sea menor a la demanda para evitar perder ventas y más importantes clientes. De igual manera invertiremos en automatización para reducir la cantidad de defectos ocasionados en el proceso y por lo tanto se reduzca el gasto en desperdicio y re trabajos.

3.4.4 *TQM* – Reducción de defectos

Aunado a la automatización, realizaremos inversión en actividades de mejora de procesos para asegurar la reducción de desperdicios de tiempo y de material en nuestra producción.

3.4.5 Finanzas – Monitoreo de estrategias

Las finanzas son un indicador clave del éxito de una estrategia, por lo que estudiaremos los resultados de nuestras decisiones anteriores ciclo a ciclo a la par con los movimientos de nuestros competidores. De igual manera crearemos proyecciones de diferentes escenarios y en distintos ciclos a futuro para asegurar que las decisiones tomadas serán las correctas no solo a corto si no también a largo plazo.

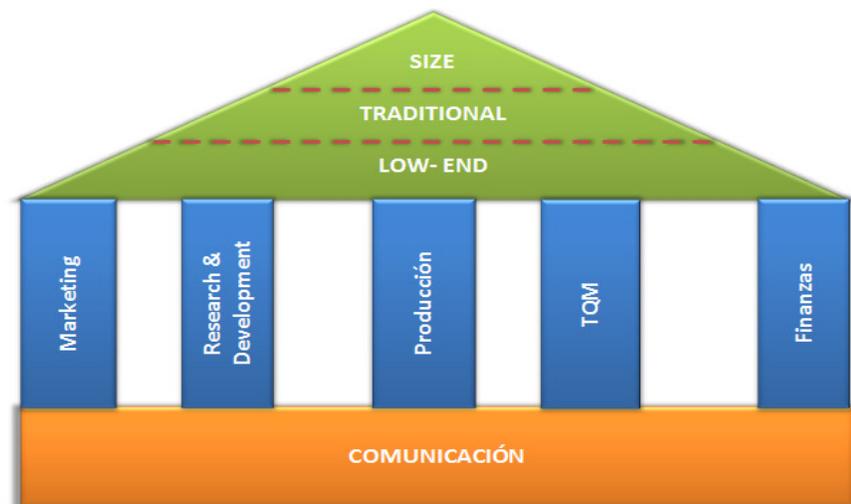


Figura 19.-Configuración de estrategia

Como lo muestra la Figura 19, la comunicación entre todas nuestras áreas será base para lograr nuestras metas en cada uno de los segmentos meta. Por ésta razón la toma de decisiones deberá ser consensada por todas las áreas y así aseguraremos mantener una estrategia nivelada.

3.5 Conclusión

En conclusión en el segmento *Traditiona I* utilizaremos una estrategia *Best-Cost Provider*; en el segmento *Size* utilizaremos una estrategia de diferenciación enfocada y en el segmento *Low-End* y demás segmentos tendremos una estrategia de *Overall Low-CostProvider*.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y ESTRATÉGIA DE LOS AÑOS 2014-2015

4.1 *Introducción*

El propósito de este capítulo es analizar el posicionamiento y participación de cada segmento del mercado que tiene la empresa *Digby Sensors* en la industria de sensores frente a los competidores que participan en esta industria y la competencia *CAPSIM*. Analizar los métricos en base al BSC de *CAPSIM* respecto a los indicadores de KPI para analizar los puntajes que obtuvimos en los años 2014-2015 de la competencia.

Iniciando las actividades de nuestra compañía *Digby Sensors*, describiremos en ésta sección el análisis de la industria posterior a los años 2014-2015 en todas las áreas, lo cual nos servirá de base para la toma de decisiones en los años 2014-2015. Será muy importante analizar no solo nuestra situación, sino la también la del resto de las compañías para tomar decisiones a corto y largo plazo de acuerdo a una estrategia sólida que no se vea comprometida por las acciones de los competidores.

El contenido de este capítulo nos ayudara a evaluar cómo vamos respecto a las otras empresas competidoras y analizar si nuestra estrategia está alineada, si es necesario hacer ajustes o cambios *turna round*. En la parte financiera como estamos al final de los años 2014 y 2015 para ver como están las acciones, el flujo de caja, el balance, el margen de contribución y el *net profit* de la empresa principalmente, y con esta información tomarlas de referencia para las decisiones del próximo año.

4.2 *Análisis de los indicadores del BSC del año 2014*

En la Figura 20Y Figura 21 presentamos el resultado de los objetivos estratégicos a corto plazo del año 2014. Al revisar el resultado del año 2014 observamos que pudimos cumplir en la sección finanzas y de acuerdo al BSC de CAMSIM, logramos el puntaje de los objetivos propuestos para éste año. En la sección de Procesos de negocios internos en el objetivo de *Stcok-out* logramos 4.2 de 5 puntos definidos para este objetivo, enfocaremos recursos para mejorar este métrico para el siguiente año.

En la seccione de clientes, aprendizaje y crecimiento, son la áreas que obtuvimos menos puntajes como se puede observar en los resultados del año 2014. En el reconocimiento de nuestros clientes de nuestros productos obtuvimos un puntaje de 0.6 de 1.5 punto definido en el objetivo para *Customer Awarness* durante el primer año 2013, para mejorar este métrico vamos a invertir a invertir en publicidad para nuestros productos de cada segmento.

En el objetivo de accesibilidad también quedamos abajo del puntaje definido y obtuvimos 0.4 de 1.5 puntos definidos para *Customer Accessibility* en el año 2014; para mejorar este métrico vamos a definir más presupuesto para ventas para invertir en distribución para el siguiente año 2015

En la sección de Aprendizaje y crecimiento, en el objetivo de mantener un puntaje de 3.5 de rotación de los empleados, estuvimos cerca con 3.4 puntos, necesitamos mejorar y enfocarnos en invertir en capacitación, entrenamiento para que RH nos ayude a mejorar el puntaje de este objetivo para el siguiente año.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	-	-	-	-	-	-	99	213

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 1 Score /Points.				
Financial	Internal Business Process		Customer	Learning and Growth
Stock Price	8.0	Contribution Margin	1.8	Employee Turnover Rate
Profits	2.9	Plant Utilization	2.4	3.4
Leverage	8.0	Days of Working Capital	5.0	SubTotal
SubTotal	18.9	Stock-out Costs	4.2	3.4
		Inventory Carrying Costs	4.4	
		SubTotal	17.8	
			SubTotal	12.5
				SubTotal
				12.5

Daily standings:
 Round 1: **70 percentile**
 Overall at the end of Round 1: **70 percentile**

Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Round 1 points 52.6 of 82

Figura 20.-Resultados del año 2014 en el BSC

DIGBY SENSORS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORTO PLAZO 2014	KPI	2014
FINANZAS 2013-2021	1.1.-Lograr un precio en las acciones (<i>stock price</i>) arriba de 7 puntos de 8 durante la primera ronda	<i>Stock Price</i>	8
	1.2.-Conseguir un rendimiento (<i>Profit</i>) de 3 puntos de 9 durante la primera ronda	<i>Profits</i>	2.9
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS 2013-2021	2.1.-Mantener un margen de contribucion (<i>Contribution Margin</i>) de 1 punto de 5 durante la primera ronda.	<i>Contribution Margin</i>	1.8
	2.2.-Lograr una utilizacion de planta de 1 puntos de 5, durante la primera ronda	<i>Plant Utilization</i>	2.4
	2.3.-Lograr un puntaje de costo de <i>Stock-out</i> de 5 puntos de 5 durante la primera ronda	<i>Stock-out Costs</i>	4.2
	2.4.-Conseguir un puntaje de costo de <i>Inventory Carrying</i> de 2.5 puntos de 5 durante la primer ronda	<i>Inventory Carrying Costs</i>	4.4
CLIENTES 2013-2021	3.1.-Mantener un puntaje de los criterios de compra de los clientes (<i>Customer Buying Criteria</i>) de 2.5 puntos de 5 durante la primera ronda	<i>Customer Buying Criteria</i>	4.4
	3.2.-Lograr un puntaje de reconocimiento de los clientes (<i>Customer awareness</i>) de 1.5 punto de 5 durante la primera ronda	<i>Customer Awareness</i>	0.6
	3.3.-Lograr un puntaje de accesibilidad para los clientes (<i>Customer Accessibility</i>) de 1.5 punto de 5, durante la primera ronda	<i>Customer Accessibility</i>	0.4
	3.4.-Conseguir un puntaje de los gastos de ventas y administrativos (<i>SG&A Expense</i>) de 5 puntos durante la primera ronda	<i>SG&A Expense</i>	5
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 2013-2021	4.1.-Mantener un puntaje de rate de rotacion de los empleados (<i>Employee Turnover Rate</i>) de 3.5 puntos durante la primera ronda.	<i>Employee Turnover Rate</i>	3.4/7
		<i>Employee Productivity</i>	
		<i>TQM Material Reduction</i>	
		<i>TQM R&D Reduction</i>	
		<i>TQM Admin cost Reduction</i>	
		<i>TQM Demand Increase</i>	

Figura 21.-Objetivos estratégicos a corto plazo para el año 2014

4.3 Análisis de los indicadores del BSC del año 2015

En la Figura 22 Y Figura 23 presentamos los resultados de los objetivos estratégicos a corto plazo del año 2015. Al final del año observamos que se lograron cumplir los objetivos en la sección finanzas, de acuerdo al reporte del BSC de CAMSIM. El puntaje que se logro para este año en el *KPI Stock Price* estuvimos por arriba del objetivo ya que se consiguió 8 puntos de 8 y en el objetivo estaba definido 7 puntos para este año. Con respecto al *Profit* se consiguió un puntaje de 6 puntos de 9, también objetivo que se supero con respecto al puntaje que se definió para este año en obtener por lo menos 5 puntos.

En la sección de Procesos de negocios internos también logramos los objetivos planteados para este año, para el objetivo de *Contribution Marging* se logro un puntaje de 4.9 de 5 puntos y habíamos considerado lograr por lo menos 3 puntos. En el objetivo relacionado a la utilización de Planta logramos un punta de 5 puntos de 5, y definimos lograr por lo menos 3 puntos para este año. Par el objetivo de *Inventory Carring* logramos un puntaje de 3.2 de 5 puntos y se definió lograr por lo menos 3 puntos para este año. Y el objetivo que nos quedamos un poco cortos a un qué muy cerca es el *Stock-out*, ya que logramos un puntaje

de 4.2 de 5, y definimos alcanzar por lo menos 5 puntos de 5. Enfocaremos recursos para mejorar este métrico para el siguiente año 2016.

En la sección de clientes, aprendizaje y crecimiento, los objetivos que logramos cumplir fueron los relacionados con *Customer Buying Criteria* gastos de ventas y administrativos *SG&A Expense*, debido a que se lograron los puntajes definidos para este año. Las áreas que obtuvimos menos puntajes como se puede observar en los resultados del año 2015. En el reconocimiento de nuestros clientes de nuestros productos obtuvimos un puntaje de 1.6 de 5 puntos para *Customer Awareness* durante el año 2015. Mejoramos con respecto al año 2014 pero no fue suficiente, necesitamos mejorar, y para mejorar este métrico vamos a invertir más en publicidad para nuestros productos de cada segmento.

En el objetivo de accesibilidad también quedamos abajo del puntaje definido y obtuvimos 1.9 de 5 puntos para *Customer Accessibility* en el año 2015; para mejorar este métrico vamos a conseguir más presupuesto para ventas y para invertir en distribución para la siguiente año 2016.

En la sección de Aprendizaje y crecimiento, en el objetivo de mantener un puntaje de 3.5 de rotación de los empleados, estuvimos por debajo y conseguimos 2.3 de 7 puntos, necesitamos mejorar y enfocarnos en invertir en capacitación, y entrenamiento para que RH nos ayude a mejorar el puntaje para el siguiente año.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	-	-	-	-	-	-	99	213

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 2 Score / Points.							
Financial	Internal Business Process		Customer	Learning and Growth			
Stock Price	8.0 /8	Contribution Margin	4.9 /5	Customer Buying Criteria	5.0 /5	Employee Turnover Rate	2.3 /7
Profits	6.0 /8	Plant Utilization	5.0 /5	Customer Awareness	1.6 /5	Employee Productivity	0.0 /7
Leverage	8.0 /8	Days of Working Capital	5.0 /5	Customer Accessibility	1.9 /5		
SubTotal	22 /25	Stock-out Costs	4.2 /5	Product Count	1.4 /5	SubTotal	2.3 /14
		Inventory Carrying Costs	3.2 /5	SG&A Expense	5.0 /5		
		SubTotal	22.3 /25	SubTotal	14.9 /25		

Daily standings:
 Round 2: **76 percentile**
 Overall at the end of Round 2: **76 percentile**
 Round 2 points **61.5** of 89
 Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Figura 22.-Resultados del año 2015 en el BSC

DIGBY SENSORS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORTO PLAZO 2015	KPI	2015
FINANZAS 2013-2021	1.1.-Mantener un precio en las acciones (<i>stock price</i>) arriba de 7 puntos de 8 durante la Ronda-2	<i>Stock Price</i>	8.0/8
	1.2.-Conseguir un rendimiento (<i>Profit</i>) de 5 puntos de 9 durante la Ronda-2	<i>Profits</i>	6.0/9
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS 2013-2021	2.1.-Mantener un margen de contribucion (<i>Contribution Margin</i>) de 3 punto de 5 durante la primera ronda.	<i>Contribution Margin</i>	4.9/5
	2.2.-Lograr una utilizacion de planta de 3 puntos de 5, durante la Ronda-2	<i>Plant Utilization</i>	5.0/5
	2.3.-Lograr un puntaje de costo de <i>Stock-out</i> de 5 puntos de 5 durante la Ronda-2	<i>Stock-out Costs</i>	4.2/5
	2.4.-Conseguir un puntaje de costo de <i>Inventory Carrying</i> de 3 puntos de 5 durante la Ronda-2	<i>Inventory Carrying Costs</i>	3.2/5
CLIENTES 2013-2021	3.1.-Mantener un puntaje de los criterios de compra de los clientes (<i>Customer Buying Criteria</i>) de 4.5 puntos de 5 durante la	<i>Customer Buying Criteria</i>	5.0/5
	3.2.-Lograr un puntaje de reconocimiento de los clientes (<i>Customer awareness</i>) de 2 punto de 5 durante la Ronda-2	<i>Customer Awareness</i>	1.6/5
	3.3.-Lograr un puntaje de accesibilidad para los clientes (<i>Customer Accessibility</i>) de 2 punto de 5, durante la Ronda-2	<i>Customer Accessibility</i>	1.9/5
	3.4.-Mantener un puntaje de los gastos de ventas y administrativos (<i>SG&A Expense</i>) de 5 puntos durante la Ronda-2	<i>SG&A Expense</i>	5.0/5
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 2013-2021	4.1.-Mantener un puntaje de rate de rotacion de los empleados (<i>Employee Turnover Rate</i>) de 3.5 puntos durante la Ronda-2.	<i>Employee Turnover</i>	2.3/7
		<i>Employee Productivity</i>	0.0/7
		Points_Ronda	61.5/89

Figura23.-Objetivos estratégicos a corto plazo para el año 2015

4.4 Condiciones de la industria y mercados en los años 2014-2015

En la Figura 24 se presentan las condiciones de la industria del año 2014-2015. En ésta se observa que la empresa Ferris obtuvo la mejor utilidad en el año 2014 con \$4,914,634 dólares, seguido de Erie \$3,373,525 dólares y nosotros Digby Sensors con \$2,937,316 dólares que represento el 3% de utilidad. Para el año 2015 Ferris obtuvo mejor utilidad con \$9,460,318 dólares, seguido de Andrew con \$8,414,933 dólares y nosotros Digby Sensors con una utilidad de \$6,346,667 y una utilidad de 5.7% en este año.

En cuanto a ventas en el 2014 Chester logró la mejor venta con \$131,879,189 dólares, Erie alcanzó una venta de \$131,111,988 dólares y nosotros Digby Sensor logramos el sexto lugar con \$99,332,884 dólares. Para el 2015 Andrew logró la mejor venta de año con \$143,619,859 dólares, seguido de Erie con \$143,236,308 dólares y nosotros Digby Sensor conseguimos una venta de \$112,103,618 dólares, vendimos más que el año anterior.

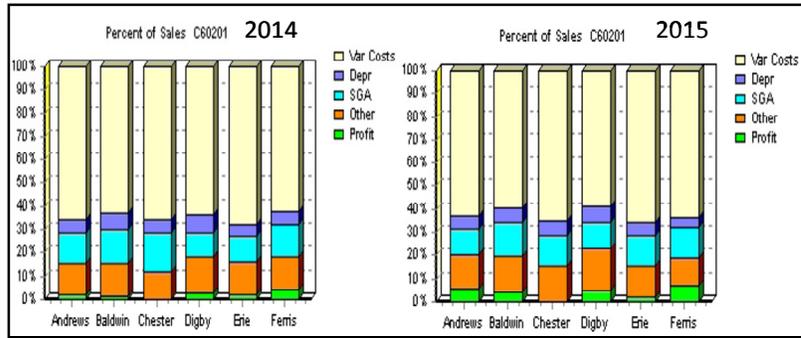


Figura 24.-Porcentaje de Ventas, Profit en C60201 31-dic-2014/2015

En la Figura 25 se presenta la participación de mercado de la industria de sensores, el año 2014 las empresas con más participación de mercado fueron *Chester* con el 18.73%, seguido de *Erie* con el 18.62% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos una participación de mercado de 14.11%. Para el año 2015 las empresas que tuvieron mayor participación de mercado fue Andrew con el 18.44%, seguido de Erie con el 18.39% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos el 14.39%, ganamos un 0.28% de participación para el año 2015.

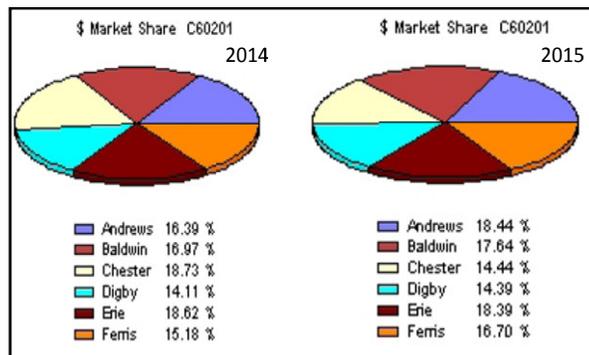


Figura 25.- Participación de Mercado de la industria C60201 31-Dic-2014/2015

4.4.1 Participación de mercado de Digby

En la Figura 26 presentamos la participación de mercado de *Digby Sensors* durante los años 2014-2015 no hemos alcanzado un porcentaje alto respecto a nuestros competidores. En el año 2014 obtuvimos 14.6% de participación y en el año 2015 conseguimos un 15.3% del mercado total, obtuvimos una mejora de menor al 1%. Nuestro contrincante *Ferris* no ha conseguido tener mayor participación de mercado que nosotros ya que obtuvo en la año 2014 14.2% y en el año 2015 el 14.9%.

Participación de mercado 2014							Participación de mercado 2015						
Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfnn	Size	Total	Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfnn	Size	Total
% of Market	8,119	10,089	2,985	2,315	2,360	25,869	% of Market	8,776	11,179	3,439	2,751	2,769	28,914
Baker	15.2%				0.7%	4.9%	Able	18.4%		0.2%		0.2%	5.6%
Bead	0.7%	17.5%				7.0%	Acra		16.1%				6.2%
Bid			17.6%			2.0%	Adam			22.4%			2.7%
Bold			0.7%	16.1%		1.5%	Alt				20.5%		2.0%
Buddy					17.3%	1.6%	Agape	4.3%		0.1%		1.9%	1.5%
Total	15.8%	17.5%	18.4%	16.1%	18.0%	17.0%	Total	22.7%	16.1%	22.8%	20.5%	2.1%	18.0%
Cake	17.4%		0.9%	0.1%	1.6%	5.7%	Baker	16.6%	0.2%				5.1%
Cedar	1.1%	17.0%				7.0%	Bead		19.8%				7.6%
Cid			17.1%			2.0%	Bid			17.8%			2.1%
Coat			0.8%	25.3%		2.4%	Bold				17.5%		1.7%
Cure					13.9%	1.3%	Buddy					19.2%	1.9%
Total	18.4%	17.0%	18.9%	25.4%	15.5%	18.3%	Total	16.6%	20.0%	17.8%	17.5%	19.2%	18.4%
Daze	15.0%		0.3%		1.0%	4.8%	Daze	16.2%					5.0%
Dell	1.0%	16.1%				6.6%	Dell		17.5%				6.8%
Dixie			11.4%			1.3%	Dixie	2.8%		1.8%			1.1%
Dot			0.4%	4.9%		0.5%	Dot				1.1%		0.1%
Dune					15.1%	1.4%	Dune					24.9%	2.4%
Total	16.1%	16.1%	12.0%	4.9%	16.1%	14.6%	Total	19.1%	17.6%	1.8%	1.1%	24.9%	15.3%

Figura 26.-Participación de mercado por Segmento en los años 2014-2015

En los segmentos *Traditional*, *LowEnd*, y *Size* obtuvimos un 16.1% de participación de mercado en cada uno de estos segmentos durante el año 2014 y en el segmento de *High End* el 12.0% y *Performance* obtuvimos un 4.9%. Para el año 2015 obtuvimos para en el segmento *Traditional* un 19.1%, *LowEnd* un 17.6%, *High End* el 1.8%, *Size* 24.9% y para *Performance* el 1.1%. El producto que posicionamos mejor y que mejor vendimos es el *Dune* el segmento *Size* con el 24.9% del mercado de este segmento.

Para mejora la participación de mercado en para el año 2015 invertiremos en promoción de nuestros productos especialmente el producto *Dune* del segmento *Size*.

4.4.2 Mercado de Digby potencial para 2014-2015

En la Figura 27 presentamos el mercado potencial del año 2014 para el año 2015, se observa podríamos mejorar la participación de mercado a un 15.1% del mercado total y en el resultado del año 2015 observamos que la participación real obtenida fue de 15.3%, mejoramos .2% más respecto a lo esperado. El producto *Dune* del segmento *Size* se esperaba que obtuviéramos un 14.1% de participación de este segmento y conseguimos un 24.9% nos fue muy bien con este producto. Nuestro

competidor Ferris logro también un buena posición con su producto en el segmento *Size* con un 24.5% para el año 2015.

Mercado Potencial 2014							Mercado Potencial 2015						
	Trad	Low	High	Pfmm	Size	Total		Trad	Low	High	Pfmm	Size	Total
Units Demanded	8,119	10,069	2,985	2,315	2,360	25,869	Units Demanded	8,776	11,179	3,439	2,751	2,769	28,914
% of Market	31.4%	39.0%	11.5%	8.9%	9.1%	100.0%	% of Market	30.3%	38.7%	11.9%	9.5%	9.6%	100.0%
Baker	15.1%				0.7%	4.8%	Able	17.5%		0.2%		0.2%	5.4%
Bead	0.7%	16.9%				6.8%	Acre		15.8%				6.1%
Bid			17.9%			2.1%	Adam			25.9%			3.1%
Bold			0.7%	20.3%		1.9%	Aft				20.0%		1.9%
Buddy					22.1%	2.0%	Agape	12.5%		0.3%		5.0%	4.4%
Total	15.8%	16.9%	18.7%	20.3%	22.8%	17.6%	Total	30.3%	15.8%	26.5%	20.0%	5.1%	20.8%
Cake	17.3%		0.9%		1.5%	5.7%	Baker	14.9%	0.2%				4.6%
Cedar	1.1%	16.4%				6.7%	Bead		21.3%				8.3%
Cid			17.1%			2.0%	Bid			19.3%			2.3%
Coat			0.8%	23.8%		2.2%	Bold				19.0%		1.8%
Cure					13.3%	4.2%	Buddy					14.5%	1.4%
Total	18.4%	16.5%	18.8%	23.9%	14.8%	17.9%	Total	14.9%	21.5%	19.3%	19.0%	14.5%	18.3%
Daze	15.0%		0.2%		0.9%	4.8%	Daze	14.6%					4.5%
Dell	1.1%	17.5%				7.2%	Dell		17.2%				6.6%
Dixie			11.4%			1.3%	Dixie	2.5%		1.7%			1.0%
Dot			0.4%	4.8%		0.5%	Dot				1.0%		
Dune					14.1%	1.3%	Dune					25.2%	2.4%
Total	16.1%	17.5%	12.0%	4.8%	15.0%	15.1%	Total	17.2%	17.3%	1.7%	1.0%	25.2%	14.6%

Figura 27.-Mercado potencial en los años 2014-2015

4.5 Producción y análisis de costos años 2014-2015

Con respecto a la utilización de la planta en el año 2014 obtuvimos con porcentaje de utilización de planta en los segmentos *High End* con 57%, *Performance* con 66% y *Size* con 69%. Observamos que teníamos mucha capacidad ociosa y para el año 2015 mejoramos en los segmentos *Size* con 128% de utilización de planta y el segmento *Traditional* no mejoramos porque estamos moviendo este producto al segmento *Low End* lo que ocasiono que bajáramos la producción de este producto y obtuvimos un 66% en la utilización de planta. Y el producto *Performance* conseguimos 0% de utilización ya que vendimos capacidad porque vamos a sacar del mercado este producto.

Labor y utilización de planta 2014										Labor y utilización de planta 2015									
Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	Over-time	2nd Shift & Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.		Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	Over-time	2nd Shift & Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.	
Able	Trad	\$11.11	\$7.98	29%	4%	6.0	1,400	103%		Able	Trad	\$10.96	\$5.87	38%	0%	6.5	1,400	92%	
Acre	Low	\$7.05	\$7.36	28%	25%	6.0	1,400	124%		Acre	Low	\$6.38	\$7.10	30%	79%	6.0	1,400	177%	
Adam	High	\$16.07	\$9.95	31%	30%	4.0	500	129%		Adam	High	\$16.33	\$8.58	37%	10%	5.0	500	109%	
Aft	Pfmn	\$16.32	\$9.17	26%	5%	3.0	400	104%		Aft	Pfmn	\$15.94	\$10.55	22%	35%	6.0	400	134%	
Agape	Size	\$12.37	\$8.97	33%	0%	4.0	400	74%		Agape	Trad	\$11.22	\$8.22	27%	0%	7.0	400	97%	
										Apple		\$0.00	\$0.00	0%	0%	5.0	350	0%	
Baker	Trad	\$9.70	\$7.85	30%	0%	6.0	1,500	90%		Baker	Trad	\$9.51	\$6.16	38%	12%	8.0	1,250	110%	
Bead	Low	\$6.45	\$7.57	30%	36%	7.0	1,400	134%		Bead	Low	\$5.78	\$5.46	37%	52%	8.0	1,400	151%	
Bid	High	\$15.96	\$8.97	37%	0%	4.0	700	69%		Bid	High	\$14.87	\$8.22	38%	0%	5.0	700	97%	
Bold	Pfmn	\$16.07	\$8.97	29%	0%	4.0	600	52%		Bold	Pfmn	\$15.09	\$8.22	30%	0%	4.0	600	82%	
Buddy	Size	\$13.41	\$8.97	35%	0%	3.0	600	59%		Buddy	Size	\$12.44	\$9.39	35%	0%	4.0	600	91%	
Daze	Trad	\$10.40	\$8.03	31%	4%	6.0	1,300	102%		Daze	Trad	\$10.21	\$6.33	37%	18%	7.0	1,300	116%	
Dell	Low	\$7.05	\$7.33	28%	21%	7.0	1,400	120%		Dell	Low	\$6.38	\$5.71	36%	79%	8.0	1,400	176%	
Dixie	High	\$14.84	\$9.02	35%	0%	3.0	600	57%		Dixie	Trad	\$12.03	\$9.46	19%	0%	4.0	600	66%	
Dot	Pfmn	\$13.31	\$9.02	19%	0%	3.0	300	66%		Dot	Pfmn	\$0.00	\$0.00	1%	0%	3.0	0%	0%	
Dune	Size	\$13.73	\$9.02	34%	0%	6.0	500	69%		Dune	Size	\$13.44	\$6.55	41%	30%	7.0	500	128%	

Figura 28.-Costos de labor y Utilización de planta 2014-2015

En los costos de manufactura de los productos de *Digby* en la ronad-1 el producto *Daze* del segmento *Traditional* su costo es de \$8.03 somos los que nos cuestan mas la producción de este producto. Para el año 2015 mejoramos y conseguimos producir a un costo de \$6.33 y nuestro contrincante que produjo a mejor costo fue Andrew a un costo de \$5.87.

El producto *Low End* logramos mejor costo de manufactura de este producto con un costo de \$ 7.33 en el año 2014 y en el año 2015 conseguimos un costo de \$5.71 obteniendo el segundo lugar en costo de manufactura de este segmento, nuestro contrincante que consiguió mejor costo fue *Baldwin* con un costo de \$5.46.

En el producto *Dune* del segmento *Size* logramos un costo de manufactura en el año 2014 de \$9.02 siendo el segundo más caro, depuse de *Chester*. Para el año 2015 conseguimos un costo de manufactura de \$6.55, mejoramos mucho y fuimos los que logramos mejor costo de manufactura en el año 2015, además observamos que 4 de nuestros contrincantes no se están enfocando a este segmento de mercado. Debido a esta situación logramos vender el 100% de nuestro inventario, vamos a producir más de este producto para el siguiente año.

4.6 Intervención organizacional

Actualmente la organización de *Digby Sensors* consideramos que ha sido muy eficiente, tenemos muy buena comunicación y la definición de estrategias claras ha permitido que la organización fluya en una misma dirección hacia los mismos objetivos, por lo que no vemos la necesidad de realizar cambios.

En el transcurso de los años 2014-2015 los acuerdos en el equipo de trabajo de *Dygyb Sensor* no ha cambiado respecto a la estructura planteada en el capítulo 2 de este trabajo, en el que indicamos que Araceli Delgadillo se está encargando de dar seguimiento al área de Producción y TQM, Jorge Arriaga está más enfocado en el área de finanzas y Mercadotecnia y Roberto Bautista está dando seguimiento a Investigación y desarrollo R&D y Recursos Humanos RH. Y por el momento no consideramos hacer cambios en la estructura; para la

parte de las decisiones se está trabajando en equipo analizando primero de forma individual y al final analizamos entre el equipo que es lo que más nos conviene, que necesitamos cambiar para mejorar de acuerdo a los resultado que vamos obteniendo en el transcurso de cada año.

4.7 *Decisiones estratégicas para el año 2014*

4.7.1 Investigación y desarrollo

Alineados a nuestra estrategia, tomamos decisiones para ajustar los productos claves en las preferencias de nuestros clientes. No creamos productos en éste punto ya que esperamos tener estabilidad financiera y seguimiento a la estrategia para tomar un paso arriesgado como la creación de un nuevo producto.

Traditional – La edad cercana a dos años es lo más importante para estos segmentos, por lo que acercamos la posición del producto para reducir la edad de revisión. Ya que el MTBF es el último factor de interés hicimos una reducción de 17,500 a 16,000 para reducir los costos de producción.

Low End – La posición y MTBF las dejamos en el mismo punto para lograr antigüedad del producto ya que es el primer factor de interés de nuestros clientes.

High End – Con la estrategia de posicionar el producto actual del segmento *High End* en el segmento tradicional no estamos realizando ningún movimiento en el producto para esperar que sin inversión se posicione en el segmento tradicional.

Performance – Este segmento no es parte de nuestra estrategia, por lo que no realizaremos inversión en éste producto.

Size – Ya que el posicionamiento y la edad son los principales puntos de decisión de nuestros clientes, invertiremos en colocar el producto en el *hot spot* lo que hará que se acerque a la edad esperada.

4.7.2 *Marketing*

Debido a que el posicionamiento de nuestros productos suele ser un punto en desventaja de la compañía, en el siguiente año incrementaremos la inversión en nuestros productos clave y le reduciremos en los que no son parte de la estrategia.

Traditional –El precio al ser el segundo factor de influencia lo dejamos en la misma cantidad para no reducir ventas al incrementarlo ni disminuir el margen de distribución al reducirlo. Incrementaremos nuestra inversión en *Print Media, Direct Mail, Trade Shows* ya que son los que más reflejan en la presencia con nuestros clientes de igual manera incrementaremos nuestras ventas en general para estar cerca de ellos.

LowEnd – Realizamos una reducción de precio de \$0.5 para alinearnos a las tendencias del mercado. Similar al segmento tradicional incrementaremos la inversión en los

mismos medios para alcanzar un 60% de conciencia en nuestros clientes y más de un 50% de accesibilidad.

High End / Performance – Ya que los productos no son parte de nuestra estrategia reduciremos un 50% en su promoción para ahorrar en costos sin eliminarlos ya que aún tenemos producto en inventario.

Size–Debido a que el precio es el último factor de interés de los clientes, incrementaremos en \$1.0 el precio para incrementar su margen de contribución. Incrementaremos su promoción para alcanzar un 50% de conciencia y cerca del 50% de accesibilidad.

4.7.3 Producción

Invertiremos en automatización para reducir costos en los siguientes años y venderemos capacidad de los productos que sobrepasan el pronóstico de ventas.

Traditional –Un incremento en automatización de 4 a 6 y venta de capacidad de 600 ya que de acuerdo al pronóstico de ventas no será necesaria si cubrimos dobles turnos.

LowEnd – Incremento de automatización de 5 a 7.

High End / Performance – Ya que los productos desaparecerán, no invertimos en automatización y vendimos 300 de capacidad ociosa en cada uno.

Size –Incremento de automatización de 3 a 6 y ventas de 100 de capacidad que no serán necesarias de acuerdo al pronóstico.

4.7.4 Recursos Humanos

No es posible realizar movimientos en ésta área para el siguiente año.

4.7.5 Finanzas

No realizaremos solicitud de préstamo ya que el efectivo disponible esperado es alto. Analizaremos que los márgenes de contribución de cada segmento aunque no sean los productos parte de nuestra estrategia sean positivos.

4.8 Decisiones estratégicas para el año 2015

4.8.1 Investigación y desarrollo

Dándole seguimiento a la estrategia del año pasado, continuamos el esfuerzo de colocar los productos de los segmentos a competir en las preferencias de los clientes.

Traditional – De nuevo reposicionaremos el producto en la posición esperada por los clientes para mantener la edad de dos años. Mantendremos el MTBF en la selección anterior.

LowEnd – De nueva cuenta la posición y MTBF las dejamos en el mismo punto para lograr antigüedad del producto ya que es el primer factor de interés de nuestros clientes.

High End – Ya acercándose a la posición de tradicional comenzaremos a reducir el MTBF para reducir el costo de producción y colocarlo en las preferencias del nuevo segmento.

Performance – Continuaremos sin realizar inversión en éste producto.

Size – Igual que en el año anterior, ya que el posicionamiento y la edad son los principales puntos de decisión de nuestros clientes, invertiremos en colocar el producto en el punto ideal, lo que hará que se acerque a la edad esperada.

4.8.2 *Marketing*

Mantendremos una inversión similar que el año anterior para mantener nuestros productos cerca de nuestros clientes. En éste año balancearemos el tiempo dedicado a los productos principales para no desperdiciarlo en los productos que están moviéndose de segmento o por desaparecer.

Traditional – Reduciremos el precio en \$0.5 para seguir las tendencias del mercado. Incrementaremos en \$200 la publicidad para incrementar nuestras ventas.

LowEnd – Mantendremos el precio actual para no impactar el margen de contribución. Incrementaremos en \$200 la inversión de conciencia y accesibilidad para incrementar nuestro mercado.

High End– Disminuiremos el precio en el límite superior del segmento tradicional para comenzar a introducirlo e incrementaremos en 50% su promoción direccionada a éste nuevo segmento.

Performance – Mantendremos el mismo precio y eliminaremos la inversión en promoción.

Size – Mantendremos el mismo precio pero incrementaremos nuestra inversión en promoción y accesibilidad más de un 100% para obtener la preferencia del mercado.

4.8.3 *Producción*

Continuaremos con una inversión cautelosa para reducir costos y en base a los pronósticos de producción cuidaremos mantener un nivel de inventario que no permita quedarnos sin producto y a su vez reduzca los costos de producto extra.

Traditional –Un incremento en automatización de 6 a 7 para optimización de costos.

LowEnd – Incremento de automatización de 7 a 8 con el mismo fin.

High End– Preparando el producto para incursionar en el segmento tradicional, incrementaremos la automatización de 3 a 4 y mantendremos la capacidad actual.

Performance – Preparándonos para desaparecer el producto no invertiremos en automatización y venderemos toda la capacidad excepto 1 hasta asegurar la venta de todo el inventario existente.

Size–Incremento de automatización de 6 a 7.

4.8.4 Recursos Humanos

No es posible realizar movimientos en ésta área para el siguiente año.

4.8.5 Finanzas

Aprendiendo la lección del año anterior donde el efectivo disponible al final del año fue muy justo, en éste año pediremos préstamo a corto y largo plazo para asegurar tener efectivo para poder operar.

Realizaremos el pago de dividendos \$2.0 por acción para atraer inversión a nuestra compañía.

4.9 Análisis de la industria finanzas Año 2014

4.9.1 Balance general – estructura financiera

Balance Seet	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Cash	\$4,110	\$3,898	\$0	\$510	\$19,663	\$15,465
Accounts Receivable	\$9,487	\$9,824	\$10,839	\$8,164	\$10,776	\$8,784
Inventory	\$14,742	\$6,607	\$26,165	\$10,748	\$21,010	\$10,841
Total Current Assets	\$28,338	\$20,328	\$37,004	\$19,422	\$51,449	\$35,090
Plant & Equipment	\$111,000	\$132,000	\$123,000	\$117,800	\$110,100	\$87,800
Accumulated Depreciation	-\$37,600	-\$43,333	-\$46,133	-\$37,920	-\$42,173	-\$33,520
Total Fixed Assets	\$73,400	\$88,667	\$76,867	\$79,880	\$67,927	\$54,280
Total Assets	\$101,738	\$108,995	\$113,871	\$99,302	\$119,375	\$89,370
Account Payable	\$7,087	\$6,467	\$13,508	\$6,722	\$8,652	\$5,926
Current Debt	\$2,500	\$0	\$11,599	\$0	\$0	\$11,359
Long Term Debt	\$41,700	\$52,700	\$41,700	\$41,700	\$51,700	\$26,927
Total Liabilities	\$51,287	\$59,167	\$66,808	\$48,422	\$60,352	\$44,212
Common Stock	\$18,360	\$18,360	\$19,860	\$18,360	\$28,360	\$18,360
Retained Earnings	\$32,092	\$31,468	\$27,203	\$32,519	\$30,664	\$26,797
Total Equity	\$50,451	\$49,828	\$47,063	\$50,879	\$59,023	\$45,157
Total Liabilities & Owners Equity	\$101,738	\$108,995	\$113,871	\$99,302	\$119,375	\$89,370

Estructura	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Assets	Aumento en Inventarios, ligera venta de capacidad	Aumento de \$13M en automatización	Se quedaron sin efectivo, sobreinventario \$18M	Disminución en caja e inversión en P&E	Gran generación de efectivo pero con grandes inventarios; Ligera venta en capacidad y aumento de la depreciación	Aumento de \$12M en caja; venta en capacidad \$36M;
Liabilities	Aumento de \$2.5M deuda a CP	Prestamo a LP por \$11M	Aumento en CxP y prestamo a CP por \$11M	Sin cambios	Aumento en CxP, prestamo a CP \$10M	Deuda CP \$11M y paga deuda LP por \$14M
Equity	Aumento Utilidades retenidas	Ligero aumento en utilidades retenidas	Disminución en las utilidades retenidas	Aumento en las utilidades	Emisión de deuda y aumento \$3.1M	Disminución en utilidades retenidas

4.9.2 Estado de resultados – estructura operativa

Income Statement	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Sales	\$115,425	\$119,520	\$131,879	\$99,333	\$131,112	\$106,867
Variable Costs (Labor, Material, Ca	\$81,866	\$81,485	\$95,158	\$69,264	\$95,395	\$71,182
Gross Margin	\$33,559	\$38,035	\$36,721	\$30,069	\$35,717	\$35,685
Contribution Margin	29.1%	31.8%	27.8%	30.3%	27.2%	33.4%
Depreciation	\$7,400	\$8,800	\$8,200	\$7,853	\$7,340	\$5,853
SGA(R&D, Promo, Sales, Admin)	\$16,176	\$18,945	\$24,919	\$11,790	\$15,425	\$16,191
%	14.0%	15.9%	18.9%	11.9%	11.8%	15.2%
Other(Fees, Writeoffs, TQM, Bonuses	\$387	\$720	\$75	\$393	\$1,155	\$1,180
Opex	\$23,963	\$28,465	\$33,194	\$20,036	\$23,920	\$23,224
Gross Profit	\$9,596	\$9,570	\$3,527	\$10,033	\$11,797	\$12,461
GP %	8%	8%	3%	10%	9%	12%
EBIT	\$9,596	\$9,570	\$3,528	\$10,032	\$11,797	\$12,462
Interest(Short term, long)	\$5,656	\$6,609	\$7,187	\$5,421	\$6,501	\$4,746
Taxes	\$1,379	\$1,036	-\$1,281	\$1,614	\$1,854	\$2,700
Profit Sharing	\$51	\$38	\$0	\$60	\$69	\$100
Net Profit	\$2,509	\$1,886	-\$2,379	\$2,937	\$3,374	\$4,915
ROS	2.2%	1.6%	-1.8%	3.0%	2.6%	4.6%

4.9.3 Análisis por unidad

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Units	4,262	4,399	4,732	3,785	5,017	3,672
ARU	\$ 27.08	\$ 27.17	\$ 27.87	\$ 26.24	\$ 26.13	\$ 29.10
COS/U	\$ 19.21	\$ 18.52	\$ 20.11	\$ 18.30	\$ 19.01	\$ 19.39
GM	\$ 7.87	\$ 8.65	\$ 7.76	\$ 7.94	\$ 7.12	\$ 9.72
SGA	\$ 3.80	\$ 4.31	\$ 5.27	\$ 3.11	\$ 3.07	\$ 4.41
Opex	\$ 5.62	\$ 6.47	\$ 7.01	\$ 5.29	\$ 4.77	\$ 6.32
Aseet Turnover (Rev/Assets)	1.13	1.10	1.16	1.00	1.10	1.20
ROA	2.5%	1.7%	-2.1%	3.0%	2.8%	5.5%
Leverage (Assets/Equity)	2.0	2.2	2.4	2.0	2.0	2.0
ROE	5.0%	3.8%	-5.1%	5.8%	5.7%	10.9%
CTN	\$18,751	\$13,861	\$11,897	\$12,700	\$42,797	\$17,805
Liquidez	3.0	3.1	1.5	2.9	5.9	2.0
CTNO	\$17,142	\$9,964	\$23,496	\$12,190	\$23,134	\$13,699

- Los ingresos generados por unidad son mayores para Ferris en \$29, mientras que los más bajos son *Digby* y *Erie*
- En cuanto al costo de ventas unitario Baldwin y *digby* son los mejores
- En cuanto al margen de contribución por unidad Ferris destaca ayudado por mayores ingresos unitarios
- El retorno sobre los activos destaca Ferris y *Digby* asimismo en el retorno sobre el capital Ferris lleva la delantera
- Respecto al índice de liquidez Erie aparece en el primer lugar y Chester en último
- En cuanto a la utilidad neta *Ferris* y *Digby* con un 4.6% y 3% respectivamente
- *Chester* se ha quedado con perdidas y con problemas de liquidez para financiar su capital de trabajo por lo que han tenido que obtener un préstamo de emergencia.

4.10 Conclusión

Después de analizar los resultados del año 2014 y 2015 de nuestra compañía, el mercado y la competencia, estamos viendo una respuesta discreta pero positiva en nuestros resultados financieros, por lo que no vemos la necesidad de realizar ningún cambio significativo en la estrategia, así que hemos seguido reforzándolo. Los dos puntos principales en los que hemos tenido que ajustar en pequeña medida es en publicidad, ya que nuestra inversión estaba baja y eso hacía que los clientes calificaran mejor los productos de la competencia y el segundo punto es finanzas, ya que en el primer año realizamos un pronóstico muy positivo por lo que estuvimos muy cerca de estar cortos en efectivo para operar, por ésta razón solicitamos un préstamo en el año 2015 para asegurar el efectivo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE LOS AÑOS 2016-2017

5.1 *Introducción*

El propósito de este capítulo es analizar el posicionamiento y participación de cada segmento del mercado que tiene la empresa *Digby Sensors* en la industria de sensores en el los años 2016 y 2017 frente a los competidores que participan en esta industria y en la competencia *CAPSIM*. Analizar los métricos en base al BSC de *CAPSIM* respecto a los indicadores de KPI para analizar los puntos que se obtuvieron durante el año 2016 y 2017 de esta competencia.

El contenido de este capítulo nos ayudara a evaluar cómo vamos respecto a las otras empresas competidoras y analizar si nuestra estrategia está alineada, si es necesario hacer ajustes o algún cambio. En la parte financiera como estamos al final del año 2016 y 2017 para ver como están las acciones, el flujo de caja, el balance, el margen de contribución y la utilidad neta de la empresa principalmente, y con esta información tomarlas de referencia para las decisiones del próximo año.

5.2 *Análisis de los indicadores del BSC del año 2016*

En la Figura 29 presentamos el resultado del año 2016 del BSC, en el que se obtuvo 71.2 puntos en total de este año, de los cuales en el área de finanzas se logro obtener 23.5 puntos de 25, la utilidad que obtuvimos 7.5 de 9 puntos lo que ocasiona que no alcanzáramos los 25 puntos, sin embargo consideramos que es un puntaje bueno y que nos coloca dentro de los que tenemos más utilidad en la competencia durante estos dos años 2016 y 2017.

En el área de procesos de negocios internos se logro obtener un puntaje de 20.5 de 25, de los cuales *Stock-out Cost* logramos solo 0.5 de 5 puntos, debido a que al final del año 2016 solo nos quedamos con 138 piezas en total de inventario, por un lado que bueno que vendimos casi todo pero nos que damos prácticamente sin nada para vender al inicio del año 2017.

En el área de Clientes logramos obtener un total de 16.6 puntos de 25, debido a que el reconocimiento de nuestros clientes solo obtuvimos 2.3 puntos de 5, en la accesibilidad para nuestros clientes solo obtuvimos 2.9 puntos de 5 y numero de variedad de productos que ofrecemos *Product Count* solo conseguimos 1.4 puntos de 5 lo que ocasiona que no lográramos los 25 puntos totales.

En el área de aprendizaje y crecimiento logramos obtener 10.6 puntos de 14, causado por el rubro la mejora de la eficiencia de la fuerza de trabajo de la productividad de los empleados, para mejorar este KPI vamos a invertir más presupuesto en capacitación y entrenamiento. Al final logramos obtener 71.2 puntos de un total de 89 para lograr una puntaje acumulativo en el año 2016 de 306 puntos.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	71	-	-	-	-	-	121	306

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 3 Score / Points.							
Financial	Internal Business Process	Customer	Learning and Growth				
Stock Price	8.0 /8	Contribution Margin	5.0 /5	Customer Buying Criteria	5.0 /5	Employee Turnover Rate	7.0 /7
Profits	7.5 /9	Plant Utilization	5.0 /5	Customer Awareness	2.3 /5	Employee Productivity	3.6 /7
Leverage	8.0 /8	Days of Working Capital	5.0 /5	Customer Accessibility	2.9 /5		
SubTotal	23.5 /25	Stock-out Costs	0.5 /5	Product Count	1.4 /5	SubTotal	10.6 /14
		Inventory Carrying Costs	5.0 /5	SG&A Expense	5.0 /5		
		SubTotal	20.5 /25	SubTotal	16.6 /25		

Daily standings:
Round 3: 91 percentile
Overall at the end of Round 3: 85 percentile
Round 3 points **71.2** of 89
Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Figura 29.-Resultados del año 2016 en el BSC

5.3 Análisis de los indicadores del BSC del año 2017

En la Figura 30 se localiza los resultados del año 2017 con la información del BSC, resultados obtenidos por *Digby Sensors*. Los puntos totales que se logran obtener en este año fueron de 76.8 puntos de un total de 100 puntos. En el cual en el área de finanzas se obtuvo 25 puntos de 25, para este año se logro mejorar la utilidad que en el año anterior y nos causo el que no lográramos los 25 puntos.

En el área de procesos de negocios internos de logro obtener un total de 20.5 puntos de un total de 25, y el *Stock-out costs* nos volvió a ocasionar el que no lográramos conseguir los 5 puntos de este KPI, para lograr mejorar mejora necesitamos arriesgar más en el plan de producción para conseguir producir más y lograr tener unidades en inventario.

En el área de Clientes se logro obtener un puntaje de 18.6 de un total de 25, y los indicadores claves de proceso *KIPs* que ocasionaron que no alcanzáramos el puntaje, fue el reconocimiento de nuestros clientes con 3 puntos de los 5 y la accesibilidad de nuestros productos en el que logramos 3.6 puntos de 5, sin embargo el que más nos impacto fue que no ofrecimos variedad de producto a nuestros clientes *ProductCounty* los clientes nos calificaron bajo ya que solo conseguimos 2.1 puntos de 5. Para mejora en este indicador de proceso vamos a liberar el producto *Dalay y Dot* a producción para la siguiente año, producto *Dot* que vamos a producir y a comercializar para atacar el segmento Performance, con esto logramos ofrecer dos productos más a nuestros clientes.

En el área de aprendizaje y desarrollo logramos obtener 13.2 puntos de un total de 25 y los indicadores que no logramos puntaje fue en *TQM material*, *reducción TQM R&D* y *reducción en costos de administración TQM*, ya que no conseguimos puntos en estos indicadores y en incremento en la demanda TQM solo conseguimos 0.2 puntos de 3. Para mejorar los resultados de estos indicadores vamos a invertir más en TQM para el siguiente año. En el año 2017 solo se invirtió \$1,500 en total y no fue suficiente para conseguir buen resultado en este indicador de proceso.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	71	77	-	-	-	-	140	402

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 4 Score / Points.			
Financial	Internal Business Process	Customer	Learning and Growth
Stock Price	8.0 /8	Contribution Margin	5.0 /5
Profits	9.0 /9	Plant Utilization	5.0 /5
Leverage	8.0 /8	Days of Working Capital	5.0 /5
SubTotal	25 /25	Stock-out Costs	0.0 /5
		Inventory Carrying Costs	5.0 /5
		SubTotal	20 /25
		Customer Buying Criteria	4.9 /5
		Customer Awareness	3.0 /5
		Customer Accessibility	3.6 /5
		Product Count	2.1 /5
		SG&A Expense	5.0 /5
		SubTotal	18.6 /25
		Employee Turnover Rate	6.0 /6
		Employee Productivity	7.0 /7
		TQM Material Reduction	0.0 /3
		TQM R&D Reduction	0.0 /3
		TQM Admin Cost Reduction	0.0 /3
		TQM Demand Increase	0.2 /3
		SubTotal	13.2 /25

Daily standings:
 Round 4: 81 percentile
 Overall at the end of Round 4: 84 percentile
 Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Round 4 points **76.8** of 100

Figura 30.-Resultados del año 2017 en el BSC

En la Figura 31 se presenta el resultado de los años del 2013 a la 2016, en la cual se observa que los recuadros en verde los objetivos que se ha logrado obtener una mejora entre los dos años y en los que se ha logrado mantener el puntaje requerido para la competencia.

En el área de finanzas se ha logrando buenos resultados, a este año se logrando no caer en préstamos de emergencia *Emergency Loan* consiguiendo obtener los 20 puntos durante el 2016 y 2017. Con respecto a captación de mercado *MarketCap* y *Sale* se ha conseguido ver una mejora en los puntajes en el año 2016 y 2017, en *MarketCap* un cambio positivo de 13.3 a 14.1 puntos, el sales cambio positivo de 11.5 a 12.1 puntos en el año 2017.

En el área de proceso de negocios internos también se observa un buen comportamiento con un cambio positivo en los últimos dos años, en *Operating Profit* se observa un cambio de en puntos de 7.7 a 14.1 del los años 2016 y 2017.

En el área de clientes en el *Wtg Avg Cust Survey Score* se puede observar un cambio de 18.1 a 19 entre el año 2016 y 2017, parámetro que corresponde a la calificación que los clientes le dan a nuestros productos. Sin embargo en participación de mercado *Market Share* no hemos conseguido mejora, podemos observar que el comportamiento es lineal no hay cambio de 0.1 entre los años 2016 y 2017. Necesitamos enfocar esfuerzos para conseguir mejorar en participación de mercado.

En el área de aprendizaje y crecimiento se observa que se ha logrado mejora y cambio positivo entre los años 2016 y 2017. En *Sales/Employee* se ha logrado un cambio de 1.3 a 16.8 puntos en los años 2016 y 2017, en *Asset/Employee* también se observa un cambio de 16 a 19.6 puntos entre el año 2016 y 2017 y en la rendimiento por empleado *Profit/Emplay* de 3.5 a 6.4 entre los años 2016 y 2017.

DIGBY SENSORS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS LARGO PLAZO	KPI	RESULTADOS							Puntaje Meta	
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2021
FINANZAS	Conseguir un incremento de 1 punto el <i>Market Capital</i> en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Cap (End)</i>		11.2	13.3	14.1					20
	Mantener un puntaje de 10 de 20 puntos en Ventas en cada una de las rondas durante 2013-2021	<i>Sales (Ave)</i>		10.9	11.5	12.1					20
	Lograr cero prestamos de emergencia durante todas las rondas del periodo 2013-2021	<i>Emergency Loan (Ave)</i>		20	20	20					20
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS	Incrementar el Margen operativo <i>Profit</i> en un promedio de 5 puntos cada ronda durante el periodo 2013-2021	<i>Operating Profit (Cum)</i>		9.1	7.7	14.1					60
CLIENTES	Conseguir incrementar la calificación en encuesta de los clientes en 1 punto en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Wtg Avg Cust Survey Score (Ave)</i>		15.5	18.1	19					20
	Alcanzar y mantener un <i>Market Share</i> de 20 puntos de 40 en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Share (Ave)</i>		17.9	17.5	17.4					40
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar un punto en Ventas por empleado en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Sales/Employee (Ave)</i>		7.3	13.3	16.8					20
		<i>Asset/Employee (Ave)</i>			16	19.6					20
		<i>Profit/Emplay (Cum)</i>			3.5	6.4					20
		POINTS FOR ROUND		98.5	120.9	139.6					240

Figura 31.-Resultado de los objetivos a largo plazo del año 2016-2017

5.4 Condiciones de la industria y mercados años 2016-2017

En la Figura 32 se presentan las condiciones de la industria del año 2016-2017. En ésta se observa que la empresa *Andrews* obtuvo la mejor utilidad en el año 2016 con \$12,731,401 dólares, seguido de *Baldwin* con \$10,925,053 dólares y nosotros *Digby Sensors* con \$10,183,969 dólares que represento el 8.5% de utilidad. Para el año 2017 *Adrews* obtuvo mejor utilidad con \$17,306,163 dólares, seguido de nosotros *Digby Sensors* con una utilidad de \$14,229,070 y un rendimiento de 10.5% en este año.

En cuanto a ventas en el 2016 *Andrews* logró la mejor venta con \$162,696,648 dólares, *Ferris* alcanzo una ventas de \$158,471,712 dólares y nosotros *Digby Sensor* logramos el sexto lugar con \$119,794,555 dólares. Para el 2017 *Andrew* logro las mejor venta de año con \$196,043,011 dólares, seguido de *Baldwin* con \$175,371,743 dólares y nosotros *Digby Sensor* conseguimos una venta de \$135,096,761 dólares, vendimos más que el año anterior.

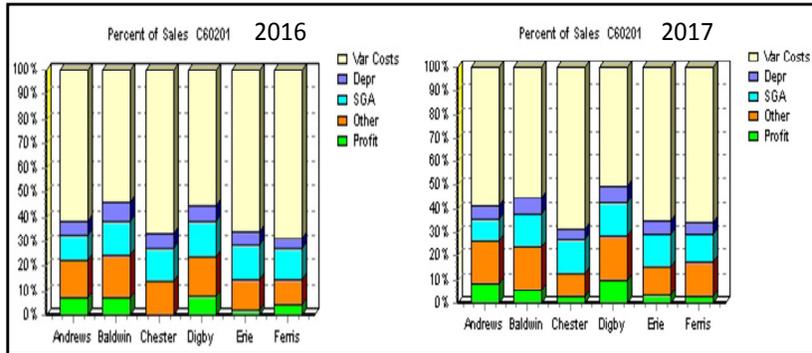


Figura 32.-Porcentaje de Ventas, Profit en C60201 31-dic-2016/2017

En la Figura 33 se presenta la participación de mercado de la industria de sensores, el año 2016 las empresas con más participación de mercado fueron *Andrew* con el 18.84%, seguido de *Baldwin* con el 17.40% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos una participación de mercado de 13.87%. Para el año 2017 las empresas que tuvieron mayor participación de mercado fue *Andrew* con el 20.32%, seguido de *Baldwin* el 18.18% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos el 14.00%, ganamos un 0.13% de participación para el año 2017.

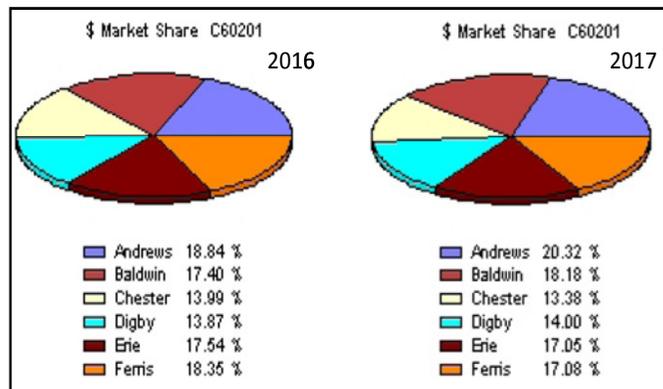


Figura 33.-Participación de Mercado de la industria C60201 31-Dic-2016/2017

5.4.1 Participación de mercado de Digby

En la Figura 34 se presentan los datos de la participación de mercado de Digby Sensors durante los años 2016 y 2017 no hemos alcanzado un porcentaje alto respecto a nuestros competidores. En el año 2016 obtuvimos 14.8% de participación y en el año 2017 conseguimos un 14.9% del mercado total, básicamente hemos mantenido nuestra participación de mercado. Nuestro contrincante Ferris no ha conseguido tener mayor participación de mercado que nosotros ya que obtuvo en el año 2016 el 16.8% y en el año 2017 el 15.4%, también se ha mantenido con una participación sin un cambio muy significativo. Sin embargo nuestro contrincante Andrew ha surgido con un crecimiento de mercado importante en el año 2016 con el 18.8% y en el año 2017 con el 20.8%, por estar razón se ha posicionado en el primer lugar a este momento.

Participación de mercado 2016							Participación de mercado 2017						
Industry Unit Sales % of Market	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total	Industry Unit Sales % of Market	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
	9,619	12,487	4,006	3,293	3,284	32,689		10,504	13,948	4,655	3,843	3,885	36,835
	29.4%	38.2%	12.3%	10.1%	10.1%	100.0%		28.5%	37.9%	12.6%	10.4%	10.5%	100.0%
Able	18.1%					5.3%	Able	20.2%					5.8%
Acre		17.8%				6.8%	Acre	20.8%					7.9%
Adam			12.0%			1.5%	Adam		10.4%				1.3%
Ait				19.1%		1.9%	Ait			23.0%			2.4%
Agape	7.1%				0.4%	1.4%	Agape	7.4%					2.1%
Apple		17.8%	8.9%			1.4%	Apple	27.6%	20.8%	10.9%	23.0%		20.8%
Total	25.2%	17.8%	21.0%	19.1%	0.4%	18.8%	Total	27.6%	20.8%	21.3%	23.0%		20.8%
Baker	18.1%	0.2%				5.4%	Baker	18.0%	0.2%				5.2%
Bead		21.6%				8.3%	Bead		22.6%				8.6%
Bid			12.5%			1.5%	Bid			3.6%			0.4%
Bold				13.0%		1.3%	Bold			10.0%			1.0%
Buddy					20.8%	2.1%	Buddy					12.8%	1.3%
Beast						18.6%	Beast			14.3%			1.8%
Bug	18.1%	21.8%	12.5%			1.1%	Bug		22.8%		10.0%	10.4%	1.1%
Total	18.1%	21.8%	12.5%	13.0%	20.8%	18.6%	Total	18.0%	22.8%	17.9%	10.0%	23.2%	19.5%
Daze	16.9%					5.0%	Daze	11.7%					3.3%
Dell		15.8%				6.0%	Dell		15.5%				5.9%
Dixie	4.9%					1.5%	Dixie	11.3%					3.2%
Dot	0.3%			0.7%		0.2%	Dot	0.3%			0.7%		0.2%
Dune					21.6%	2.3%	Dune					21.9%	2.3%
Total	22.1%	15.9%		0.7%	21.6%	14.8%	Total	23.3%	15.5%		0.7%	21.9%	14.9%

Figura 34.-Participación de mercado por Segmento en los años 2016-2017

En los segmentos *Size* logramos mejor participación de mercado en el año 2016 con una 21.6%, en el segmento *Traditional* obtuvimos una participación de mercado del 22.1%, en el segmento *Low End* con un 15.9%, en el segmento *Performance* solo conseguimos un 0.7% debido a que es un producto que no promovimos, con la intención de sacarlos del mercado y finalmente en el segmento *High End* no conseguimos participación debido a que movimos el producto que teníamos en este segmento al segmento *Traditional*.

Para el año 2017 el segmento que logramos mejor participación de mercado fue el segmento *Traditional* con un 23.3%, seguido en el segmento *Size* con una participación de 21.9%, en el segmento *Low End* obtuvimos un 15.5%, el segmento *Performance* obtuvimos un 0.7% del mercado ya que el producto *Dot* que teníamos en este segmento lo promovimos para vender inventario en el segmento *Traditional* ya que teníamos la intención de sacarlo del mercado y el segmento *High End* no obtuvimos participación debido que el producto que teníamos en este segmento lo movimos al

segmento *Traditional* y la participación ya la vemos reflejada ya que tenemos dos productos *Dixie* y *Daze*.

Los producto que posicionamos mejor y que mejor vendimos fueron *Daze*, *Dixie* y *Dot* en el segmento *Traditional* en los años 2016 y 2017 con ventas de 2,150 y 2,472 unidades vendidas respectivamente, seguido del producto *DELL* del segmento *Low End* con ventas de 1,977 y 2,166 unidades vendidas y finalmente producto *Dune* en el segmento *Size* con una venta de 710 y 851 unidades durante estos dos años, el producto *Dalay* no pudimos producir y vender ya que para el año 2016 no se registro la compra de capacidad y no pudimos producir en el año 2017.

Para mejora la participación de mercado en los siguientes años invertiremos en promoción de nuestros productos, y producir y promover el nuevo producto *Dalay*.

5.4.2 Mercado potencial de *Digby* en los años 2016-2017

En la Figura 35 se presentan los datos respecto al mercado potencial del año 2016, en el cual se observa que podríamos mejorar la participación de mercado a un 16.1% del mercado total y en el resultado del año 2017 observamos que la participación real obtenida fue de 14.9%, nos quedamos cortos con 1.2% menos respecto a lo esperado. Sin embargo el segmento *Traditional* se esperaba una participación del mercado potencial de 22.4% y obtuvimos en el año 2017 una participación real del 23.3% lo superamos 0.9% de lo esperado y en el segmento *Size* se esperaba una participación de mercado potencial en el año 2016 del 20.5% y se obtuvo una participación real en el año 2017 del 21.9% un 1.4% más de lo esperado. Y en el segmento *Low End* perdimos participación, en el año 2016 se esperaba una participación del 19.4% y se obtuvo en el año 2017 una participación del 15.5%, nos quedamos cortos con 3.9%. Necesitamos mejora en la participación del mercado con nuestros productos.

Mercado Potencial 2016							Mercado Potencial 2017						
	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total		Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	9,619	12,487	4,006	3,293	3,284	32,689	Units Demanded	10,504	13,948	4,655	3,945	3,885	36,936
% of Market	29.4%	38.2%	12.3%	10.1%	10.1%	100.0%	% of Market	28.4%	37.8%	12.6%	10.7%	10.5%	100.0%
Able	16.2%					4.8%	Able	18.2%					5.2%
Acre		17.0%				6.5%	Acre		19.4%				7.3%
Adam			11.8%			1.4%	Adam			9.7%			1.2%
Aft				19.0%		1.9%	Aft				22.1%		2.4%
Agape					0.8%	4.4%	Agape	16.2%					4.6%
Apple	14.7%		8.8%			1.1%	Apple			10.2%			1.3%
Total	30.9%	17.1%	20.5%	19.0%	0.9%	20.1%	Total	34.4%	19.4%	19.9%	22.1%		22.0%
Baker	16.0%	0.2%				4.8%	Baker	17.7%	0.2%				5.1%
Bead		20.7%				7.9%	Bead		21.7%				8.2%
Bid			11.2%			1.4%	Bid			3.4%			0.4%
Bold				13.0%		1.3%	Bold				8.4%		0.9%
Buddy					25.5%	2.6%	Buddy					12.2%	1.3%
Total	16.0%	20.9%	11.2%	13.0%	25.5%	17.9%	Total	17.7%	21.8%	16.8%	8.4%	22.3%	18.6%
Daze	15.2%					4.5%	Daze	18.0%					5.1%
Dell		19.3%				7.4%	Dell		20.2%				7.6%
Dixie	6.9%					2.0%	Dixie	5.8%					1.6%
Dot	0.3%			0.7%			Dot	0.2%					0.3%
Dune					20.5%	2.4%	Dune					23.9%	2.5%
Total	22.4%	19.4%		0.7%	20.5%	16.1%	Total	24.0%	20.3%		0.3%	23.9%	17.0%

Figura 35.-Mercado potencial en los años 2016-2017

Nuestro competidos mas fuerte en este momento es *Andrews* y en el año 2016 esperaba obtener una participación potencial de mercado con un 20.1% del mercado total y en los resultados del año 2017 obtuvieron el 20.8% mejorando su posición y participan de mercado. Para el año 2018 es un año especial por la recesión económica y vamos a ser un poco más conservadores en nuestras decisiones pero nos enfocaremos en mejora nuestra participación de mercado.

5.5 Producción y análisis de costos años 2016-2017

En la Figura 36 se presentan los datos respecto a la utilización de la planta en el año 2016 en el cual obtuvimos un porcentaje de utilización de planta en los segmento *Traditional* en producto *Dixie* con 57%, *Traditional* en el producto *Dax* con 128%, el segmento *Low End* con el 134% y *Size* con 157%, los productos *Doty Dalay* tiene 0% de utilización ya que *Dot* vendimos su capacidad y *Dalay* es un producto nuevo.

Labor y utilización de planta 2016									Labor y utilización de planta 2017								
Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	2nd Shift & Over-time	Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.	Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	2nd Shift & Over-time	Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.
Able	Trad	\$10.92	\$6.13	39%	29%	7.5	1,400	127%	Able	Trad	\$10.62	\$5.06	42%	50%	8.5	1,400	149%
Acre	Low	\$5.79	\$7.04	29%	43%	7.5	1,400	141%	Acre	Low	\$5.22	\$5.28	38%	78%	8.5	1,400	177%
Adam	High	\$16.08	\$7.71	38%	10%	5.0	500	109%	Adam	High	\$15.96	\$7.49	39%	0%	7.0	500	89%
Aft	Pfmn	\$15.75	\$7.52	29%	88%	6.0	400	186%	Aft	Pfmn	\$15.39	\$7.62	29%	87%	8.0	400	186%
Agape	Trad	\$10.79	\$5.93	39%	75%	7.0	400	173%	Agape	Trad	\$10.62	\$6.16	40%	97%	7.0	400	196%
Apple	High	\$15.90	\$9.15	34%	100%	5.0	350	108%	Apple	High	\$15.75	\$8.55	36%	43%	7.5	350	141%
Baker	Trad	\$9.24	\$4.12	46%	32%	8.0	1,250	130%	Baker	Trad	\$8.47	\$4.61	44%	56%	9.0	1,250	149%
Bead	Low	\$5.19	\$4.57	46%	100%	9.0	1,650	198%	Bead	Low	\$5.98	\$3.24	53%	97%	10.0	1,800	188%
Bid	High	\$15.04	\$7.39	37%	0%	5.0	700	92%	Bid	High	\$14.05	\$7.88	36%	0%	5.0	600	6%
Bold	Pfmn	\$14.21	\$8.62	28%	0%	4.0	600	97%	Bold	Pfmn	\$13.40	\$9.19	28%	0%	4.0	600	38%
Buddy	Size	\$12.74	\$9.07	34%	12%	4.0	600	111%	Buddy	Size	\$12.57	\$9.78	32%	15%	4.0	550	110%
Beast	High	\$0.00	\$0.00	0%	0%	4.0	500	0%	Beast	High	\$16.62	\$11.04	26%	74%	4.0	500	166%
Bug	Size	\$0.00	\$0.00	0%	0%	4.0	400	0%	Bug	Size	\$13.27	\$11.18	27%	84%	4.0	400	101%
Daze	Trad	\$10.32	\$5.50	43%	30%	8.0	1,000	128%	Daze	Trad	\$9.55	\$4.18	49%	25%	8.0	1,000	123%
Dell	Low	\$5.49	\$4.19	43%	36%	9.0	1,100	134%	Dell	Low	\$4.97	\$3.15	54%	100%	9.0	1,400	197%
Dixie	Trad	\$10.32	\$8.68	28%	0%	5.0	600	57%	Dixie	Trad	\$9.51	\$9.45	30%	100%	7.0	900	197%
Dot	Trad	\$0.00	\$0.00	4%	0%	3.0	1	0%	Dot	Trad	\$0.00	\$0.00	16%	0%	3.0	300	0%
Dune	Size	\$12.51	\$5.84	44%	60%	9.0	500	157%	Dune	Size	\$12.45	\$3.00	52%	60%	9.0	500	157%
Dalay	Size	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	250	0%	Dalay	Size	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	500	0%

Figura 36.-Costos de labor y Utilización de planta 2016-2017

Observamos que teníamos capacidad ociosa en para el producto *Dixiey* para el año 2017 mejoramos en el *Traditional* para este producto con 197%, mejorando un 140%, para *Daze* también del segmento *Traditional* logramos 123% de utilización de planta, bajamos un 5% respecto al año anterior y el segmento *Low End* logramos un 197% de utilización de planta, mejoramos 63% para este producto, para *Dune* en segmento *Size* logramos mantener el 157% de utilización de la planta. Para el producto DOT compramos 300 de capacidad y para *Dalay* se compro 500 de capacidad para el siguiente año.

En los costos de manufactura de los productos de *Digby Sensor* en la ronad-3 el producto *Daze* del segmento *Traditional* su costo es de \$5.5 fuimos los segundos en producir con bajo costo en este segmento, nos gano Baldwin que produjeron a un coto de 4.16 en este segmento. Para el año 2017 fuimos los mejores en costo de producción y logramos un costo de \$4.18 y *Baldwin* se le incremento el costo a \$4.61.

El producto DELL del segmento *Low End* en el año 2016 logramos un costo de labor de producción de 4.19 y logramos ser los mejores en ofrecer mejor costo de manufactura y para el año 2017 logramos reducir el costo a \$3.15 para seguir siendo los que mejor costo de manufactura ofrecemos en este segmento.

En el producto *Dune* del segmento *Size* logramos ser los que ofrecemos mejor costo de labor de manufactura en el año 2016 a un costo de \$5.84, de nuestros competidores quien se nos acerco en costo fue Baldwin con su producto *Buddy* a un costo de \$9.07. Para el año 2017 logramos mejorar el costo de labor de manufactura a \$3.0 para seguir siendo quien ofrece mejor costo, el competidor que se nos acercaron en costo fue Ferris en su producto *Fume* con un costo de \$9.02.

De nuestros producto en los segmento *Traditional*, *Low End* y *Size* estamos logrando buenos costos de manufactura esto nos ayudar a ser más competitivos en nuestros productos claves de estos segmentos.

5.6 *Intervención organizacional*

De la misma manera que en los años anteriores, continuamos con una sinergia positiva en el equipo por lo que no vemos una necesidad de cambio en la estructura de la organización.

Hemos incrementado la comunicación entre las áreas y sobre todo nos hemos involucrado más en la toma de decisiones de todas las áreas no solo de las áreas que nos corresponden como administradores. En conjunto analizamos la información correspondiente a otras áreas y funcionamos como un consejo para el gerente de cada área para complementar las decisiones finales.

5.7 *Decisiones estratégicas para el año 2016*

5.7.1 Investigación y desarrollo

Traditional – Continuaremos posicionando el producto *Daze* en el punto ideal *hot spot* para mantenernos como favoritos de los clientes, pero nos hemos encontrado con un problema, ya que al posicionar el producto en el *hot spot* por varios años seguidos, el producto pierde la antigüedad de 2 años que es muy importante para nuestros clientes, por lo que abriremos nuestras posibilidades con la incursión de un nuevo producto (*Dixie*). El producto *Dixie* anteriormente del segmento *High end* ya está dentro de los requerimientos del segmento *Traditional*, por lo que mantendremos su posición y realizaremos una reducción de su MTBF para reducir su costo de producción.

LowEnd – Al igual que en los años anteriores la posición y MTBF las dejamos en el mismo punto para lograr antigüedad del producto ya que es el primer factor de interés de nuestros clientes.

High End – Analizamos la posibilidad de entrar en el mercado y por ésta razón creamos un producto con las coordenadas exactas para el siguiente año.

Performance – Este segmento no es parte de nuestra estrategia, por lo que no realizaremos inversión en éste producto.

Size – Ya que el posicionamiento y la edad son los principales puntos de decisión de nuestros clientes, invertiremos en colocar el producto en el punto ideal lo que hará que se acerque a la edad esperada.

5.7.2 *Marketing*

Al invertir en ésta área la preferencia de nuestros clientes ha incrementado, por ésta razón continuaremos con el mismo esfuerzo para mantener el producto en las preferencias de nuestros clientes. Excepto por el segmento *Low End*, mantendremos los precios cerca del límite superior para incrementar nuestro margen de contribución.

Traditional –El precio al ser el segundo factor de influencia lo dejamos en la misma cantidad para no reducir ventas al incrementarlo ni disminuir el margen de distribución al reducirlo. Mantendremos la misma cantidad invertida en publicidad y accesibilidad para continuar incrementando el conocimiento y gusto por nuestros productos. En éste año iniciamos con una inversión conservadora del producto *Dixie* enfocado al segmento tradicional para introducirlo al mercado.

Low End – Realizamos una reducción de precio agresiva de \$1.5 para incrementar nuestro mercado, y planeamos cubrir esa reducción con la inversión en automatización que disminuye nuestros costos. En cuanto a publicidad y accesibilidad mantendremos la misma inversión que el año anterior para continuar incrementando el gusto y fácil acceso de nuestro producto.

High End – No realizaremos inversión en éste segmento ya que no tenemos productos disponibles por el momento.

Performance – Reduciremos al mínimo nuestra publicidad \$100mil dólares y nuestra accesibilidad a una unidad enfocado en la venta de los últimos productos que tenemos en inventario.

Size–Reduciremos el precio en \$0.50 para mantenernos a la par con la tendencia del mercado pero ubicándonos en el nivel superior esperado en precio por nuestros clientes para incrementar nuestro margen de contribución.

5.7.3 *Producción*

Continuaremos la inversión en automatización para reducir costos en los siguientes años y con la venta de capacidad de los productos que sobrepasan el pronóstico de ventas.

Traditional –Un incremento en automatización de 7 a 8.

LowEnd – Incremento de automatización de 8 a 9.

High End – Realizamos compra de capacidad por 250 preparándonos para la introducción del nuevo producto *Dalay*.

Performance – Mantendremos la capacidad en 1 para poder vender el inventario restante.

Size –Incremento de automatización de 7 a 9 para continuar la reducción de costo de producción y mejor calidad.

5.7.4 Recursos humanos

Iniciaremos la inversión en ésta área el límite de \$5,000 en reclutamiento y el total de 80 horas de entrenamiento para mejorar el nivel de nuestros empleados y por ende hacer más eficiente nuestra producción y mejorar nuestros productos.

5.7.5 TQM

En el año 2016 no fue posible realizar movimientos en TQM

5.7.6 Finanzas

Realizaremos un pago de dividendos de nueva cuenta ya que incrementó el valor de nuestra acción y atrae inversionistas.

Para evitar el riesgo de necesitar un préstamo de emergencia, solicitaremos un préstamo a largo plazo asegurando así el efectivo necesario para realizar la producción planeada en éste año.

5.8 Decisiones estratégicas para el año 2017

5.8.1 Investigación y desarrollo

En éste año realizaremos una inflexión en nuestra estrategia ya que el segmento Performance que teníamos considerado abandonar lo estamos considerando retomar, al ser ignorado por varias compañías deja un mercado con necesidades que podríamos cubrir.

Traditional – Posicionaremos el producto *Daze* en el punto ideal para el siguiente año. El producto *Dixie* se mantendrá en la posición actual para poder alcanzar los 2 años de antigüedad que esperan nuestros clientes.

LowEnd – El producto Dell se mantendrá en la misma posición, ya que cualquier movimiento de desempeño o tamaño cambia la edad del producto a 4.4 alejándolo de los 7 años esperados por nuestros clientes.

High End – El nuevo producto *Dalay* no nos permite realizar ningún movimiento ya que su tiempo de creación es hasta el siguiente año, con lo que prevemos que en el momento de inicio en el mercado no estará en la posición esperada por nuestros clientes, tendremos que ser conservadores en el pronóstico de ventas al no estar en la posición esperada.

Performance – El producto *Dot* que planeábamos eliminar del mercado será de nueva cuenta posicionado en el punto ideal *hot spot* esperado por los clientes, ya que

analizando el reporte del año anterior observamos que el segmento *Performance* los competidores no están invirtiendo en este segmento como en los otros ya que solo tiene un producto y ese producto es el producto inicial, lo que deducimos que no le es atractivo para producir nuevos productos. Por ésta razón en éste segmento vamos a darle promoción y producción de nuestro producto *Dot* para competir.

Size – El sistema no nos permitió realizar ningún movimiento en el producto, por ésta razón dejaremos el producto en la posición actual y seremos conservadores en nuestro pronóstico de ventas al no estar posicionados.

5.8.2 *Marketing*

Mantendremos una inversión similar que el año anterior para mantener nuestros productos cerca de nuestros clientes. En éste año balancearemos el tiempo dedicado a los productos principales para no desperdiciarlo en los productos que están moviéndose de segmento o por desaparecer.

Traditional – Reducimos el precio del producto *Dixie* de \$28 a \$27.50 para seguir la tendencia del mercado sin comprometer nuestro margen. Pronosticamos que las ventas del producto *Dixie* comiencen a ganar mercado por el posicionamiento y edad que tendrán por lo que tomamos la decisión de dividir al 50% la producción entre el producto *Dazey Dixie*.

En Marketing para el producto *Dazey Dixie Traditional* se invirtió 4,400 incrementando más del 100% en *Dixie* ya que planeamos introducirlo fuerte en el segmento *Traditional*.

LowEnd –Reducimos el precio del producto *Dell* en \$0.50 quedando en \$18.00 para seguir la tendencia del mercado.

En el pronóstico de ventas para *Dell* se realiza un pronóstico positivo para no arriesgar a quedarnos sin inventario durante el año perdiendo así clientes como sucedió en el año anterior.

En Marketing del producto *Dell* incrementamos \$200 a los \$2,000 ya invertidos para mantener el producto en la mente de nuestros clientes y de una manera accesible.

High End– No se asignará precio ni publicidad ya que no tendremos capacidad de producción en éste año para el producto *Dalay*.

Performance – Mantendremos el mismo precio y nos mantendremos sin inversión en promoción ya que aún no tenemos capacidad para producir en éste año.

Size– Reduciremos el precio \$0.50 para mantenernos en el margen superior de precio aceptado por nuestros clientes. Pronosticamos reservadamente la venta de 800 unidades para evitar costos de inventario.

5.8.3 Producción

Continuaremos con una inversión cautelosa para reducir costos de producción y en base a los pronósticos de producción cuidaremos mantener un nivel de inventario que no permita quedarnos sin producto y a su vez reduzca los costos de producto extra.

Traditional –Incrementamos en 1 la automatización de *Dixie* para reducir el costo de producción e incrementaremos la capacidad de *Dixie* en 300 ya que no tenemos suficiente capacidad actualmente para cubrir la demanda.

LowEnd – Incrementamos en 1 la automatización de la línea de Dell e invertimos en 300 unidades de capacidad para cubrir la demanda esperada.

High End– Invertimos en 250 unidades de capacidad para el siguiente año en el lanzamiento del producto *Dalay*.

Performance – Con el cambio de estrategia tendremos que invertir en 300 unidades de capacidad para su relanzamiento.

Size–Invertimos en automatización para llegar a 9 unidades mejorando nuestros costos.

5.8.4 Recursos Humanos

Mantendremos la inversión más alta de \$5,000 en reclutamiento y 80 horas de entrenamiento para darle continuidad a la mejora de nuestros empleados.

5.8.5 TQM

Invertimos \$1,000 en la iniciativa de administración de proceso *UNEP GREEN PROGRAM* para reducir nuestros costos de material, incrementar la demanda de nuestros productos y a su vez darle seguimiento a nuestra estrategia de apoyo a cuidado del medio ambiente.

También se realizó la inversión de \$500 en la iniciativa de calidad *Quality Fuction deployment effort* para reducir los tiempos de ciclo en el área de R&D y colocar nuestros productos en las preferencias de nuestros clientes en menor tiempo.

5.8.6 Finanzas

Invertimos en planta y equipo \$37,5000 en su mayoría fue para la compra de capacidad instalada, inversiones que esperamos generen ventas e incrementen nuestra capacidad de ventas para los siguientes años. Se pagaron dividendo de \$2 por acción esperando incrementar el valor de la acción y la confianza de nuestros inversionistas.

Analizando nuestras finanzas esperadas, el flujo operativo no será suficiente para cubrir las inversiones en capital en planta y equipo por lo que estamos emitiendo deuda a largo plazo para solventar esas necesidades. La deuda adquirida es de \$7,500 dejándonos con una deuda total de \$42,500. A su vez emitimos acciones por \$7,500 para no impactar tanto nuestra deuda y financiar parte de nuestra inversión.

5.9 Análisis de la industria finanzas del año 2016 y Análisis de la industria finanzas del año 2017

5.9.1 Balance general – estructura financiera

<u>Balance Seet</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Cash	\$39,968	\$27,392	\$45,506	\$21,777	\$16,290	\$33,588
Accounts Receivable	\$16,113	\$14,414	\$10,610	\$11,104	\$13,518	\$13,548
Inventory	\$859	\$8,985	\$5,557	\$223	\$7,257	\$12,894
Total Current Assets	\$56,940	\$50,792	\$61,674	\$33,103	\$37,066	\$60,029
Plant & Equipment	\$170,400	\$196,000	\$79,224	\$162,818	\$152,400	\$125,600
Accumulated Depreciation	-\$67,220	-\$73,647	-\$34,587	-\$55,064	-\$64,681	-\$44,853
Total Fixed Assets	\$103,180	\$122,353	\$44,637	\$107,754	\$87,719	\$80,747
Total Assets	\$160,120	\$173,145	\$106,311	\$140,857	\$124,784	\$140,776
Account Payable	\$9,106	\$14,077	\$5,941	\$6,739	\$7,919	\$8,799
Current Debt	\$13,900	\$13,900	\$13,900	\$13,900	\$13,900	\$26,967
Long Term Debt	\$44,850	\$56,850	\$45,850	\$43,350	\$35,850	\$36,981
Total Liabilities	\$67,856	\$84,827	\$65,691	\$63,989	\$57,669	\$72,747
Common Stock	\$27,360	\$28,360	\$19,860	\$25,860	\$28,360	\$26,130
Retained Earnings	\$64,904	\$59,958	\$20,760	\$51,008	\$38,755	\$41,899
Total Equity	\$92,264	\$88,318	\$40,619	\$76,868	\$67,115	\$68,029
Total Liabilities & Owners Equity	\$160,120	\$173,145	\$106,311	\$140,857	\$124,784	\$140,776

-Chester ha logrado obtener una gran cantidad de efectivo pq vendio \$32M de capacidad instalada, lo cual nos parece una opción bastante arriesgada para el futuro; ya que también en cuenta con muchísimo inventario de \$44M por lo que creemos que caeran en emergency loan al no lograr generar suficiente efectivo: su current ratio esta

en 3.11 lo cual nos indica que se están financiando con demasiado capital; en este caso ventas de capacidad instalada como se menciona anteriormente

-*Digby* y los demás competidores han invertido en planta y equipo por arriba de los \$20M, lo cual seguramente indica inversión en más automatización, producción y capacidad instalada

-Solo *Andrews* y *Digby* han pagado dividendos lo cual se refleja en el precio de la acción

-*Chester* y *Ferris* han tenido que pagar deuda de corto plazo por \$22M

5.9.2 Estado de resultados – estructura operativa

<u>Income Statement</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Sales	\$196,043	\$175,372	\$129,087	\$135,097	\$164,474	\$164,829
Variable Costs (Labor, Material, Car	\$121,650	\$104,751	\$92,931	\$72,969	\$113,909	\$114,778
Gross Margin	\$74,393	\$70,621	\$36,156	\$62,128	\$50,565	\$50,051
Contribution Margin	37.9%	40.3%	28.0%	46.0%	30.7%	30.4%
Depreciation	\$11,360	\$13,067	\$5,282	\$10,255	\$9,727	\$8,373
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$19,335	\$26,075	\$20,051	\$20,307	\$24,565	\$21,288
%	9.9%	14.9%	15.5%	15.0%	14.9%	12.9%
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuse	\$9,450	\$5,695	-\$3,169	\$2,250	\$1,375	\$4,378
Opex	\$40,145	\$44,837	\$22,164	\$32,812	\$35,667	\$34,039
Gross Profit	\$34,248	\$25,784	\$13,992	\$29,316	\$14,898	\$16,012
GP %	17%	15%	11%	22%	9%	10%
EBIT	\$34,248	\$25,784	\$13,992	\$29,316	\$14,898	\$16,012
Interest(Short term, long)	\$7,080	\$8,688	\$7,695	\$6,979	\$6,051	\$7,899
Taxes	\$9,509	\$5,984	\$2,204	\$7,818	\$3,096	\$2,839
Profit Sharing	\$353	\$222	\$82	\$290	\$115	\$105
Net Profit	\$17,306	\$10,891	\$4,011	\$14,229	\$5,635	\$5,168
ROS	8.8%	6.2%	3.1%	10.5%	3.4%	3.1%

5.9.3 Análisis por unidad

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Units	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
ARU	\$ 51.59	\$ 46.15	\$ 33.97	\$ 35.55	\$ 43.28	\$ 43.38
COS/U	\$ 32.01	\$ 27.57	\$ 24.46	\$ 19.20	\$ 29.98	\$ 30.20
GM	\$ 19.58	\$ 18.58	\$ 9.51	\$ 16.35	\$ 13.31	\$ 13.17
SGA	\$ 5.09	\$ 6.86	\$ 5.28	\$ 5.34	\$ 6.46	\$ 5.60
Opex	\$ 10.56	\$ 11.80	\$ 5.83	\$ 8.63	\$ 9.39	\$ 8.96
Aseet Turnover (Rev/Assets)	1.22	1.01	1.21	0.96	1.32	1.17
ROA	10.8%	6.3%	3.8%	10.1%	4.5%	3.7%
Leverage (Assets/Equity)	1.7	2.0	2.6	1.8	1.9	2.1
ROE	18.8%	12.3%	9.9%	18.5%	8.4%	7.6%
CTN	-\$1,448	\$5,435	\$27,014	-\$9,255	-\$36,044	\$10,770
Liquidez	2.5	1.8	3.1	1.6	1.7	1.7
	0.01	0.05	0.05	0.00	0.05	0.09
Current Ratio	2.48	1.82	3.11	1.60	1.70	1.68

- ✓ Los ingresos generados por unidad son mayores para *Andrews* en \$51, mientras que los más bajos son *Chester* y *Ferris*
- ✓ En cuanto al costo de ventas unitario *Digby* es el mejor con un sorprendente \$19 reflejo de su inversión en automatización en años anteriores
- ✓ En cuanto al margen de contribución por unidad *Andrews* destaca ayudado por mayores ingresos unitarios
- ✓ El retorno sobre los activos destaca *Andrews* y *Digby* así mismo liderean en el retorno sobre el capital
- ✓ Respecto al índice de liquidez *Chester* aparece en el primer lugar debido a su desinversión en P&E
- ✓ En cuanto a la utilidad neta *Net profit* destaca *Digby* que ha logrado 10.5% de utilidad
- ✓ En el *current Ratio* casi todos los equipos se están financiando con deuda a excepción de *Andrews* y *Chester*

5.10 Conclusión

Después de analizar los resultados del año 2016 y 2017 de nuestra compañía *Digby Sensors*, el mercado y la competencia, observamos una respuesta con una tendencia positiva en nuestros resultados financieros, por lo que no vemos la necesidad de realizar ningún cambio

significativo en la estrategia de acuerdo a los resultado de estos dos años, así que continuaremos reforzando nuestra estrategia.

Los dos puntos principales en los que hemos tenido que hacer ajustes, son el invertir en reconocimiento de los clientes y accesibilidad para nuestros productos, ya que consideramos poca inversión en los dos años anteriores y eso ocasiono que los clientes calificaran mejor los productos de la competencia. El segundo de los ajustes que necesitamos hacer de acuerdo a los resultados del año 2017, es invertir en TQM para lograr eficiencia y productividad, para llegar a ser más competitivo que nuestros competidores. Y por ultimo necesitaremos arriesgar más en el plan de producción, para producir más y lograr mantener un inventario de productos en existencia ya que en los últimos dos años nos hemos quedado sin inventario y esto ocasiona que no podamos vender durante el inicio del siguiente año.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y ESTRATÉGIA DE LOS AÑOS 2018-2019

6.1 Introducción

El propósito de este capítulo es analizar el posicionamiento y participación de cada segmento del mercado que tiene la empresa *Digby Sensors* en la industria de sensores en el año 2018, frente a los competidores que participan en esta industria y en la competencia *CAPSIM*. Analizar los métricos en base al BSC de *CAPSIM* respecto a los indicadores de KPI para analizar los puntos que se obtuvieron durante el año 2018 de esta competencia.

El contenido de este capítulo nos ayudara a evaluar cómo vamos respecto a las otras empresas competidoras y analizar si nuestra estrategia está alineada, si es necesario hacer ajustes o algún cambio. En la parte financiera como estamos al final del año 2018 para ver como están las acciones, el flujo de caja, el balance, el margen de contribución y el *net Profit* de la empresa principalmente, y con esta información tomarlas de referencia para las decisiones para el próximo año 2019.

6.2 Análisis de los indicadores del BSC del año 2018

En la Figura 37 presentamos los resultados del año 2018 del BSC, en éste se obtuvo 68.7 puntos en total al finalizar el año, en el área de finanzas se logro obtener 16.2 puntos de 25, en el indicador de Stock Price logramos 8 de 8 puntos, en la utilidad obtuvimos 0.4 de 9 puntos y en apalancamiento solo conseguimos 7.8 de 8 puntos. No conseguimos los 25 puntos además conseguimos solo 1.4% en la utilidad, para ser el peor resultado de los años anteriores y nos posicionamos en el tercer lugar de las empresas con mejor utilidad *Profit* pero con solo \$1,607, 352 dólares.

En el área de Procesos de negocios internos logramos 20.8 puntos de 25, el indicador que más nos afecto fue el *Sotck-out Costs* con 2 de 5 puntos y el *inventory Carry Cost* con un punta de 3.8 de 5 debido a que nos quedamos con \$15, 808,000 dólares de inversión en inventario, segundo lugar de las empresas con más inventario.

En el área de Clientes logramos 14.5 puntos de 25, logramos menos puntaje en el indicador *Product Count* con 1.4 de 5 puntos debido a que de los 6 productos que ofrecemos en el mercado 5 no los pudimos posicionar correctamente y el producto *Dot* del segmento *Performance* prácticamente no lo pudimos vender y esto influyo en la calificación de nuestros clientes. En el indicador SG&A Expense logramos solo 2 puntos de 5 debido a que en el producto *Dot* del segmento *Performance* invertimos \$1, 000,000 de dólares en SG&A y R&D y \$1,050,000 en promoción no pudimos recuperar la inversión por falta de ventas.

En el área Aprendizaje y crecimiento logramos un total de 20.8 puntos de un total de 25, el indicador que logramos menor puntaje fue en el *TQM Admin Cost Reduction* con 0.1 puntos de 3. Hicimos una inversión total de \$10,250,000 en *TQM* y solo logramos 1.96% de reducción en costos administrativos, debimos distribuir mejor los rubros de inversión en

TQM e invertir más en Benchmarking y en CCE/entrenamiento 6 Sigma. Además de conseguir mejores ventas.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	71	77	69				165	712

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 5 Score / Points.			
Financial	Internal Business Process	Customer	Learning and Growth
Stock Price	Contribution Margin	Customer Buying Criteria	Employee Turnover Rate
8.0 /8	5.0 /5	3.4 /5	4.6 /6
Profits	Plant Utilization	Customer Awareness	Employee Productivity
0.4 /9	5.0 /5	3.8 /5	7.0 /7
Leverage	Days of Working Capital	Customer Accessibility	TQM Material Reduction
7.8 /8	5.0 /5	3.9 /5	1.5 /3
SubTotal	Stock-out Costs	Product Count	TQM R&D Reduction
16.2 /25	2.0 /5	1.4 /5	2.1 /3
	Inventory Carrying Costs	SG&A Expense	TQM Admin Cost Reduction
	3.8 /5	2.0 /5	0.1 /3
	SubTotal	SubTotal	TQM Demand Increase
	20.8 /25	14.5 /25	1.9 /3
			SubTotal
			17.2 /25

Daily standings:
 Round 5: 54 percentile
 Overall at the end of Round 5: 75 percentile
 Round 5 points **68.7** of 100
 Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Figura 37.-Indicadores del BSC del año 2018

6.3 Análisis de los indicadores del BSC del año 2019

En la Figura 38 presentamos los resultados del año 2019 en el BSC, podemos revisar que logramos 64.7 puntos en total al finalizar el año, en el área de finanzas se logro obtener 12.4 puntos de 25, en el indicador de Stock Price logramos 4.4 de 8 puntos, en el *Profit* obtuvimos 0 de 9 puntos y en apalancamiento solo conseguimos 8 de 8 puntos. No conseguimos los 25 puntos y no conseguimos -0.5% en el *Profit*, le perdimos y no fuimos productivos, y obtuvimos el peor resultado de los 6 años anteriores y nos posicionamos en el cuarto lugar de las empresas en el *Profit* debido que perdimos \$500,941 dólares. La desaceleración del mercado a nosotros nos afecto, el volumen de ventas para este año fue tan solo de 33,407 unidades y en el año anterior fue de 34,340 unidades vendidas.

En el área de Procesos de negocios internos logramos 17.7 puntos de 25, el indicador que más nos afecto fue el *Stock-out Costs* con 0 de 5 puntos y el *Inventory Carry Cost* con un punta de 2.7 de 5 debido a que nos quedamos con \$22, 893,000 dólares de inversión en inventario, segundo lugar de las empresas con más inventario.

En el área de Clientes logramos 13.8 puntos de 25, logramos menos puntaje en el indicador *Product Count* con 2.1 de 5 puntos debido a que de los 6 productos que

ofrecemos en el mercado 5 no los pudimos posicionar correctamente y el producto *Dot* del segmento *Performance* no pudimos producir por el alto inventario que tuvimos de este producto y esto influyo en la calificación de nuestros clientes. En el indicador *SG&A Expense* no logramos puntos de 5, debido a que en el producto *Dot* del segmento *Performance* invertimos \$ 511,000 de dólares en SG&A y R&D y \$550,000 en promoción no pudimos recuperar la inversión por falta de ventas. En el producto *Dune* del segmento *Size* invertimos \$674,000 en SG&A y R&D y en promoción \$3, 000,000 y nos quedamos con 395 unidades de inventario, que provoco que no recuperación de la inversión, y el producto *Dalay* del segmento *High End* se invirtió \$1,000,000 en SG&A y R&D y nos quedamos con 258 unidades en inventario y solo vendimos 149 que provoco que no recuperáramos nuestra inversión.

En el área Aprendizaje y crecimiento logramos un total de 20.8 puntos de un total de 25, el indicador que logramos menor puntaje fue en el *TQM Admin Cost Reduction* con 0.5 puntos de 3. Hicimos una inversión total de \$10,250,000 en TQM y solo logramos 10.27% de reducción en costos administrativos, mejoraremos la distribuir de los rubros de inversión en TQM e invertir más en Benchmarking y en CCE/entrenamiento 6 Sigma. Además de conseguir mejores ventas.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	71	77	69	65	-	-	134	530

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 6 Score / Points.			
Financial	Internal Business Process	Customer	Learning and Growth
Stock Price	4.4 /8	Contribution Margin	5.0 /5
Profits	0.0 /8	Plant Utilization	5.0 /5
Leverage	8.0 /8	Days of Working Capital	5.0 /5
SubTotal	12.4 /25	Stock-out Costs	0.0 /5
		Inventory Carrying Costs	2.7 /5
		SubTotal	17.7 /25
		Customer Buying Criteria	3.4 /5
		Customer Awareness	4.0 /5
		Customer Accessibility	4.3 /5
		Product Count	2.1 /5
		SG&A Expense	0.0 /5
		SubTotal	13.8 /25
		Employee Turnover Rate	4.3 /8
		Employee Productivity	7.0 /7
		TQM Material Reduction	3.0 /3
		TQM R&D Reduction	3.0 /3
		TQM Admin Cost Reduction	0.5 /3
		TQM Demand Increase	3.0 /3
		SubTotal	20.8 /25

Daily standings:
 Round 6: 45 percentile
 Overall at the end of Round 6: 69 percentile
 Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Round 6 points **64.7** of 100

Figura 38.-Indicadores del BSC del año 2019

En la Figura 39 se encuentra los resultado a final de los años 2018 y 2019 respecto a los objetivos a largo plazo y en el cual se observa en el año 2018 las ventas se nos cayeron y obtuvimos en el KPI *Market Cap* bajo puntuación debido a que el precio de la acción cayó en el año 2018 a un precio de \$54 dólares perdimos \$16 dólares en precio de la acción y en el año 2019 logramos un precio de la acción de \$34.87 perdimos \$19 dólares por acción. Nos impacto la recesión y perdimos posición en el mercado, el puntaje que obtuvimos en *Marker*

Share fue de en el 2018 16.5 puntos de y 15.8 en el 2019. Se realizan ajustes a la estrategia para lograr recuperar estabilidad financiera y posición en el mercado.

DIGBY SENSORS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS LARGO PLAZO	KPI	RESULTADOS							Puntaje Meta
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
FINANZAS	Conseguir un incremento de 1 punto el <i>Market Capital</i> en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Cap (End)</i>	11.2	↑ 13.3	↑ 14.1	↓ 9.2	↓ 6.9			20
	Mantener un puntaje de 10 de 20 puntos en Ventas en cada una de las rondas durante 2013-2021	<i>Sales (Ave)</i>	10.9	↑ 11.5	↑ 12.1	↓ 11.9	↓ 11.8			20
	Lograr cero prestamos de emergencia durante todas las rondas del periodo 2013-2021	<i>Emergency Loan (Ave)</i>	20	20	20	20	20			20
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS	Incrementar el Margen operativo <i>Profit</i> en un promedio de 5 puntos cada ronda durante el periodo 2013-2021	<i>Operating Profit (Cum)</i>	3.1	↑ 7.7	↑ 14.1	↑ 14.4	↑ 14.3			60
CLIENTES	Conseguir incrementar la calificación en encuesta de los clientes en 1 punto en cada una de las rondas durante el periodo 2013-	<i>Wtg Avg Cust Survey Score (Ave)</i>	15.5	↑ 18.1	↑ 19	↓ 18.6	↓ 18.5			20
	Alcanzar y mantener un <i>Market Share</i> de 20 puntos de 40 en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Share (Ave)</i>	17.9	↑ 17.5	↑ 17.4	↓ 16.5	↓ 15.8			40
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar un punto en Ventas por empleado en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Sales/Employee (Ave)</i>	7.3	↑ 13.3	↑ 16.8	↑ 18	↑ 20			20
		<i>Asset/Employee (Ave)</i>		16	↑ 19.6	↑ 19.8	↑ 20			20
		<i>Profit/Employ (Cum)</i>		3.5	↑ 6.4	↑ 6.8	↑ 6.6			20
		POINTS FOR ROUND	98.5	120.9	139.6	135.2	134			240

Figura 39.-Resultado de los objetivos a largo plazo del año 2018-2019

6.4 Condiciones de la industria y mercados en los años 2018-2019

En la Figura 40 se presentan las condiciones de la industria del año 2018-2019. En ésta se observa que la empresa Andrews obtuvo la mejor utilidad en el año 2018 con \$17, 852,430 dólares, seguido de Baldwin con \$13,923,133 dólares y nosotros *Digby Sensors* con \$1,607,352 dólares que represento el 1.4%. Para el año 2018 Baldwin obtuvo mejor utilidad con \$28,545,000 dólares, seguido de *Adrews* con \$22,818,371, y nosotros *Digby Sensors* no logramos rendimiento con -0.5% en este año y perdimos \$500,941 dólares. En cuanto a ventas en el 2018 *Andrews* logró la mejor venta con \$179,549,864 dólares, *Baldwin* alcanzo una ventas de \$178,767,141 dólares y nosotros *Digby Sensor* logramos el quinto lugar con \$114,096,206 dólares. Para el 2021 *Baldwin* logro las mejor venta de año con \$213,611,727 dólares, seguido de *Andrews* con \$183,091,270 dólares y nosotros *Digby Sensor* conseguimos una venta de \$98,625,373 dólares, vendimos menos que el año anterior.

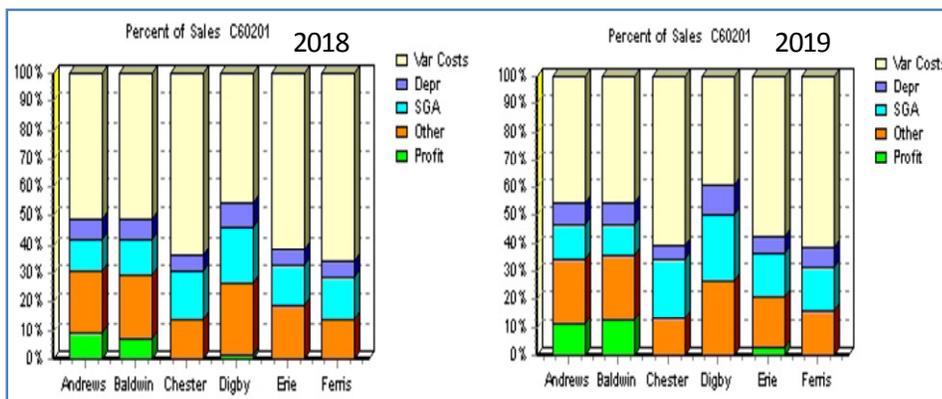


Figura 40.-Porcentaje de Ventas, Profit en C60201 31-dic-2018/2019

En la Figura 41 se presenta la participación de mercado de la industria de sensores, el año 2018 las empresas con más participación de mercado fueron *Andrews* con el 20.52%, seguido de *Baldwin* con el 20.43% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos una participación de mercado de 13.04%. Para el año 2019 las empresas que tuvieron mayor participación de mercado fue *Baldwin* con el 25.30%, seguido de *Andrews* con el 21.69% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos el 11.68%, perdimos un 1.36% de participación para el año 2021.

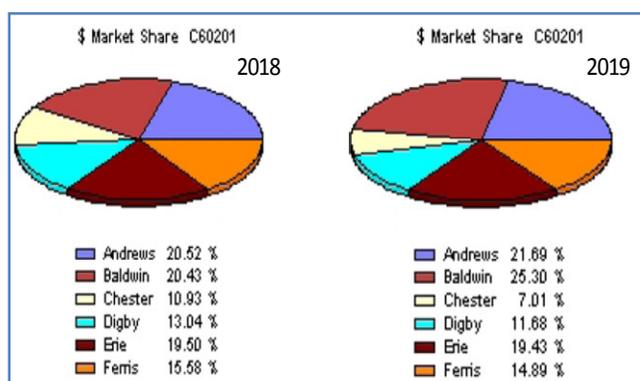


Figura 41.-Participación de Mercado de la industria C60201 31-Dic-2018/2019

6.4.1 Participación del mercado en los años 2018-2019

En los últimos dos años perdimos participación de mercado respecto a nuestros competidores. En la Figura 42 se observa que el año 2018 logramos el 14.6% de participación de mercado, perdimos 0.3% respecto al año anterior y en el año 2019 logramos 13.3% del mercado, perdimos 1.3% del mercado respecto al año 2018, lo cual nos represento que lográramos menor rendimiento neto.

Como se puede observar en la Figura 43 que nuestra participación de mercado tiene una tendencia ligera hacia la baja. Nuestro competidor más fuerte *Baldwin* ha mantenido un crecimiento de participación de mercado en esto dos años de

21.6% a 27.2%, con esto han logrado posicionarse en el primer lugar al final del 2019. Trabajaremos en mejorar la posición de nuestros productos respecto a las necesidades y criterios de nuestros clientes para mejorar nuestra participación de mercado.

Participación de mercado 2018							Participación de mercado 2019						
Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfnn	Size	Total	Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfnn	Size	Total
% of Market	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.7%	100.0%	% of Market	29.2%	35.8%	13.0%	11.0%	11.0%	100.0%
Able	23.0%					6.5%	Able	20.9%					6.1%
Acre		21.0%				7.9%	Acre		23.1%				8.3%
Adam			10.5%			1.3%	Adam			11.9%			1.5%
Aft				20.9%		2.2%	Aft				21.1%		2.3%
Agape	8.0%					2.3%	Agape	9.6%					2.8%
Apple			9.1%			1.1%	Apple			11.0%			1.4%
Total	31.0%	21.0%	19.6%	20.9%		21.4%	Total	30.5%	23.1%	23.0%	21.1%		22.5%
Baker	16.9%	0.5%				5.0%	Baker	16.5%	2.0%				5.6%
Bead		22.7%				8.5%	Bead		31.4%				11.3%
Bid	9.4%		0.9%			2.8%	Bid	12.0%					3.5%
Buddy					14.8%	1.6%	Buddy					20.0%	2.2%
Beast			13.6%			1.7%	Beast			11.7%			1.5%
Bug					18.5%	2.8%	Bug					22.5%	2.5%
Blast						2.8%	Blast			5.2%			0.7%
Total	26.3%	23.2%	14.5%		33.3%	21.6%	Total	28.5%	33.5%	16.8%		42.5%	27.2%
Daze	15.7%	0.3%				4.6%	Daze	8.1%					2.4%
Dell		18.6%				7.0%	Dell		16.9%				6.0%
Dixie	4.0%					1.1%	Dixie	11.0%					3.2%
Dot							Dot				3.7%		0.4%
Dune					12.6%	1.3%	Dune					8.0%	0.9%
Dalay						0.5%	Dalay			3.4%			0.4%
Total	19.8%	19.0%	4.3%		12.6%	14.6%	Total	19.0%	16.9%	3.4%	3.7%	8.0%	13.3%

Figura 42.-Participación de mercado por Segmento en los años 2018-2019

En el año 2018 los segmentos que logramos más participación de mercado fueron el segmento *Traditional* con una participación del 19.8%, el segmento *Low End* con el 19%, el segmento *Size* con 12.6% y el segmento *Hingh End* con el 4.3%. Se observa como nuestro principal mercado está en los dos primeros segmentos.

En el año 2019 los segmentos en los que logramos mejor participación de mercado fueron *Traditional* con 19%, en el segmento *Low End* con 16.9%, en el segmento *Size* con el 8%, en el segmento *Performance* con el 3.7% y el segmento *High End* con 3.4% de participación. De acuerdo a estos resultados los segmentos perdimos participación en tres segmentos nuestra participación, debido a que nuestros productos perdieron posicionamiento, lo que ocasiono que nuestros contrincantes *Baldwing* y *Andrews* se posicionaran en los primeros lugares de la competencia.

Los productos que vendimos mejor en el año 2018 del segmento *Traditional* fue *Daze* con 1,575 unidades y se nos quedamos sin inventario. Del segmento *Low End* el que más vendimos fue *Dell* con 2,409 unidades y del segmento *Size* vendimos del producto *Dune* 459 unidades y nos quedamos con un total de inventario 947 unidades en total de todos los segmentos. Los productos que vendimos mas en el año 2019 del segmento *Traditional* fue *Dixie* con 1,069 unidades y nos quedamos con 704 unidades de inventario, del segmento *Low end* el que vendimos mas fue *Dell* con 2,020 unidades y se nos acabo, y del segmento *Size* el producto que vendimos mas fue *Dune* con 295 unidades. Nos quedamos con un inventario de 1,513 unidades en total de todos los

segmentos. En este año nos fue mal respecto los años anteriores, perdimos participación de mercado y precio de la acción de la compañía.

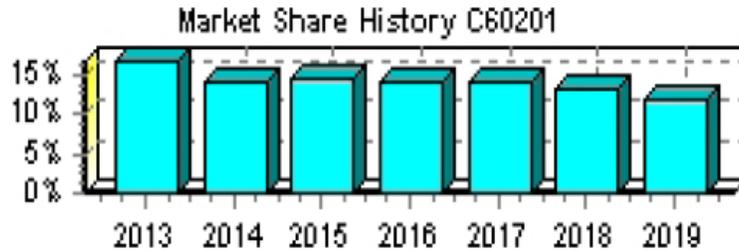


Figura 43.-Participación de mercado en el año 2018-2019

6.4.2 Mercado potencial en los años 2018-2019

En la Figura 44 están los datos del mercado potencial estimado del año 2018 y 2019. El mercado potencial en el año 2018 se estimaba que fuera del 17% para finales de éste año 2018, y en la realidad se pudo conseguir el 14.6%, obtuvimos 2.4% menos de lo que se esperaba y para el 2019 la participación del mercado estimado a finales del este año era del 14.7% y en la realidad se consiguió 13.3% del mercado, 1.4% menos de lo esperado.

Mercado Potencial 2018						Mercado Potencial 2019							
	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total		Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	9,747	12,916	4,329	3,688	3,659	34,340	Units Demanded	9,767	12,903	4,334	3,685	3,659	34,348
% of Market	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.7%	100.0%	% of Market	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.6%	100.0%
Able	19.7%					5.6%	Able	16.6%					4.7%
Acre		20.7%				7.8%	Acre		29.5%				11.1%
Adam			10.4%			1.3%	Adam			11.8%			1.5%
Aft				22.9%		2.5%	Aft				21.1%		2.3%
Agape						4.8%	Agape	15.6%					4.4%
Apple	17.0%		9.1%			1.1%	Apple			10.9%			1.4%
Total	36.7%	20.7%	19.5%	22.9%		23.1%	Total	32.2%	29.4%	22.8%	21.1%		25.4%
Baker	15.2%	0.4%				4.4%	Baker	13.3%					3.8%
Bead		25.1%				9.4%	Bead		32.0%				12.0%
Bid	9.1%		0.9%			2.7%	Bid	14.1%					4.0%
Buddy					19.2%	2.0%	Buddy					20.3%	2.2%
Beast			13.4%			1.7%	Beast			11.6%			1.5%
Bug					27.3%	2.9%	Bug					25.3%	2.7%
Total	24.3%	25.5%	14.3%		46.5%	23.2%	Total	27.4%	32.0%	17.2%		45.6%	26.9%
Daze	14.8%	0.2%				4.3%	Daze	14.2%					4.0%
Dell		20.7%				7.8%	Dell		9.7%				3.6%
Dixie	3.4%					1.0%	Dixie	8.7%					2.5%
Dot							Dot				3.7%		0.4%
Dune					10.4%	1.1%	Dune					7.7%	0.8%
Dalay			4.2%			0.5%	Dalay			3.4%			0.4%
Total	18.2%	20.9%	4.2%		10.4%	14.7%	Total	22.9%	9.7%	3.4%	3.7%	7.7%	11.8%

Figura 44.-Mercado potencial en los años 2018-2019

En el 2018 se esperaba que lograra el producto *Daze* del segmento *Traditional* una participación de mercado potencial del 14.8% y en el año 2019 este producto pudo obtener en realidad el 8.1%, el cual represento el 6.7% menos del esperado. El producto *Dell* del segmento *Low End* se espera que para el año 2019 pudiera logra una participación de mercado del 20.7% y en la realidad solo puedo lograr una participación

de 16.9% lo que represento el 3.8% menos de lo que se esperaba. El producto *Dune* del segmento *Size* se esperaba que pudiera lograr una participación para el año 2019 una participación del 10.4% y solo logro el 8% de participación. Esto son los tres productos que más impactaron en la pérdida de participación de mercado para el año 2019.

Nuestros competidores *Andrews* esperaban lograr una participación de mercado para el 2019 del 23.1% y *Baldwin* esperaba una participación del 23.2% respecto al estimado para el año 2019, y la realidad en el año 2019 fue que Baldwin logro 27.2% y Andrew logro 22.5%, Baldwin se posiciono en el primer lugar al lograr mejor participación de mercado.

Para el año 2020 se estima un mercado potencial para *Digby Sensor* del 11.8%, con una participación estimada para los productos *Daze* del segmento *Traditional* con el 14.2%, el producto *Dixie* con el 8.7%. Para DELL del segmento *Low End* se espera un 9.7% de participación y el producto DUNE del segmento *Size* con una participación potencial del 7.7%. Tomaremos en consideración estas estimaciones de participación de mercado para lograr mejor nuestra participación para el año 2020.

6.5 Producción y análisis de costos en los años 2018-2019

En la Figura 45 se presenta los datos de costos de labor y utilización de planta en el periodo 2018 al 2019. Con respecto a la utilización de la planta en el año 2018 obtuvimos un porcentaje de utilización en el segmento *Traditiona* en el producto *Daze* un 197% de utilización de planta, y *Dixie* del mismo segmento solo logramos un 74% de utilización de planta para este producto, debido a que este producto nos quedamos con inventario en el año anterior y esto provoco que no pudiéramos correr muchos producto de este modelo. Para el producto DELL del segmento *Low End* logramos 176% de utilización de planta. El producto de DOT del segmento *Performance* y *Dalay* del segmento *High End* se logro un 98% de utilización de planta. Y *Dune* del segmento *Size* logro un 148% de utilización de planta. *Dixie* fue el producto con menor utilización de planta con 74% en el año 2018. El competidor con mejor utilización de planta en el año 2018 fue *Andrew* con un porcentaje de 130% a 198% de utilización de planta en sus productos.

Para el año 2019 la utilización de planta obtuvimos en el segmento *Traditional* un porcentaje en el producto DAZE del 98% de utilización de planta y en el producto *Dixie* un 197% de utilización de planta, en el segmento de *Low end* en el producto *Dell* obtuvimos un 141% de utilización de planta, el producto *DOT* del segmento *Performance* no producimos este producto ya que nos quedamos con inventario en año anterior y esto nos forzó a mantener la línea ociosa y obtuvimos 0% de utilización de planta, esto nos afecto en la productividad. El producto *Dune* del segmento *Size* logramos un 79% de utilización de planta, en este producto también nos quedamos con inventario del año anterior por lo tanto no utilizamos el 100% al línea de producción; por último el producto *Dalay* del segmento *High End* logramos un 98% de utilización de planta. El competidor con mejor utilización de

planta en el año 2019 fue Baldwin con un porcentaje de utilización de 86% a 195% de utilización de planta.

Labor y utilización de planta 2018								Labor y utilización de planta 2019							
Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	Over-time	2nd Shift & Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz	Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	Over-time	2nd Shift & Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz
Able	Trad	\$10.11	\$3.63	93%	9.5	1,400	191%	Able	Trad	\$9.60	\$2.01	45%	9.5	1,400	144%
Acre	Low	\$5.43	\$3.64	96%	9.5	1,400	195%	Acre	Low	\$4.82	\$2.17	99%	10.0	2,100	197%
Adam	High	\$15.45	\$5.24	30%	7.0	500	129%	Adam	High	\$14.65	\$4.68	0%	7.0	500	79%
Aft	Pfmn	\$14.70	\$4.38	100%	8.5	700	198%	Aft	Pfmn	\$14.00	\$3.47	65%	8.5	700	163%
Agape	Trad	\$10.11	\$5.83	97%	8.5	500	196%	Agape	Trad	\$9.60	\$3.58	90%	8.5	500	188%
Apple	High	\$15.30	\$4.72	43%	7.5	350	141%	Apple	High	\$14.65	\$4.27	10%	7.5	350	109%
Baker	Trad	\$8.18	\$2.75	40%	9.0	1,250	137%	Baker	Trad	\$7.20	\$2.61	52%	9.0	1,250	148%
Bead	Low	\$5.06	\$1.43	65%	10.0	2,000	161%	Bead	Low	\$4.39	\$1.38	93%	10.0	2,200	188%
Bid	Trad	\$10.15	\$8.39	49%	8.0	600	146%	Bid	Trad	\$8.56	\$4.17	100%	9.0	1,300	195%
Buddy	Size	\$11.68	\$8.46	0%	4.0	550	79%	Buddy	Size	\$10.98	\$9.00	44%	5.0	600	140%
Beast	High	\$14.96	\$9.27	25%	4.0	500	122%	Beast	High	\$13.79	\$7.86	0%	5.0	500	86%
Bug	Size	\$11.98	\$10.16	74%	4.0	450	170%	Bug	Size	\$11.24	\$9.74	100%	5.0	800	195%
Blast		\$0.00	\$0.00	0%	4.0	200	0%	Blast	High	\$14.17	\$9.74	100%	5.0	500	112%
Daze	Trad	\$9.05	\$4.60	100%	9.0	800	197%	Daze	Trad	\$7.84	\$2.33	0%	10.0	800	98%
Dell	Low	\$4.08	\$3.00	79%	10.0	1,400	176%	Dell	Low	\$3.46	\$1.33	43%	10.0	1,400	141%
Dixie	Trad	\$8.49	\$4.95	0%	8.0	800	74%	Dixie	Trad	\$8.16	\$4.32	100%	9.0	800	197%
Dot	Pfmn	\$9.79	\$9.91	0%	4.0	300	98%	Dot	Pfmn	\$0.00	\$0.00	0%	4.0	300	0%
Dune	Size	\$11.27	\$2.87	50%	10.0	500	148%	Dune	Size	\$10.97	\$1.16	0%	10.0	500	79%
Dalay	High	\$14.06	\$11.69	61%	4.0	300	98%	Dalay	High	\$12.34	\$8.14	0%	5.0	300	98%

Figura 45.-Costos de labor y Utilización de planta 2018-2019

En el año 2018 el costo de la labor para la fabricación de los productos en el segmento *Traditional* el producto *Daze* el costo fue de \$4.60 y producto *Dixie* el costo fue de \$4.95 dólares, sin embargo nuestro competidor que se posiciono mejor fue *Andrews* y consiguió un costo de manufactura de en este segmento *Traditional* de \$3.63 y \$5.83 en cada uno de los dos productos que tienen posicionados en este segmento; éste competidor solo un producto lograron menor costo en referencia al costo de labor de nosotros. En el segmento *Low End* el costo de labor que conseguimos en el producto *DELL* fue de \$3.0 dólares y nuestro competidor que vendió más en este segmento fue Baldwin y ellos lograron un costo de labor de \$1.43 dólares, por mitad de lo que a nosotros nos costo. En el segmento de *Size* logramos un costo de labor de \$2.87 en el producto *Dune* y logramos una venta de 459 unidades, nuestro competidor Ferris vendió más en éste segmento con 978 unidades y logro un costo de labor de \$8.29 dólares muy por arriba del costo de nosotros lo que ocasionó menos ganancia para ellos. Por último los dos productos que nos costó más la labor fueron en el segmento *Performance* con un costo de \$9.91 y en segmento *High End* un costo de \$11.69 dólares. Y la competencia Chester que vendió más en *Performance*, logro un costo de \$10.83 dólares y en el segmento *High End* logro un costo de \$10.41, costos muy cercanos a los que conseguimos nosotros en el año 2018.

En el 2019 los costos de labor en el segmento *Traditional* en el producto *Daze* se logro un costo de \$2.33 dólares y el producto *Dixie* un costo de \$4.32 dólares. El competidor que logró más venta fue Baldwin con un costo de \$2.61 en el producto Baker y \$4.17 en el producto *Bid*. Para el primero producto nosotros producimos \$0.32 menos que ellos y en el segundo nosotros nos costo \$0.15 más que a ellos, respecto al competidor más fuerte en este segmento. El producto que más vendimos fue el del segmento *Low End* y el costo de

labor que logramos fue de \$1.33 dólares, el competidor que vendió mas fue Baldwin con 3,760 unidades en este segmento y lograron un costo de labor de \$1.38 dólares, nos costó producir \$0.05 dólares más que a ellos, en general costos muy similares sin embargo vendieron más por que produjeron más y porque ellos compraron más capacidad de producción. Del segmento *Size* en el producto *Dune* logramos un costo de labor de \$1.16 dólares y nuestro competidor Baldwin fue el que vendió más en este segmento y logro un costo de labor de \$9.74, muy por arriba del costo de nosotros, vendieron más por tener mejor posicionado su producto respecto al nuestro y mejor edad de sus productos.

Para mejorar en el próximo año buscaremos lograr mejor posicionamiento de nuestro producto en el segmento *Size* en el mercado. En el segmento *Traditional* y *Low end* buscaremos producir más para mejorar nuestras ventas.

6.6 *Intervención organizacional en los años 2018-2019*

Estos dos años 2018 y 2019 has sido difícil para la empresa *Digby Sensors*, hemos perdido Mercado y nos hemos quedado con mucho inventario comparado con los años anteriores. Con respecto a la organización interna no consideramos hacer cambios drásticos, lo que necesitamos hacer es reforzar nuestra estrategia original para mejorar nuestra posición en el mercado y ser más competitivos. Vamos hacer ajustes a nuestros productos acorde a las necesidades de nuestros clientes, renovar nuestros productos, ofrecer alta calidad y precios competitivos de nuestros productos. No vemos la necesidad de hacer cambios en la estructura de la organización y solo ajustes a la estrategia para adaptarnos al mercado y a nuestros clientes y mejoraremos la comunicación entre las áreas.

6.7 *Decisiones estratégicas para el año 2018*

6.7.1 *Investigación y desarrollo*

Continuaremos posicionando nuestros productos cerca de los gustos de nuestros clientes, desafortunadamente en los segmentos *High End* y *Performance* cometimos un error al posicionar los productos en posiciones incorrectas, lo que nos costará pérdidas de inversión que no generarán ventas. En el año actual no podremos hacer nada al respecto, pero en los próximos años tomaremos decisiones sobre éstos productos de acuerdo a la situación del mercado.

Traditional – El producto *Daze* se encuentra actualmente en proceso de posicionamiento para el año actual, estará en la posición ideal en Septiembre, por lo que el pronóstico de ventas deberán ser conservadoras al estar posicionados únicamente los últimos 3.5 meses. Invertiremos en el producto *Dixie* para posicionarlo en el punto ideal en el primer mes del siguiente año.

Low End – Ya que las ventas han sido muy buenas reduciremos el MTBF a 12000 para reducir costos de producción. El posicionamiento queda en el mismo lugar para no perder la edad esperada.

High End – El producto estará listo para salir al mercado en Mayo de éste año, desafortunadamente las coordenadas elegidas para éste producto son las del año anterior, por lo que pronosticamos ventas bajas, incluso provenientes de otros segmentos.

Performance – El producto se encuentra actualmente en proceso de actualización y estará listo para producción en el 2019, aunque el posicionamiento no será esperado. En los siguientes años tomaremos decisiones sobre el producto.

Size – Igual que en años anteriores, ya que el posicionamiento y la edad son los principales puntos de decisión de nuestros clientes, invertiremos en colocar el producto en el punto ideal lo que hará que se acerque a la edad esperada.

6.7.2 *Marketing*

Continuaremos con la misma inversión en nuestros productos principales para mantener el conocimiento de nuestros productos y al alcance de nuestros clientes. Reduciremos en los productos que no pronosticamos ventas por mal posicionamiento.

Igual que en el año anterior, excepto por el segmento *Low End*, mantendremos los precios cerca del límite superior para incrementar nuestro margen de contribución.

Traditional –Ya que nuestro producto *Daze* no estará posicionado en el punto ideal, reduciremos en \$1.5 el precio para mantener ventas. En el producto *Dixie* el precio será \$27 ya que esperamos ventas altas al estar bien posicionado. Mantendremos la inversión en publicidad y accesibilidad al máximo para mantener e incrementar nuestros clientes.

Low End – Realizamos otra reducción de precio en \$1 para incrementar nuestras ventas. De igual manera que tradicional mantendremos la máxima inversión en publicidad y accesibilidad para mantener nuestra posición en el gusto de nuestros clientes.

High End – El precio inicial de nuestro producto será \$37, ligeramente debajo de nuestros competidores, ya que sabemos que nuestro producto no tiene las características que demandan nuestros clientes. Comenzaremos a incrementar la inversión en publicidad para ganar más clientes, invertiremos conservadoramente en accesibilidad ya que la cantidad de ventas pronosticada no es alta.

Performance – Subiremos el precio a \$32 para vender el producto en el segmento. Realizaremos una inversión alta en promoción para poco a poco alinearnos con las demás compañías, de igual manera que en *High End* invertiremos conservadoramente en accesibilidad.

Size–Reduciremos el precio en \$1 para mantenernos a la par con la tendencia del mercado. Mantendremos la máxima inversión en publicidad y accesibilidad para mantener la posición en el gusto de los clientes.

6.7.3 Producción

En éstas decisiones ajustaremos nuestra capacidad para evitar mantener líneas de producción ociosas y a su vez prepararnos para la demanda esperada en nuevos productos.

Traditional –Venderemos 200 y 100 de capacidad en *Daze* y *Dixie* respectivamente para que en conjunto produzcan lo requerido por el mercado. Incrementaremos en 1 la automatización en ambas líneas para incrementar su eficiencia.

Low End – Tanto la capacidad como la automatización se mantendrán ya que es lo necesario.

High End – Venderemos 200 de capacidad ya que al estar mal posicionado el producto no esperamos ventas altas.

Performance – Mantendremos la capacidad e incrementaremos la automatización en 1.

Size –Incremento de automatización de 9 a 10 para continuar la reducción de costo de producción y mejor calidad.

6.7.4 Recursos Humanos

Continuaremos con la inversión en ésta área el límite de \$5,000 en reclutamiento y el total de 80 horas de entrenamiento para mejorar el nivel de nuestros empleados y por ende hacer más eficiente nuestra producción y mejorar nuestros productos.

6.7.5 TQM

Por error no realizamos inversión en TQM el año anterior, en éste año apostaremos en varias áreas para mejorar nuestros procesos y por lo tanto reducir costos en material, el tiempo de desarrollo de nuestros productos e incrementar el gusto de nuestros clientes por nuestros productos.

La inversión total será de \$10,250 repartido en todos los programas, planeamos mantener la misma inversión por los siguientes años para que los programas den resultados notables.

6.7.6 Finanzas

El flujo operativo no es suficiente para cubrir las inversiones en capital en planta y equipo por lo que estamos pidiendo deuda a largo plazo para solventar esas necesidades la deuda es de \$7,500 y teniendo una deuda total de \$42,500. Y a su vez emitimos acciones por \$7,500 para no impactar tanto nuestra deuda.

Invertimos en planta y equipo \$37,500 en su mayoría fue para la compra de capacidad instalada, inversiones que esperamos generen ventas e incrementen nuestra capacidad de ventas para los siguientes años. Se pagaron dividendo de \$2 por acción esperando incrementar el valor de la acción y la confianza de nuestros inversionistas.

6.8 Decisiones estratégicas para el año 2019

6.8.1 Investigación y desarrollo

Continuaremos posicionando nuestros productos cerca de los gustos de nuestros clientes. En el segmento *High End* invertiremos para posicionar el producto en el siguiente año. En el segmento *Performance* aun no podremos hacer nada, ya que el producto se liberará con una posición incorrecta a mediados de éste año.

Traditional – El tiempo requerido para mover los productos en el punto ideal de éste segmento es aproximadamente de 2 años, por lo que seguiremos actualizándolos cada 2 años intercalados. El producto *Daze* está en el punto ideal y en esa posición se mantendrá por dos años ya que invertiremos para posicionarlos en el punto ideal del año 2020. El producto *Dixie* se posicionará en el punto ideal de éste año por lo que no haremos movimientos.

LowEnd – Invertiremos en su posicionamiento aunque se pierda un poco de antigüedad, quedará posicionado para el siguiente año en 4.2, 15.8, lejos del punto ideal, pero dentro del círculo del mercado y con una edad de 5.4.

High End – Relanzaremos el producto en el año 2020 con la posición ideal, con una pequeña desventaja al tener una edad de 1 año cuando la esperada es de 0.

Performance – El producto se encuentra encasillado nuevamente éste año, no podemos realizar movimientos y su posición es muy mala para el mercado en el que está. El siguiente año tomaremos decisiones sobre este producto.

Size – No permite movimientos ya que se liberará a mediados de éste año con la posición ideal.

6.8.2 *Marketing*

Reduciremos los precios para mantener la tendencia del mercado y en algunos casos para vender el inventario obsoleto. Mantendremos la inversión en accesibilidad y publicidad de nuestros productos.

Traditional –En el producto *Daze* mantendremos el mismo precio en \$26 por estar bien posicionado, en cuanto a *Dixie* bajaremos el precio a \$26.5 para incrementar la demanda por estar lejos del punto ideal. Mantendremos la misma inversión en publicidad y accesibilidad.

LowEnd – Realizamos otra reducción de precio en quedando en \$16 para incrementar las ventas ya que a pesar de tener la edad requerida nuestro producto está fuera de la posición esperada por el mercado. Mantendremos la misma inversión en publicidad y accesibilidad.

High End – Reduciremos el precio del producto a \$35.50 para vender el inventario, ya que como se esperaba, las ventas fueron bajas por no tener un producto con la posición esperada. Incrementaremos conservadoramente la inversión en publicidad y accesibilidad para prepararnos al momento en que el producto esté en el hot spot en 2020.

Performance – Bajaremos el precio del producto a \$22 para vender el inventario en otro segmento y reduciremos la inversión en publicidad y accesibilidad al mínimo ya que el producto no es competitivo.

Size–Reduciremos el precio en \$0.50 para mantenernos a la par con la tendencia del mercado. Mantendremos la máxima inversión en publicidad y accesibilidad para mantener la posición en el gusto de los clientes.

6.8.3 *Producción*

La capacidad se mantendrá como se planeó y se invertirá en automatización para mejorar la producción.

Traditional –Incrementaremos al límite de 10 a *Daze* en automatización e incrementaremos a 9 al producto *Dixie*.

Low End – Se incrementará al límite de 10 a *Dell*.

High End – Incrementaremos la automatización a 5, conservadoramente ya que no queremos alta inversión si el ingreso de éste producto es bajo.

Performance – No invertiremos en éste segmento ya que sabremos hasta el siguiente año el plan para éste.

Size –Incrementaremos la automatización al límite de 10.

6.8.4 Recursos Humanos

Continuaremos con la inversión en ésta área el límite de \$5,000 en reclutamiento y el total de 80 horas de entrenamiento para mejorar el nivel de nuestros empleados y por ende hacer más eficiente nuestra producción y mejorar nuestros productos.

6.8.5 TQM

Como se había planeado, mantendremos la inversión total de \$10,250 repartido en todos los programas, para que la continuidad en los programas proporcione mejores resultados.

6.8.6 Finanzas

Para mantener dinero disponible para producir venderemos \$5,000 en acciones y pediremos un préstamo a largo plazo por \$10,000 y de ésta manera estaremos preparados en caso de algún evento negativo en la economía global.

Invertimos en planta y equipo únicamente \$7,600 enfocado en automatización y movimiento de productos al hot spot. Se pagaron dividendos \$3 por acción para continuar incrementando el valor de la acción y la confianza de nuestros inversionistas.

6.9 Análisis de la industria finanzas del año 2018

6.9.1 Balance general – estructura financiera del año 2018

<u>Balance Seet</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Cash	\$24,839	\$26,859	\$21,585	\$6,758	\$0	\$21,766
AccountsReceivable	\$14,758	\$14,693	\$7,858	\$10,941	\$14,027	\$11,206
Inventory	\$12,914	\$4,731	\$11,649	\$16,030	\$37,378	\$20,522
Total Current Assets	\$52,511	\$46,284	\$41,092	\$33,729	\$51,404	\$53,494
Plant & Equipment	\$200,800	\$204,700	\$87,980	\$164,600	\$159,300	\$146,500
Accumulated Depreciation	-\$80,607	-\$79,880	-\$40,452	-\$61,783	-\$72,447	-\$52,180
Total Fixed Assets	\$120,193	\$124,820	\$47,528	\$102,817	\$86,853	\$94,320
Total Assets	\$172,704	\$171,104	\$88,620	\$136,547	\$138,257	\$147,814
Account Payable	\$9,017	\$10,249	\$9,195	\$6,857	\$11,512	\$8,596
CurrentDebt	\$0	\$0	\$0	\$5,000	\$7,313	\$27,823
Long Term Debt	\$64,850	\$65,850	\$45,850	\$48,350	\$35,850	\$41,724
Total Liabilities	\$73,867	\$76,099	\$55,045	\$60,207	\$54,675	\$78,143
Common Stock	\$27,360	\$26,036	\$19,860	\$25,860	\$47,168	\$31,279
Retained Earnings	\$71,478	\$68,968	\$13,716	\$50,480	\$36,414	\$38,392
Total Equity	\$98,837	\$95,004	\$33,576	\$76,340	\$83,582	\$69,671
Total Liabilities & Owners Equity	\$172,704	\$171,104	\$88,620	\$136,547	\$138,257	\$147,814

- ✓ Todos los equipos tienen una posición de efectivo de manera similar a excepción de *Digby* y *Erie*.
- ✓ *Digby*, *Erie* y *Ferris* tienen una gran cantidad de inventario acumulado
- ✓ *Andrews* vendió \$64M de activos fijos y ha invertido fuertemente en pagar dividendos y pago de deuda de largo plazo
- ✓ Solo *Andrews* y *Digby* se financiaron con deuda a largo plazo

6.9.2 Estado de resultados – estructura operativa del año 2018

<u>Income Statement</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Sales	\$179,550	\$178,767	\$95,607	\$114,096	\$170,658	\$136,336
Variable Costs (Labor, Material, Ca	\$99,202	\$98,347	\$69,884	\$57,625	\$114,431	\$99,417
Gross Margin	\$80,348	\$80,420	\$25,723	\$56,471	\$56,227	\$36,919
Contribution Margin	44.7%	45.0%	26.9%	49.5%	32.9%	27.1%
Depreciation	\$13,387	\$13,353	\$5,865	\$10,973	\$10,620	\$8,647
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$21,493	\$24,891	\$18,750	\$24,961	\$26,085	\$21,256
%	12.0%	13.9%	19.6%	21.9%	15.3%	15.6%
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses	\$9,400	\$12,059	\$6,000	\$11,362	\$13,111	\$3,695
Opex	\$44,280	\$50,303	\$30,615	\$47,296	\$49,816	\$33,598
Gross Profit	\$36,068	\$30,117	-\$4,892	\$9,175	\$6,411	\$3,321
GP %	20%	17%	-5%	8%	4%	2%
EBIT	\$36,068	\$30,117	-\$4,892	\$9,175	\$6,411	\$3,322
Interest(Short term, long)	\$8,042	\$8,260	\$5,944	\$6,652	\$5,768	\$8,717
Taxes	\$9,809	\$7,650	-\$3,793	\$883	\$225	-\$1,888
Profit Sharing	\$364	\$284	\$0	\$33	\$8	\$0
Net Profit	\$17,852	\$13,923	-\$7,044	\$1,607	\$409	-\$3,507
ROS	9.9%	7.8%	-7.4%	1.4%	0.2%	-2.6%

- ✓ *Digby* tuvo una fuerte caída en su utilidad neta solo 1.4% y *Ferris* cuenta con márgenes negativos
- ✓ *Digby* sigue liderando el margen de contribución seguramente por una fuerte inversión en automatización
- ✓ *Andrews* y *Baldwin* han logrado un gran margen operativo 20% y 17% respectivamente
- ✓ Igualmente los únicos con un buen margen neto son *Andrews* y *Baldwin*

6.9.3 Análisis por unidad del año 2018

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Units	7,522	9,071	1,947	4,454	6,342	4,070
ARU	\$ 23.87	\$ 19.71	\$ 49.10	\$ 25.62	\$ 26.91	\$ 33.50
COS/U	\$ 13.19	\$ 10.84	\$ 35.89	\$ 12.94	\$ 18.04	\$ 24.43
GM	\$ 10.68	\$ 8.87	\$ 13.21	\$ 12.68	\$ 8.87	\$ 9.07
SGA	\$ 2.86	\$ 2.74	\$ 9.63	\$ 5.60	\$ 4.11	\$ 5.22
Opex	\$ 5.89	\$ 5.55	\$ 15.72	\$ 10.62	\$ 7.85	\$ 8.26
Aseet Turnover (Rev/Assets)	1.04	1.04	1.08	0.84	1.23	0.92
ROA	10.3%	8.1%	-7.9%	1.2%	0.3%	-2.4%
Leverage (Assets/Equity)	1.7	1.8	2.6	1.8	1.7	2.1
ROE	18.1%	14.7%	-21.0%	2.1%	0.5%	-5.0%
CTN	\$43,494	\$36,035	\$31,897	\$21,872	\$32,579	\$17,075
Liquidez	5.8	4.5	4.5	2.8	2.7	1.5
CTNO	\$18,655	\$9,175	\$10,312	\$20,114	\$39,893	\$23,132

- ✓ Los ingresos generados por unidad son mayores para *Chester* en \$49, mientras que los es *Baldwin*
- ✓ En cuanto al costo de ventas unitario *Baldwin* es el mejor con un sorprendente \$10.84 reflejo de su inversión en automatización en años anteriores
- ✓ En cuanto al margen de contribución por unidad *Chester* y *Digby* destaca ayudado por mayores ingresos unitarios
- ✓ El retorno sobre los activos destaca *Andrews* y *Baldwin* así mismo liderean en el retorno sobre el capital

6.10 Análisis de la industria finanzas del año 2019

6.10.1 Balance general – estructura financiera del año 2019

<u>Balance Seet</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Cash	\$26,769	\$29,010	\$34,095	\$5,879	\$4,768	\$31,800
AccountsReivable	\$15,049	\$17,557	\$4,864	\$9,457	\$13,483	\$10,329
Inventory	\$13,534	\$4,545	\$13,656	\$22,893	\$26,538	\$22,265
Total Current Assets	\$55,352	\$51,112	\$52,615	\$38,229	\$44,789	\$64,395
Plant & Equipment	\$235,800	\$270,700	\$50,614	\$172,200	\$169,400	\$158,700
Accumulated Depreciation	-\$96,327	-\$97,927	-\$22,433	-\$73,263	-\$83,440	-\$62,760
Total Fixed Assets	\$139,473	\$172,773	\$28,181	\$98,937	\$85,960	\$95,940
Total Assets	\$194,825	\$223,886	\$80,797	\$137,166	\$130,749	\$160,335
Account Payable	\$7,364	\$11,486	\$5,126	\$4,661	\$7,292	\$7,238
CurrentDebt	\$3,189	\$20,850	\$20,850	\$20,850	\$20,850	\$40,137
Long Term Debt	\$66,000	\$67,000	\$25,000	\$37,500	\$15,000	\$45,390
Total Liabilities	\$76,553	\$99,336	\$50,976	\$63,011	\$43,142	\$92,765
Common Stock	\$27,360	\$27,036	\$19,860	\$30,860	\$47,168	\$34,881
Retained Earnings	\$90,912	\$97,513	\$9,961	\$43,295	\$40,439	\$32,688
Total Equity	\$118,272	\$124,549	\$29,821	\$74,155	\$87,607	\$67,569
Total Liabilities & Owners Equity	\$194,825	\$223,886	\$80,797	\$137,166	\$130,749	\$160,335

6.10.2 Estado de resultados – estructura operativa del año 2019

<u>Income Statement</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Sales	\$183,091	\$213,612	\$59,183	\$98,625	\$164,047	\$125,669
Variable Costs (Labor, Material, Ca	\$90,604	\$105,545	\$41,206	\$44,495	\$102,741	\$88,994
Gross Margin	\$92,487	\$108,067	\$17,977	\$54,130	\$61,306	\$36,675
Contribution Margin	50.5%	50.6%	30.4%	54.9%	37.4%	29.2%
Depreciation	\$15,720	\$18,047	\$3,374	\$11,480	\$10,993	\$10,580
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$25,476	\$25,253	\$14,402	\$27,180	\$27,602	\$22,116
%	13.9%	11.8%	24.3%	27.6%	16.8%	17.6%
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses	\$8,502	\$11,650	\$1,284	\$11,000	\$11,400	\$5,156
Opex	\$49,698	\$54,950	\$19,060	\$49,660	\$49,995	\$37,852
Gross Profit	\$42,789	\$53,117	-\$1,083	\$4,470	\$11,311	-\$1,177
GP %	23%	25%	-2%	5%	7%	-1%
EBIT	\$42,789	\$53,117	-\$1,084	\$4,470	\$11,310	-\$1,178
Interest(Short term, long)	\$6,968	\$8,306	\$4,693	\$5,240	\$2,833	\$7,597
Taxes	\$12,538	\$15,684	-\$2,022	-\$270	\$2,967	-\$3,071
Profit Sharing	\$466	\$583	\$0	\$0	\$110	\$0
Net Profit	\$22,818	\$28,545	-\$3,755	-\$501	\$5,400	-\$5,704
ROS	12.5%	13.4%	-6.3%	-0.5%	3.3%	-4.5%

6.10.3 Análisis por unidad del año 2019

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Units	9,001	9,651	1,519	5,606	6,988	3,615
ARU	\$ 20.34	\$ 22.13	\$ 38.96	\$ 17.59	\$ 23.48	\$ 34.76
COS/U	\$ 10.07	\$ 10.94	\$ 27.13	\$ 7.94	\$ 14.70	\$ 24.62
GM	\$ 10.28	\$ 11.20	\$ 11.83	\$ 9.66	\$ 8.77	\$ 10.15
SGA	\$ 2.83	\$ 2.62	\$ 9.48	\$ 4.85	\$ 3.95	\$ 6.12
Opex	\$ 5.52	\$ 5.69	\$ 12.55	\$ 8.86	\$ 7.15	\$ 10.47
Aseet Turnover (Rev/Assets)	0.94	0.95	0.73	0.72	1.25	0.78
ROA	11.7%	12.7%	-4.6%	-0.4%	4.1%	-3.6%
Leverage (Assets/Equity)	1.6	1.8	2.7	1.8	1.5	2.4
ROE	19.3%	22.9%	-12.6%	-0.7%	6.2%	-8.4%
CTN	\$44,799	\$18,776	\$26,639	\$12,718	\$16,647	\$17,020
<i>Liquidez</i>	<i>5.2</i>	<i>1.6</i>	<i>2.0</i>	<i>1.5</i>	<i>1.6</i>	<i>1.4</i>
CTNO	\$21,219	\$10,616	\$13,394	\$27,689	\$32,729	\$25,356

6.11 Conclusión

Definitivamente el año 2018 no fue buena para *Digby*, debido a que la utilidad neta desgraciadamente cayo a niveles muy bajos; esto debido a que desde R&D varios de nuestros productos no estuvieron bien posicionados, lo que causo márgenes negativos en algunos de ellos y una gran cantidad de inventario acumulado. Perdimos participación de mercado en todos los segmentos.

Creímos que venía una gran decisión, tomamos decisiones demasiado conservadoras y nos damos cuenta de que al no haber creado productos nuevos o bien posicionados en años anteriores ahora nos dieron resultados negativos.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS Y ESTRATÉGIA DE LOS AÑOS 2020-2021

7.1 Introducción

El propósito de este capítulo es analizar el posicionamiento y participación de cada segmento del mercado que tiene la empresa *Digby Sensors* en la industria de sensores en el año 2019 frente a los competidores que participan en esta industria y en la competencia *CAPSIM*. Analizar los métricos en base al BSC de *CAPSIM* respecto a los indicadores de KPI para analizar los puntos que se obtuvieron durante el año 2018 de esta competencia.

El contenido de este capítulo nos ayudara a evaluar cómo vamos respecto a las otras empresas competidoras y analizar si nuestra estrategia está alineada, si es necesario hacer ajustes o algún cambio. En la parte financiera como estamos al final del año 2019 para ver cómo están las acciones, el flujo de caja, el balance, el margen de contribución y el *net Profit* de la empresa principalmente, y con esta información tomarlas de referencia para las decisiones del próximo año.

Requerimos mejorar los dos años pasados sino queremos seguir perdiendo posiciones respecto a los otros competidores

7.2 Análisis de los indicadores del BSC del año 2020

En la Figura 46 presentamos los resultados del año 2020 del BSC, en éste se obtuvo 71.6 puntos en total al finalizar el año, en el área de finanzas se logro obtener 13 puntos de 25, en el indicador de Stock Price logramos 5.8 de 8 puntos, en la utilidad *Profit* obtuvimos 4.1 de 9 puntos y en apalancamiento solo conseguimos 3.1 de 8 puntos. No conseguimos los 25 puntos sin embargo conseguimos 12.9% de utilidad, uno de los mejores en los últimos 6 años y nos posicionamos en el tercer lugar de las empresas con mejor utilidad neta.

En el área de Procesos de negocios internos logramos 18.1 puntos de 25, el indicador que más nos afecto fue el *Sotck-out Costs* ya que no logramos puntaje debido a nos quedamos con \$15, 285,000 dólares de inversión en inventario, tercer lugar de las empresas con más inventario.

En el área de Clientes logramos 19 puntos de 25, logramos menos puntaje en el indicador *Product Count* con 2.1 de 5 puntos debido a que sacamos uno de nuestros productos del mercado, el indicador SG&A Expense conseguimos 3.4 puntos de 5 debido a que invertimos en gastos para promocionar los productos del segmento *High End y Size*, productos en los que perdimos posicionamiento.

En el área Aprendizaje y crecimiento logramos un total de 21.5 puntos de un total de 25, el indicador que logramos menor puntaje fue en el *TQM Admin Cost Reduction* con 1.2 puntos de 3. Hicimos una inversión total de \$10,250,000 en *TQM* y solo logramos 24.26% de reducción en costos administrativos, debimos invertir más en Benchmarking y en CCE/entrenamiento 6 Sigma.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	71	77	69	65	72	-	155	622

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 7 Score / Points.			
Financial	Internal Business Process	Customer	Learning and Growth
Stock Price	5.8 /8	Contribution Margin	5.0 /5
Profits	4.1 /9	Plant Utilization	5.0 /5
Leverage	3.1 /8	Days of Working Capital	4.1 /5
SubTotal	13 /25	Stock-out Costs	0.0 /5
		Inventory Carrying Costs	4.0 /5
		SubTotal	18.1 /25
		Customer Buying Criteria	4.2 /5
		Customer Awareness	4.6 /5
		Customer Accessibility	4.7 /5
		Product Count	2.1 /5
		SG&A Expense	3.4 /5
		SubTotal	19 /25
		Employee Turnover Rate	4.3 /6
		Employee Productivity	7.0 /7
		TQM Material Reduction	3.0 /3
		TQM R&D Reduction	3.0 /3
		TQM Admin Cost Reduction	1.2 /3
		TQM Demand Increase	3.0 /3
		SubTotal	21.5 /25

Preliminary standings:
 Round 7: 54 percentile*
 Overall at the end of Round 7: 64 percentile*
 Daily standings are calculated at 3:00am EDT.
 *(Preliminary does not include today's results from other teams.)

Round 7 points **71.6** of 100

Figura 46.-Indicadores del BSC del año 2020

7.3 Análisis de los indicadores del BSC del año 2021

En la Figura 47 presentamos los resultados del año 2021 del BSC, en éste año logramos 80 puntos en total al finalizar el 2021, en el área de finanzas se logro obtener 16.5 puntos de 25, en el indicador de Stock Price logramos 5.2 de 8 puntos, en la utilidad obtuvimos 3.3 de 9 puntos y en apalancamiento solo conseguimos 8 de 8 puntos. No conseguimos los 25 puntos sin embargo conseguimos 15.2% de utilidad, el mejor en los últimos 7 años y nos posicionamos en el tercer lugar de las empresas con mejor utilidad neta junto con Erie que sorprendió en este año 2021.

En el área de Procesos de negocios internos logramos 19.5 puntos de 25, el indicador que más nos afecto fue el *Stock-out Costs* ya que no logramos puntaje debido a nos quedamos con \$6, 601,000 dólares de inversión en inventario, cuarto lugar de las empresas con mayor inventario.

En el área de Clientes logramos 20.4 puntos de 25, logramos menos puntaje en el indicador *Product Count* con 1.4 de 5 puntos debido a que sacamos uno productos del mercado, el indicador *Customer Buying Criteria* conseguimos 4.2 puntos de 5, debido a que un producto del segmento *Traditional* y uno del segmento *Size* y uno de *Low End* perdimos posicionamiento durante este año 2021.

En el área Aprendizaje y crecimiento logramos un total de 23.4 puntos de un total de 25, el indicador que logramos menor puntaje fue en el *Employee Turnover Rate* 4.4 puntos de

6. Invertimos \$5, 000,000 de dólares en reclutar empleados y logramos 6.5% de *Employee Turnover*, fuimos los que menos empleados nuevos tuvimos con 7. Nuestro competidor Baldwin requirió 29 nuevos empleados.

Round	1	2	3	4	5	6	7	8	Recap	Total
Possible Points	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000
Digby Points	53	62	71	77	69	65	72	80	165	712

For more information on the scoring criteria, click that criteria below.

Digby Round 8 Score / Points.							
Financial	Internal Business Process	Customer	Learning and Growth				
Stock Price	5.2 /8	Contribution Margin	5.0 /5	Customer Buying Criteria	4.2 /5	Employee Turnover Rate	4.4 /6
Profits	3.3 /9	Plant Utilization	5.0 /5	Customer Awareness	4.8 /5	Employee Productivity	7.0 /7
Leverage	8.0 /8	Days of Working Capital	5.0 /5	Customer Accessibility	5.0 /5	TQM Material Reduction	3.0 /3
SubTotal	16.5 /25	Stock-out Costs	0.0 /5	Product Count	1.4 /5	TQM R&D Reduction	3.0 /3
		Inventory Carrying Costs	4.7 /5	SG&A Expense	5.0 /5	TQM Admin Cost Reduction	3.0 /3
		SubTotal	19.7 /25	SubTotal	20.4 /25	TQM Demand Increase	3.0 /3
						SubTotal	23.4 /25

Daily standings:
 Round 8: 74 percentile
 Overall at the end of Round 8: 61 percentile
 Round 8 points **80** of 100
 Daily standings are calculated at 3:00am EDT.

Figura 47.-Indicadores del BSC del año 2021

En la Figura 48 se presentan los resultado de los objetivos a largo plazo de la compañía y se observa que en los años 2020 y 2021 se lograr una importante recuperación después de los dos años difíciles por la recesión. Con respecto al *Market Cap* se logro una recuperación del precio de la acción en el 2020 de \$26 dólares y se posiciono a un precio de \$60.95 y en el año 2021 se logro una incremento de \$16.34 dólares para logra un precio de la acción de \$77.29, los ajustes a la estrategia nos favorecieron y logramos una recuperación. Incrementamos nuestras ventas en el año 2020 y logramos vender \$121,856,722 y en el 2021 se logro una venta de \$125,769,013 dólares.

Con respecto al *Market Share* no logramos incrementa la participación de mercado debido a que nos enfocamos en ajustar la estrategia para lograr una recuperación y no invertimos en la compra de capacidad en los segmentos de *Low End* y *Traditional* y esto ocasiono que no lográramos alcanzar mayor mercado y en el 2020 solo logramos un puntaje de 15.7 y en el 2021 un puntaje de 15.3, resultados del BSC al final del año 2020-2021.

DIGBY SENSORS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS LARGO PLAZO	KPI	RESULTADOS							Puntaje Meta
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
FINANZAS	Conseguir un incremento de 1 punto el <i>Market Capital</i> en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Cap (End)</i>	11.2	13.3	14.1	9.2	6.9	9.2	8.7	20
	Mantener un puntaje de 10 de 20 puntos en Ventas en cada una de las rondas durante 2013-2021	<i>Sales (Ave)</i>	10.9	11.5	12.1	11.9	11.8	12	12.1	20
	Lograr cero prestamos de emergencia durante todas las rondas del periodo 2013-2021	<i>Emergency Loan (Ave)</i>	20	20	20	20	20	20	20	20
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS	Incrementar el Margen operativo <i>Profit</i> en un promedio de 5 puntos cada ronda durante el periodo 2013-2021	<i>Operating Profit (Cum)</i>	3.1	7.7	14.1	14.4	14.3	21.5	29.3	60
CLIENTES	Conseguir incrementar la calificacion en encuesta de los clientes en 1 punto en cada una de las rondas durante el periodo 2013-	<i>Wtg Avg Cust Survey Score (Ave)</i>	15.5	18.1	19	18.6	18.5	19.8	20	20
	Alcanzar y mantener un <i>Market Share</i> de 20 puntos de 40 en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Share (Ave)</i>	17.9	17.5	17.4	16.5	15.8	15.7	15.3	40
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar un punto en Ventas por empleado en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Sales/Employee (Ave)</i>	7.3	13.3	16.8	18	20	20	20	20
		<i>Asset/Employee (Ave)</i>		16	19.6	19.8	20	20	20	20
		<i>Profit/Employ (Cum)</i>		3.5	6.4	6.8	6.6	16.6	20	20
		POINTS FOR ROUND	98.5	120.9	139.6	135.2	134	154.8	165.4	240

Figura 48.-Resultado de los objetivos a largo plazo del año 2020-2021

7.4 Condiciones de la industria y mercados en los años 2020-2021

En la Figura 49 se presentan las condiciones de la industria del año 2020-2012, en ésta se observa que la empresa *Andrews* obtuvo la mejor utilidad en el año 2020 con \$35,373,278 dólares, seguido de *Baldwin* con \$34,391,333 dólares y nosotros *Digby Sensors* con \$15,661,085 dólares que represento el 12.9%. Para el año 2021 *Baldwin* obtuvo mejor utilidad seguido de *Andrews*, nosotros *Digby Sensors* logramos el 15.2% de utilidad neta.

En cuanto a ventas en el 2020 *Baldwin* logró la mejor venta con \$220,507,548 dólares, *Andrew* alcanzo una ventas de \$218,072,188 dólares y nosotros *Digby Sensor* logramos el cuto lugar con \$121,856,722 dólares. Para el 2021 *Andrew* las mejor venta de año con \$258,658,272 dólares, seguido de *Balwin* con \$228,162,980 dólares y nosotros *Digby Sensor* conseguimos una venta de \$125,769,013 dólares, superamos por de 4 millones las ventas del año anterior.

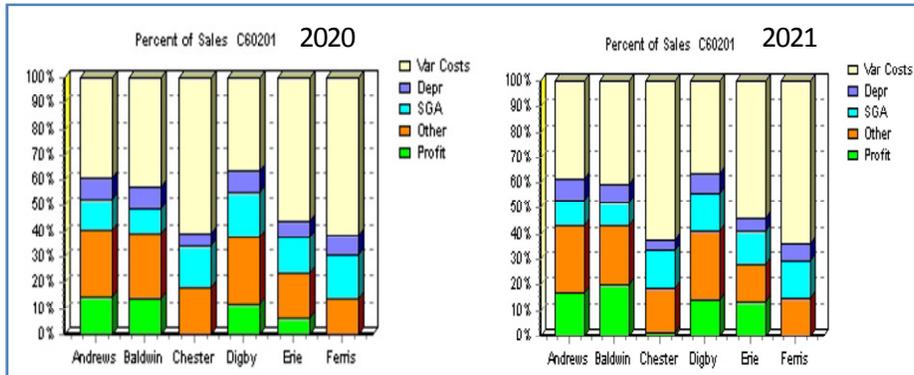


Figura 49.-Porcentaje de Ventas, Profit en C60201 31-dic-2020/2021

En la Figura 50 se presenta la participación de mercado de la industria de sensores, el año 2020 las empresas con más participación de mercado fueron *Baldwin* con el 24.34%, seguido de *Andrew* con el 24.079% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos una participación de mercado de 13.45%. Para el año 2021 las empresas que tuvieron mayor participación de mercado fue Andrew con el 25.36%, seguido de *Baldwin* con el 22.37% y nosotros *Digby Sensors* conseguimos el 12.33%, perdimos un 1.12% de participación para el año 2021.

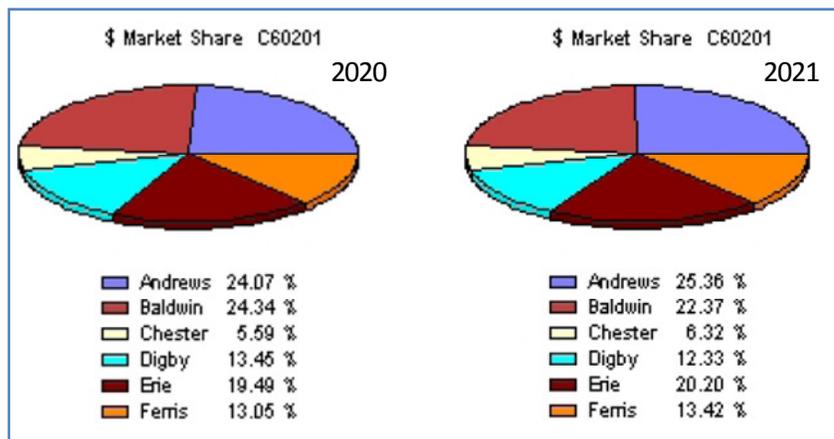


Figura 50.-Participación de Mercado de la industria C60201 31-Dic-2020/2021

7.4.1 Participación de mercado en el año 2021-2021

En la Figura 52 podemos observar que nuestra participación de mercado tiene una tendencia entre plana y ligera hacia la baja, lo que significa para la empresa el mantenerse en el mercado casi sin crecimiento. En la Figura 51 siguiente podemos ver que nuestro competidor más fuerte fue *Andrew* quien logró una participación de mercado en el 2020 de 24.7% y en el 2021 de 26.3%, con esto han logrado posicionarse en el primer lugar al final del 2021. En el año 2020 logramos el 15.4% de participación de mercado, ganamos 2.1% respecto al año anterior y en el año

2021 logramos 14.2% del mercado, perdimos 1.2% del mercado respecto al año 2020, sin embargo logramos mejor rendimiento neto en el 2021 con el 15.2%.

Participación de mercado 2020							Participación de mercado 2021						
Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfnn	Size	Total	Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfnn	Size	Total
% of Market	10,216	13,458	4,685	4,031	3,992	36,382	% of Market	11,176	15,303	5,458	4,845	4,735	41,518
Able	18.2%					5.1%	Able	18.2%					4.9%
Acre		30.5%				11.3%	Acre		30.6%				11.3%
Adam			11.9%			1.5%	Adam			12.4%			1.6%
Aft				23.3%		2.6%	Aft				23.1%		2.7%
Agape	9.6%					2.7%	Agape	15.6%					4.2%
Apple			11.8%			1.5%	Apple			12.5%			1.6%
Total	27.8%	30.5%	23.8%	23.3%		24.7%	Total	33.8%	30.6%	24.9%	23.1%		26.3%
Baker	13.1%	0.1%				3.7%	Baker	9.6%					2.6%
Bead		31.9%				11.8%	Bead		33.2%				12.2%
Bid	14.8%					4.2%	Bid	13.2%					3.6%
Buddy					17.4%	1.9%	Buddy					13.5%	1.5%
Beast			9.3%			1.2%	Beast			9.8%			1.3%
Bug					18.9%	2.1%	Bug					16.3%	1.9%
Blast			12.9%			1.7%	Blast			11.0%			1.5%
Total	27.9%	32.1%	22.2%		36.3%	26.5%	Total	22.8%	33.3%	20.8%		29.7%	24.5%
Daze	15.2%					4.3%	Daze	10.6%					2.9%
Dell		20.5%				7.6%	Dell		18.0%				6.6%
Dixie	6.7%					1.9%	Dixie	12.6%					3.4%
Dot				3.9%		0.4%	Dot						0.8%
Dune					6.3%	0.7%	Dune					5.7%	0.7%
Dalay			4.5%			0.6%	Dalay			5.4%			0.7%
Total	21.9%	20.5%	4.5%	3.9%	6.3%	15.4%	Total	23.2%	18.0%	5.4%		5.7%	14.2%

Figura 51.-Participación de mercado por Segmento en los años 2020-2021

En el año 2020 los segmentos que logramos más participación de mercado fueron el segmento *Traditional* con una participación del 21.9%, el segmento *Low End* con el 20.5%, el segmento *Size* con 6.3% y el segmento *Hingh End* con el 4.5%. Se observa como nuestro principal mercado está en los dos primeros segmentos.

En el año 2021 los segmentos en los que logramos mejor participación de mercado fueron *Traditional* con 23.3%, en el segmento *Low End* con 18%, en el segmento *Size* con el 5.7%, y el segmento *High End* con 5.4% de participación. De acuerdo a estos resultados ganamos participación en el segmento *Traditional* 1.2% respecto al 2020, en el segmento *Low End* perdimos 2.5% del mercado, en *Size* perdimos 0.6% de participación de mercado y en *High End* perdimos 0.9% de participación de mercado.

Nuestros competidores en el 2020 *Balwin* obtuvo una participación de mercado en el segmento *Traditional* del 27.9% del mercado de este segmento, en el 2021 lograron 22.8% perdieron mercado. *Andrew* acaparo el mercado este segmento en el 2020 logro 27.8% en el año 2021 crecieron con un 33.8% del participación del mercado de éste segmento. En el segmento *Low end* la empresa *Balwing* logro en el 2020 una participación del 32.1% y creció para el 2021 a 33.3% de participación en éste segmento.

Los productos que vendimos mejor en el año 2020 del segmento *Traditional* fue *Daze* con 1,556 unidades y en inventario 19 unidades. Del segmento *Low End* el que más

vendimos fue DELL con 2,756 unidades y del segmento *Size* vendimos del producto *Dune* 250 unidades y nos quedamos con un total de inventario 1074 unidades en total de todos los segmentos.

Los productos que vendimos mas en el año 2021 del segmento *Traditional* fue Daze con 1,186 unidades y nos quedamos con 408 unidades, y el producto *Dixie* con 1,402 unidades y nos quedamos sin inventario, del segmento *Low end* el que vendimos mas fue DELL con 2,756 unidades y se nos acabo todo, y del segmento *Size* el producto que vendimos mas fue *Dune* con 268 unidades y nos quedamos con 74 unidades en inventario. Final mente nos quedamos con un inventario de 681 unidades en total de todos los segmentos. En este año nos fue mejor respecto los años anteriores, aun que perdimos participación de mercado, pero ganamos 16 dólares en el precio de la acción.

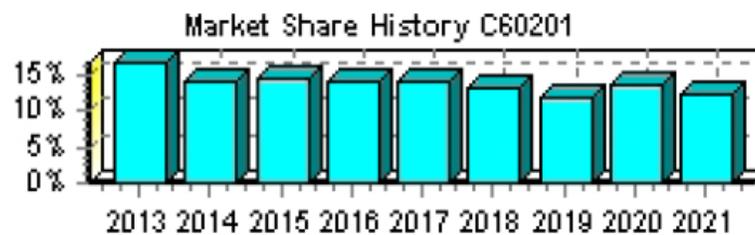


Figura 52.-Participación de mercado en el año 2020-2021

7.4.2 Mercado potencial de los años 2020-2021

El mercado potencial para el año 2020 se estimaba que fuera del 11.8% para el año 2021 del 17.2%, se estimaba un buen crecimiento y en la realidad logramos en el 2020 un 15.4% y en el 2021 logramos el 14.2% de mercado total de participación, logramos mas del esperado en el 2020 y un 3% menos de lo esperado en el 2021.

Mercado potencial 2020							Mercado potencial 2021						
Units Demanded	Trad	Low	High	Pfmm	Size	Total	Units Demanded	Trad	Low	High	Pfmm	Size	Total
% of Market	27.9%	37.3%	12.8%	11.0%	10.9%	100.0%	% of Market	26.9%	36.9%	13.2%	11.7%	11.4%	100.0%
Able	16.0%					4.5%	Able	16.6%					4.5%
Acre		19.6%				7.3%	Acre		10.9%				4.0%
Adam			11.6%			1.5%	Adam			12.1%			1.6%
Aft				22.8%		2.5%	Aft				23.1%		2.7%
Agape	14.6%					4.1%	Agape	15.7%					4.2%
Apple			11.6%			1.5%	Apple			12.2%			1.6%
Total	30.5%	19.6%	23.2%	22.8%		21.3%	Total	32.3%	10.9%	24.3%	23.1%		18.6%
Baker	13.1%					3.7%	Baker	8.6%					2.3%
Bead		37.6%				14.1%	Bead		44.2%				16.3%
Bid	13.3%					3.7%	Bid	12.1%					3.2%
Buddy					17.0%	1.9%	Buddy					13.0%	1.5%
Beast			11.3%			1.5%	Beast			9.6%			1.3%
Bug					18.6%	2.0%	Bug					15.8%	1.8%
Elast			12.6%			1.8%	Elast			10.8%			1.4%
Total	26.5%	37.7%	24.0%		35.6%	28.4%	Total	20.7%	44.2%	20.3%		28.8%	27.8%
Daze	13.4%					3.7%	Daze	9.7%					2.6%
Dell		26.7%				10.0%	Dell		31.6%				11.6%
Dixie	5.9%					1.7%	Dixie	14.4%					3.9%
Dot				5.7%		0.6%	Dot						0.6%
Dune					6.2%	0.7%	Dune					5.5%	0.6%
Dalay			4.3%			0.6%	Dalay			5.2%			0.7%
Total	19.3%	26.7%	4.3%	5.7%	6.2%	17.2%	Total	24.1%	31.6%	5.2%	5.5%		19.5%

Figura 53.-Mercado potencial en los años 2020-2021

En el 2020 se esperaba que lograra el producto *Daze* del segmento *Traditional* una participación de mercado potencial del 14.2% y éste producto pudo obtener en realidad el 15.2%, el cual represento el 1% más del esperado, el producto *Dixie* de este mismo segmento se espera que lograra 8.7% para el año 2020 y solo logro 6.7%. El producto *Dell* del segmento *Low End* se espera que para el año 2020 pudiera logra una participación de mercado del 9.7% y en la realidad puedo lograr una participación de 20.5% lo que represento el 10.8% más de lo que se esperaba. El producto *Dune* del segmento *Size* se esperaba que pudiera lograr una participación para el año 2020 una participación del 7.7% y solo logro el 6.3% de participación. Esto son los tres productos impactaron en la participación de mercado para el año 2020.

En el 2021 se esperaba que lograra el producto *Daze* del segmento *Traditional* una participación de mercado potencial del 13.4% y éste producto pudo obtener en realidad el 10.6%, el cual represento 2.8% menos el esperado, el producto *Dixie* de este mismo segmento se espera que lograra 5.9% para el año 2021 y logro 12.6% más del doble de lo esperado. El producto *Dell* del segmento *Low End* se espera que para el año 2021 pudiera logra una participación de mercado del 26.7% y en la realidad puedo lograr una participación de 18% lo que represento el 8.7% menos de lo que se esperaba. El producto *Dune* del segmento *Size* se esperaba que pudiera lograr una participación para el año 2021 una participación del 6.2% y solo logro el 5.7% de participación. Esto son los productos que impactaron en la participación de mercado para el año 2021.

Nuestro competidor Baldwin esperaba que lograra una participación de mercado para el año 2020 de 26.9% y en realidad lograron en ese año 26.5% bastante cerca de lo estimado, y para el 2021 se estimaba que lograrán 28.4% y lograron realmente un 24.5%, 3.9% menos de lo esperado.

Para el futuro 2022 el mercado potencial se estima que nuestra competencia Baldwin obtenga un 27.8% de participación de mercado, y nosotros *Digby Sensors* pudiéramos lograr un 19.5% de participación de mercado y Andrew 18.6% de participación de mercado, nos llama la atención la estimación de pérdida de participación de mercado de Andrew en caso de continuar en operación las empresas.

7.5 Producción y análisis de costos en los años 2020-2021

En la Figura 54 se presenta los datos de costos de labor y utilización de planta en el periodo 2020 al 2021. Con respecto a la utilización de la planta en el año 2020 obtuvimos un porcentaje de utilización en el segmento *Traditiona* en el producto *Daze* un 197% de utilización de planta, y *Dixie* del mismo segmento solo logramos un 74% de utilización de planta para este producto, debido a que este producto nos quedamos con inventario en el año anterior y esto provoco que no pudiéramos correr muchos producto de este modelo.

Para el producto DELL del segmento *Low End* logramos 197% de utilización de planta. El producto de DOT del segmento *Performance* y *Dune* del segmento *Size* se logro un 0% de utilización de planta, *Dot* por fin de vida del producto y *Dune* porque nos quedamos con inventario. Y *Dalay* del segmento *High End* logro un 84% de utilización de planta. *Dixie* fue el producto con menor utilización de planta con 74% en el año 2020. El competidor con mejor utilización de planta en el año 2020 fue *Andrew* con un porcentaje de 109% a 196% de utilización de planta en sus productos.

Para el año 2021 la utilización de planta obtuvimos en el segmento *Traditional* un porcentaje en el producto *Daze* del 98% de utilización de planta y en el producto *Dixie* un 197% de utilización de planta, en el segmento de *Low end* en el producto *DELL* obtuvimos un 141% de utilización de planta, el producto *DOT* del segmento *Performance* no producimos este producto ya que nos quedamos con inventario en año anterior y esto nos forzó a mantener la línea ociosa y obtuvimos 0% de utilización de planta, esto nos afecto en la productividad. El producto *Dune* del segmento *Size* logramos un 79% de utilización de planta, en este producto también nos quedamos con inventario del año anterior por lo tanto no utilizamos el 100% al línea de producción; por último el producto *DALAY* del segmento *High End* logramos un 98% de utilización de planta. El competidor con mejor utilización de planta en el año 2019 fue Baldwin con un porcentaje de utilización de 86% a 195% de utilización de planta.

Labor y utilización de planta 2020							Labor y utilización de planta 2021								
Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	2nd Shift & Over-time	Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.	Name	Primary Segment	Material Cost	Labor Cost	2nd Shift & Over-time	Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.
Able	Trad	\$9.05	\$2.03	79%	9.5	1,400	177%	Able	Trad	\$8.82	\$1.97	50%	10.0	1,400	149%
Acre	Low	\$4.27	\$1.38	98%	10.0	2,700	196%	Acre	Low	\$3.93	\$1.40	100%	10.0	3,400	198%
Adam	High	\$13.80	\$4.67	10%	8.0	500	109%	Adam	High	\$13.43	\$3.85	40%	9.0	500	139%
Aft	Pfmn	\$13.25	\$2.92	10%	9.5	800	109%	Aft	Pfmn	\$12.94	\$1.97	50%	10.0	1,100	149%
Agape	Trad	\$9.05	\$3.46	98%	9.5	1,100	196%	Agape	Trad	\$8.82	\$2.00	60%	10.0	1,100	158%
Apple	High	\$13.80	\$4.62	60%	8.0	350	158%	Apple	High	\$13.43	\$4.18	94%	9.0	550	192%
Baker	Trad	\$7.24	\$2.51	33%	10.0	1,050	130%	Baker	Trad	\$6.76	\$1.39	94%	10.0	700	190%
Bead	Low	\$4.00	\$1.39	100%	10.0	2,600	195%	Bead	Low	\$3.67	\$1.40	100%	10.0	2,600	195%
Bid	Trad	\$8.39	\$2.52	35%	10.0	1,300	132%	Bid	Trad	\$7.85	\$1.39	91%	10.0	850	187%
Buddy	Size	\$10.77	\$7.50	31%	6.0	600	128%	Buddy	Size	\$10.56	\$6.66	59%	6.0	450	155%
Beast	High	\$13.40	\$6.74	0%	5.0	400	81%	Beast	High	\$13.10	\$8.13	70%	5.0	400	166%
Bug	Size	\$11.08	\$7.26	19%	6.0	800	117%	Bug	Size	\$10.79	\$5.80	6%	6.0	700	103%
Blast	High	\$13.61	\$7.40	26%	5.0	500	123%	Blast	High	\$13.10	\$7.95	56%	5.0	500	152%
Daze	Trad	\$7.93	\$1.38	100%	10.0	800	197%	Daze	Trad	\$8.44	\$1.37	100%	10.0	800	197%
Dell	Low	\$3.77	\$1.38	100%	10.0	1,400	197%	Dell	Low	\$3.45	\$1.37	100%	10.0	1,400	197%
Dixie	Trad	\$8.99	\$2.22	0%	10.0	800	74%	Dixie	Trad	\$8.82	\$1.11	0%	10.0	800	98%
Dot	Pfmn	\$0.00	\$0.00	0%	4.0	1	0%	Dune	Size	\$10.31	\$1.11	0%	10.0	200	98%
Dune	Size	\$0.00	\$0.00	0%	10.0	200	0%	Dalay	High	\$12.90	\$3.32	0%	8.0	200	98%
Dalay	High	\$12.92	\$6.67	0%	8.0	300	92%								

Figura 54.-Costos de labor y Utilización de planta 2020-2021

En el año 2020 el costo de la labor para la fabricación de los productos en el segmento *Traditional* el producto *Daze* el costo fue de \$1.38 y producto *Dixie* el costo fue de \$2.22 dólares, sin embargo nuestro competidor que se posiciono mejor fue *Andrews* y consiguió un costo de manufactura de en este segmento *Traditional* de \$2.03 y \$3.46 en cada uno de los dos productos que tienen posicionados en este segmento; éste competidor solo un producto lograron menor costo en referencia al costo de labor de nosotros. En el segmento *Low End* el costo de labor que conseguimos en el producto *DELL* fue de \$1.38 dólares y nuestro competidor que vendió más en este segmento fue Baldwin y ellos lograron un costo de labor de \$1.39 dólares, logramos costos iguales prácticamente con este competidor. En el segmento de *Size* logramos un costo de labor de \$0 debido ya que no producimos solo vendimos el inventario del producto *Dune* y logramos una venta de 250 unidades, nuestro competidor Baldwin vendió más en éste segmento con 756 unidades y logro un costo de labor de \$7.26. Por último el producto que nos costó más la labor fueron en el segmento *High End* con un costo de \$6.67 dólares con el producto *Dalay*. Y la competencia Baldwin que vendió más en *High End*, logro un costo de \$7.40 dólares, nosotros logramos 0.73% dólares menos que el competidor que vendió más en este segmento en el año 2020.

En el 2021 los costos de labor en el segmento *Traditional* en el producto *Daze* se logro un costo de \$1.37 dólares y el producto *Dixie* un costo de \$1.11 dólares. El competidor que logró más venta fue Andrew con un costo de \$1.97 en el producto *Able* y \$2.00 en el producto *Agape*. Nosotros *Digby* logramos mejores costos de labor en los dos productos, en el primero producto nosotros producimos \$0.6 menos que ellos y en el segundo \$0.89 dólares, a nosotros nos costó menos la producción respecto al competidor más fuerte en este segmento. El producto que más vendimos fue el del segmento *Low End* y el costo de labor que logramos fue de \$1.37 dólares, el competidor que vendió mas fue Baldwin con 5,079 unidades en este segmento y lograron un costo de labor de \$1.40 dólares, nos costó

producir \$0.03 dólares menos que a ellos, en general costos muy similares sin embargo vendieron más por que produjeron más y porque ellos tienen más capacidad de producción. Del segmento *Size* en el producto *Dune* logramos un costo de labor de \$1.11 dólares y nuestro competidor Ferris fue el que vendió más en este segmento y logro un costo de labor de \$8.40 y \$7.0 en sus productos *Fist* y *Fox*, muy por arriba del costo de nosotros, vendieron más por tener mejor posicionado sus producto respecto al nuestros productos.

El producto *Dalay* nos ocasiona problemas para posicionarlo debido a que el sistema *CAPSIM* cuando compramos capacidad para este producto no se registro y ocasiona retraso para las siguientes dos años y perdimos posición del producto, hasta al final logramos mejorarlo, fue un producto que le invertimos y que no alcanzamos a ver sus contribución y rentabilidad al 100%.

7.6 *Intervención organizacional en los años 2020-2021*

Estos dos años 2020 y 2021 mejoramos respecto a dos años anteriores logramos una recuperación importante para la empresa *Digby Sensors*, perdimos un poco de mercado pero logramos los mejores márgenes de utilidad de los años anteriores. En el 2020 se logro una utilidad del 12.9% y en el 2021 pudimos lograr 15.2%. Con respecto a la organización interna no hicimos cambios drásticos en estos dos años, lo que hicimos es ajustes a nuestra estrategia y sacamos del mercado al producto del segmento *Performance* y vendimos la capacidad de producción ya que nos ocasiono gastos adicionales por ser un producto que perdimos posicionamiento. Al observar que ya no teníamos mas tiempos para comprar capacidad para los segmentos *Traditional* y *Low End*, decidimos producir al 200% nuestras líneas de producción de este segmento y competir en precio en ambos segmentos, para tratar de ganar mercado a nuestro competidores mejor posicionados.

Finalmente nos consideramos como un equipo de trabajo solido con buena comunicación que siempre trabajo con el objetivo de lograr que la empresa lograr buenos resultados en ventas, utilidad y posicionamiento de sus productos en el mercado, algunos años lo logramos otros no, pensamos que así es en la vida real y que esto es parte del aprendizaje.

7.7 *Decisiones estratégicas para el año 2020*

7.7.1 *Investigación y desarrollo*

Continuaremos posicionando nuestros productos cerca de los gustos de nuestros clientes. Después de analizarlo tomamos la decisión de salir del segmento *Performance* ya que vamos muy atrasados comparados con la competencia.

Traditional – El producto *Daze* se encuentra posicionado para éste año, no se puede mover ya que estará listo a finales de Febrero. Invertiremos en el producto *Dixie* para posicionarlo en el punto ideal de éste año en Noviembre

Low End – No se puede realizar ningún movimiento en el producto Dell ya que los cambios realizados en el año anterior se terminarán de aplicar en éste año.

High End – Los cambios en el producto para posicionarlo en éste año estarán listos en Abril, por lo que no se puede realizar ningún cambio.

Performance – Después de analizar decidimos dejar de producir éste producto ya que no tenemos una estrategia sólida en éste segmento y la competencia tiene productos bien establecidos.

Size – Modificaremos la coordenada de Size para posicionarlo cerca del esperado por el cliente en el siguiente año, la coordenada de Performance queda igual para que el cambio tome menos tiempo.

7.7.2 *Marketing*

Confianza en que la economía se estabilizará y el mercado incrementará la demanda, mantendremos los precios actuales para recuperarnos de los años anteriores.

Traditional –En el producto *Daze* mantendremos el mismo precio en \$26 por segundo año consecutivo por estar bien posicionado, en cuanto a *Dixie* decrementaremos el precio a \$25 para vender el inventario obsoleto. Mantendremos la misma inversión en publicidad y accesibilidad. Tendremos un pronóstico de ventas limitado por la capacidad a 1600 en *Daze*, en cuanto a *Dixie* tenemos un pronóstico bajo por la posición actual.

Low End – Mantendremos el precio en \$16 ya que esperamos las ventas mejoren. Mantendremos la misma inversión en promoción y accesibilidad y tendremos un pronóstico de ventas limitado a nuestra capacidad de 2,800.

High End – Mantendremos el precio en \$36 ya que no esperan que lo bajemos y el producto estará posicionado, aun así pronosticamos bajas ventas por la mala calificación recibida en las encuestas del cliente al ser un producto nuevo. Reduciremos la inversión en promoción para incrementar el margen de contribución del producto.

Performance – Mantendremos el precio del producto a \$22 para vender el inventario en otro segmento. No produciremos por lo que bajaremos al mínimo la promoción y accesibilidad del producto.

Size–Mantendremos el precio en \$31.50 para vender el inventario, ya que el producto no estará bien posicionado éste año. Mantendremos la misma inversión en promoción y accesibilidad.

7.7.3 Producción

La inversión en capacidad y automatización en éste año será nula, ya que los movimientos requeridos se realizaron en las decisiones del año anterior.

Traditional –Mantendremos la producción al límite de 1,600 de *Daze*, no invertiremos en capacidad ya que esperamos cubrir las necesidades de los clientes con la capacidad disponible en *Dixie*. No produciremos *Dixie* ya que no se encuentra posicionado y tenemos producto en inventario.

Low End – La producción estará al límite de 2,800 ya que se pronostica crecimiento en ventas.

High End – Planeamos una producción baja ya que la posición del producto no estará bien colocada en un inicio.

Performance – Venderemos 299 de capacidad, dejando 1 para mantener el producto mientras colocamos el inventario en el mercado Tradicional o *Low End*.

Size – No planeamos producir para vender el inventario actual. Venderemos 200 de capacidad que por la tendencia del mercado no esperamos utilizar.

7.7.4 Recursos humanos

Continuaremos con la inversión en ésta área el límite de \$5,000 en reclutamiento y el total de 80 horas de entrenamiento para mejorar el nivel de nuestros empleados y por ende hacer más eficiente nuestra producción y mejorar nuestros productos.

7.7.5 TQM

Como se había planeado, mantendremos la inversión total de \$10,250 repartido en todos los programas, para que la continuidad en los programas proporcione mejores resultados.

7.7.6 Finanzas

La tendencia del mercado es positiva, así que al tener dinero disponible por la baja inversión requerida en éste año, realizaremos un pago de deuda a largo plazo por 10,000 y pagaremos dividendos \$5 por acción para continuar incrementando el valor de la acción y la confianza de nuestros inversionistas.

7.8 Decisiones estratégicas para el año 2021

7.8.1 Investigación y desarrollo

Continuaremos el esfuerzo de posicionar nuestros productos en el gusto de los consumidores aunque sea difícil ya que toma más de un año posicionar los productos. Aun así invertiremos en los segmentos de *High End* y *Traditional* para mantenernos cercanos al punto ideal.

Traditional – No se puede realizar movimiento en el producto *Daze* ya que se liberará el próximo año en la posición exacta, pero incrementaremos su MTBF de 15,000 a 19,000 para de alguna manera dar más valor a nuestros clientes. Invertiremos en posicionarlo en el punto ideal para éste año a pesar de liberarlo en Noviembre, lo que nos dejará solo 2 meses con el punto exacto de tamaño y performance esperado.

Low End – Mantendremos el producto en la misma posición para no perder la edad que es importante para nuestros clientes.

High End – No se puede realizar ningún cambio ya que se posicionará en el punto ideal esperado en Septiembre, apostamos por las ventas en el punto ideal en los últimos meses del año. Incrementaremos el MTBF de 22,000 a 23,000 para reducir la edad como se espera por los clientes.

Performance – Como se definió en el año anterior, saldremos de éste segmento, por lo que no invertiremos en éste año.

Size – Se posicionará cercano en la coordenada *Size* a medio año, no realizamos movimientos en la coordenada performance ya que el desarrollo se entregaría en más tiempo de lo requerido.

7.8.2 Marketing

Reduciremos los precios para seguir la tendencia del mercado y reduciremos la inversión en publicidad y distribución para los segmentos en los que no tenemos un producto bien posicionado para incrementar el margen de contribución.

Traditional –En el producto *Daze* reduciremos el precio en \$1 para continuar con la tendencia del mercado y estar cercanos al precio de la competencia, nuestro pronóstico de ventas estará limitado por nuestra capacidad de 1,600. En el producto *Dixie* reduciremos el precio en \$3 por estar mal posicionados, nuestro pronóstico de ventas en éste producto será bajo, 800, ya que el producto está mal posicionado. En éste

segmento mantendremos la misma inversión en publicidad y distribución por ser uno de nuestros segmentos principales.

Low End – Incrementaremos el precio en \$0.5 ya que sabemos que la capacidad actual no cubre la demanda de productos del segmento, por lo que las ventas se darán incluso con un precio más alto. Mantendremos la misma inversión en publicidad y distribución. Nuestro pronóstico de ventas está limitado a nuestra capacidad de 2,800.

High End – Reduciremos el precio en \$1 ya que nuestro producto no está bien posicionado. También haremos una reducción en accesibilidad y publicidad para mantener un margen de contribución positivo. Nuestro pronóstico será bajo por la mala posición del producto.

Performance – En el año anterior logramos las ventas de todo nuestro inventario, por lo que eliminaremos toda la posición.

Size–Reduciremos el precio en \$1.5 por no tener la posición esperada por nuestros clientes, mantendremos la misma inversión en publicidad y distribución. El pronóstico de ventas de *Dune* será de 200 por la tendencia del mercado y la posición actual del producto.

7.8.3 Producción

En éste año reduciremos la capacidad innecesaria en productos no posicionados.

Traditional –Mantendremos la producción al límite de 1,600 de *Daze*, no invertiremos en capacidad ya que esperamos cubrir las necesidades de los clientes con la capacidad disponible en *Dixie*. Para el producto *Dixie* produciremos al límite de capacidad 800 sin doble turno ya que no se encuentra en la mejor posición para éste año.

LowEnd – La producción estará al límite de 2,800 ya que se pronostica crecimiento en ventas al igual que en el año anterior.

High End – Planeamos una producción baja por segundo año consecutivo, por lo que venderemos 100 de capacidad y mantendremos la producción al límite de capacidad 200 sin manejar doble turno.

Performance – Venderemos el 1 de capacidad actual para eliminar el producto ya que no es rentable.

Size – Produciremos 200 unidades, un pronóstico conservador por la posición lejana a la posición ideal, mantendremos la capacidad ya que se espera crecimiento en el mercado.

7.8.4 Recursos humanos

Al igual que los años anteriores continuaremos con la inversión en ésta área el límite de \$5,000 en reclutamiento y el total de 80 horas de entrenamiento para mejorar el nivel de nuestros empleados y por ende hacer más eficiente nuestra producción y mejorar nuestros productos.

7.8.5 TQM

En varios de los programas alcanzamos los \$4,500 de inversión en los últimos años, lo cual deja de hacerlos productivos, por lo que dejaremos de invertir en esos programas e incrementaremos la inversión en el resto de los programas.

7.8.6 Finanzas

Los resultados del año anterior fueron positivos y esperamos que siga ésta tendencia, por lo que solicitaremos un préstamo de \$25,000 para cubrir nuestras operaciones y realizar el pago de \$15,000 de deuda a largo plazo. Hemos visto impactos positivos en la compañía al realizar pago de dividendos a nuestros inversionistas, por lo que éste año pagaremos \$20 por acción.

7.9 Análisis de la industria finanzas del año 2020

7.9.1 Balance general – estructura financiera del año 2020

<u>Balance Seet</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Cash	\$26,769	\$29,010	\$34,095	\$5,879	\$4,768	\$31,800
Accounts Receivable	\$15,049	\$17,557	\$4,864	\$9,457	\$13,483	\$10,329
Inventory	\$13,534	\$4,545	\$13,656	\$22,893	\$26,538	\$22,265
Total Current Assets	\$55,352	\$51,112	\$52,615	\$38,229	\$44,789	\$64,395
Plant & Equipment	\$235,800	\$270,700	\$50,614	\$172,200	\$169,400	\$158,700
Accumulated Depreciation	-\$96,327	-\$97,927	-\$22,433	-\$73,263	-\$83,440	-\$62,760
Total Fixed Assets	\$139,473	\$172,773	\$28,181	\$98,937	\$85,960	\$95,940
Total Assets	\$194,825	\$223,886	\$80,797	\$137,166	\$130,749	\$160,335
Account Payable	\$7,364	\$11,486	\$5,126	\$4,661	\$7,292	\$7,238
Current Debt	\$3,189	\$20,850	\$20,850	\$20,850	\$20,850	\$40,137
Long Term Debt	\$66,000	\$67,000	\$25,000	\$37,500	\$15,000	\$45,390
Total Liabilities	\$76,553	\$99,336	\$50,976	\$63,011	\$43,142	\$92,765
Common Stock	\$27,360	\$27,036	\$19,860	\$30,860	\$47,168	\$34,881
Retained Earnings	\$90,912	\$97,513	\$9,961	\$43,295	\$40,439	\$32,688
Total Equity	\$118,272	\$124,549	\$29,821	\$74,155	\$87,607	\$67,569
Total Liabilities & Owners Equity	\$194,825	\$223,886	\$80,797	\$137,166	\$130,749	\$160,335

-Chester ha logrado obtener una gran cantidad de efectivo pq vendio \$32M de capacidad instalada, lo cual nos parece una opción bastante arriesgada para el futuro; ya que también cuenta con muchísimo inventario de \$44M por lo que creemos que caeran en emergency loan al no lograr generar suficiente efectivo: su current ratio esta en 3.11 lo cual nos indica que se están financiando con demasiado capital; en este caso ventas de capacidad instalada como se menciona anteriormente

-Digby y los demás competidores han invertido en planta y equipo por arriba de los \$20M, lo cual seguramente indica inversión en más automatización, producción y capacidad instalada

-Solo Andrews y Digby han pagado dividendos lo cual se refleja en el precio de la acción

-Chester y Ferris han tenido que pagar deuda de corto plazo por \$22M

7.9.2 Estado de resultados – estructura operativa del año 2020

<u>Income Statement</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Sales	\$183,091	\$213,612	\$59,183	\$98,625	\$164,047	\$125,669
Variable Costs (Labor, Material, Ca	\$90,604	\$105,545	\$41,206	\$44,495	\$102,741	\$88,994
Gross Margin	\$92,487	\$108,067	\$17,977	\$54,130	\$61,306	\$36,675
Contribution Margin	50.5%	50.6%	30.4%	54.9%	37.4%	29.2%
Depreciation	\$15,720	\$18,047	\$3,374	\$11,480	\$10,993	\$10,580
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$25,476	\$25,253	\$14,402	\$27,180	\$27,602	\$22,116
%	13.9%	11.8%	24.3%	27.6%	16.8%	17.6%
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses	\$8,502	\$11,650	\$1,284	\$11,000	\$11,400	\$5,156
Opex	\$49,698	\$54,950	\$19,060	\$49,660	\$49,995	\$37,852
Gross Profit	\$42,789	\$53,117	-\$1,083	\$4,470	\$11,311	-\$1,177
GP %	23%	25%	-2%	5%	7%	-1%
EBIT	\$42,789	\$53,117	-\$1,084	\$4,470	\$11,310	-\$1,178
Interest(Short term, long)	\$6,968	\$8,306	\$4,693	\$5,240	\$2,833	\$7,597
Taxes	\$12,538	\$15,684	-\$2,022	-\$270	\$2,967	-\$3,071
Profit Sharing	\$466	\$583	\$0	\$0	\$110	\$0
Net Profit	\$22,818	\$28,545	-\$3,755	-\$501	\$5,400	-\$5,704
ROS	12.5%	13.4%	-6.3%	-0.5%	3.3%	-4.5%

7.9.3 Análisis por unidad del año 2020

	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Units	9,001	9,651	1,519	5,606	6,988	3,615
ARU	\$ 20.34	\$ 22.13	\$ 38.96	\$ 17.59	\$ 23.48	\$ 34.76
COS/U	\$ 10.07	\$ 10.94	\$ 27.13	\$ 7.94	\$ 14.70	\$ 24.62
GM	\$ 10.28	\$ 11.20	\$ 11.83	\$ 9.66	\$ 8.77	\$ 10.15
SGA	\$ 2.83	\$ 2.62	\$ 9.48	\$ 4.85	\$ 3.95	\$ 6.12
Opex	\$ 5.52	\$ 5.69	\$ 12.55	\$ 8.86	\$ 7.15	\$ 10.47
Aseet Turnover (Rev/Assets)	0.94	0.95	0.73	0.72	1.25	0.78
ROA	11.7%	12.7%	-4.6%	-0.4%	4.1%	-3.6%
Leverage (Assets/Equity)	1.6	1.8	2.7	1.8	1.5	2.4
ROE	19.3%	22.9%	-12.6%	-0.7%	6.2%	-8.4%
CTN	\$44,799	\$18,776	\$26,639	\$12,718	\$16,647	\$17,020
Liquidez	5.2	1.6	2.0	1.5	1.6	1.4
CTNO	\$21,219	\$10,616	\$13,394	\$27,689	\$32,729	\$25,356

- ✓ Los ingresos generados por unidad son mayores para *Andrews* en \$51, mientras que los más bajos son *Chester* y *Ferris*
- ✓ En cuanto al costo de ventas unitario *Digby* es el mejor con un sorprendente \$19 reflejo de su inversión en automatización en años anteriores
- ✓ En cuanto al margen de contribución por unidad *Andrews* destaca ayudado por mayores ingresos unitarios
- ✓ El retorno sobre los activos destaca *Andrews* y *Digby* así mismo lideran en el retorno sobre el capital
- ✓ Respecto al índice de liquidez *Chester* aparece en el primer lugar debido a su desinversión en P&E
- ✓ En cuanto a la utilidad neta destaca *Digby* que ha logrado 10.5% de utilidad
- ✓ En el *current Ratio* casi todos los equipos se están financiando con deuda a excepción de *Andrews* y *Chester*

7.10 Conclusión

Finalmente la empresa ha retomado el rumbo al tomar mejores decisiones desde R&D, producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

Toda esta cadena de la estructura de la empresa fluyo de una manera correcta generando mejores márgenes de utilidad y operativos y el valor de la acción paso de \$34 en la ronda 6 a \$61 en esta ronda generando \$56M en capitalización de mercado.

Nuestro *Balance Score Card* muestra 71 puntos resultado de una desinversión en productos que estratégicamente ya no eran rentable para la empresa; así como la inversión realizada en automatización ya en años anteriores, refleja un mayor margen de contribución y generamos valor a los accionistas dando \$5M en dividendos.

CAPÍTULO VIII

INFORME FINAL DE TESIS

8.1 Evaluación del desempeño y resultados de la empresa

- ✓ A nivel general *Digby* quedo en cuarto lugar de la competencia.
- ✓ La empresa genero buenos márgenes operativos terminando el último año con un 15%, reflejo de una buena utilidad operativa e inversión en automatización.
- ✓ Las ventas generadas por la empresa fueron siempre por arriba de los \$100M; sin embargo podríamos decir que son pobres si tomamos en cuenta a los demás competidores. Atribuimos la falta de productos nuevos y bien posicionados el hecho de no ser líder en los segmentos en los que participamos.
- ✓ Nuestro ROE termino en 35% uno de los más altos solo superado por la empresa *Andrews*; esto como resultado de buenas utilidades.
- ✓ El valor de la acción término en \$77, algo castigada por ventas bajas y malas decisiones tomadas en los años 2018 y 2019 aunque se logró repuntar y se mantiene bien posicionada en los años subsecuentes.
- ✓ Cada año tratamos de generar valor a nuestros accionistas repartiendo dividendos, pagando deuda de corto y largo plazo.
- ✓ Consideramos el desempeño de la empresa bastante bueno a pesar de manejar casi solamente 3 productos.

<u>Balance Sheet</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Cash	\$5,293	\$24,434	\$30,466	\$13,359	\$49,128	\$21,273
Accounts Receivable	\$21,260	\$18,753	\$5,301	\$12,060	\$16,935	\$11,247
Inventory	\$21,081	\$17,702	\$1,933	\$8,684	\$8,097	\$17,200
Total Current Assets	\$47,634	\$60,889	\$37,700	\$34,103	\$74,161	\$49,720
Plant & Equipment	\$366,100	\$248,800	\$43,958	\$154,800	\$166,800	\$150,300
Accumulated Depreciation	-\$140,847	-\$111,144	-\$24,136	-\$85,733	-\$96,214	-\$76,273
Total Fixed Assets	\$225,253	\$137,656	\$19,822	\$69,067	\$70,586	\$74,027
Total Assets	\$272,887	\$198,545	\$57,522	\$103,170	\$144,747	\$123,747
Account Payable	\$9,144	\$11,701	\$2,572	\$4,058	\$8,139	\$7,739
Current Debt	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$21,572
Long Term Debt	\$122,192	\$81,097	\$25,000	\$45,871	\$30,000	\$33,385
Total Liabilities	\$136,336	\$92,798	\$27,572	\$49,929	\$38,139	\$62,696
Common Stock	\$22,244	\$21,527	\$19,860	\$30,860	\$43,472	\$34,881
Retained Earnings	\$114,307	\$84,220	\$10,090	\$22,381	\$63,136	\$26,170
Total Equity	\$136,551	\$105,747	\$29,950	\$53,241	\$106,608	\$61,050
Total Liabilities & Owners Equity	\$272,887	\$198,545	\$57,522	\$103,170	\$144,747	\$123,747

<u>Income Statement</u>	<u>Andrews</u>	<u>Baldwin</u>	<u>Chester</u>	<u>Digby</u>	<u>Erie</u>	<u>Ferris</u>
Sales	\$258,658	\$228,163	\$64,495	\$125,769	\$206,047	\$136,836
Variable Costs (Labor, Material, Ca	\$109,146	\$100,110	\$42,018	\$49,967	\$117,138	\$94,832
Gross Margin	\$149,512	\$128,053	\$22,477	\$75,802	\$88,909	\$42,004
Contribution Margin	57.8%	56.1%	34.9%	60.3%	43.1%	30.7%
Depreciation	\$24,407	\$16,587	\$2,931	\$10,320	\$11,120	\$10,020
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$28,476	\$23,513	\$9,740	\$20,292	\$29,485	\$21,842
%	11.0%	10.3%	15.1%	16.1%	14.3%	16.0%
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses	\$10,777	\$1,804	\$5,000	\$10,705	-\$55	\$4,098
Opex	\$63,660	\$41,904	\$17,671	\$41,317	\$40,550	\$35,960
Gross Profit	\$85,852	\$86,149	\$4,806	\$34,485	\$48,359	\$6,044
GP %	33%	38%	7%	27%	23%	4%
EBIT	\$85,853	\$86,150	\$4,806	\$34,484	\$48,360	\$6,045
Interest(Short term, long)	\$11,758	\$7,613	\$3,025	\$4,460	\$2,620	\$5,372
Taxes	\$25,933	\$27,488	\$623	\$10,508	\$16,009	\$236
Profit Sharing	\$963	\$1,021	\$23	\$390	\$595	\$9
Net Profit	\$47,199	\$50,028	\$1,135	\$19,125	\$29,136	\$429
ROS	18.2%	21.9%	1.8%	15.2%	14.1%	0.3%

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Units	10,933	10,182	5,930	7,002	5,530	1,940
ARU	\$ 23.66	\$ 22.41	\$ 10.88	\$ 17.96	\$ 37.26	\$ 70.53
COS/U	\$ 9.98	\$ 9.83	\$ 7.09	\$ 7.14	\$ 21.18	\$ 48.88
GM	\$ 13.68	\$ 12.58	\$ 3.79	\$ 10.83	\$ 16.08	\$ 21.65
SGA	\$ 2.60	\$ 2.31	\$ 1.64	\$ 2.90	\$ 5.33	\$ 11.26
Opex	\$ 5.82	\$ 4.12	\$ 2.98	\$ 5.90	\$ 7.33	\$ 18.54
Aseet Turnover (Rev/Assets)	0.95	1.15	1.12	1.22	1.42	1.11
ROA	17.3%	25.2%	2.0%	18.5%	20.1%	0.3%
Leverage (Assets/Equity)	2.0	1.9	1.9	1.9	1.4	2.0
ROE	34.6%	47.3%	3.8%	35.9%	27.3%	0.7%
CTN	\$33,490	\$49,188	\$35,128	\$30,045	\$66,022	\$20,409
Liquidez	3.4	5.2	14.7	8.4	9.1	1.7
CTNO	\$33,197	\$24,754	\$4,662	\$16,686	\$16,893	\$20,708

8.1.1 Resultados de los objetivos estratégicos BSC

DIGBY SENSORS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS LARGO PLAZO	KPI	RESULTADOS						
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FINANZAS	Conseguir un incremento de 1 punto el <i>Market Capital</i> en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Cap (End)</i>	11.2	13.3	14.1	9.2	6.9	9.2	8.7
	Mantener un puntaje de 10 de 20 puntos en Ventas en cada una de las rondas durante 2013-2021	<i>Sales (Ave)</i>	10.9	11.5	12.1	11.9	11.8	12	12.1
	Lograr cero prestamos de emergencia durante todas las rondas del periodo 2013-2021	<i>Emergency Loan (Ave)</i>	20	20	20	20	20	20	20
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS	Incrementar el Margen operativo <i>Profit</i> en un promedio de 5 puntos cada ronda durante el periodo 2013-2021	<i>Operating Profit (Cum)</i>	3.1	7.7	14.1	14.4	14.3	21.5	29.3
CLIENTES	Conseguir incrementar la calificacion en encuesta de los clientes en 1 punto en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Wtg Avg Cust Survey Score (Ave)</i>	15.5	18.1	19	18.6	18.5	19.8	20
	Alcanzar y mantener un <i>Market Share</i> de 20 puntos de 40 en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Market Share (Ave)</i>	17.9	17.5	17.4	16.5	15.8	15.7	15.3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar un punto en Ventas por empleado en cada una de las rondas durante el periodo 2013-2021	<i>Sales/Employee (Ave)</i>	7.3	13.3	16.8	18	20	20	20
		<i>Asset/Employee (Ave)</i>		16	19.6	19.8	20	20	20
		<i>Profit/Employ (Cum)</i>		3.5	6.4	6.8	6.6	16.6	20
		POINTS FOR ROUND	98.5	120.9	139.6	135.2	134	154.8	165.4

Figura 55.-Resultados de los objetivos a largo plazo de *Digby* al final del 2021.

8.2 Evaluación de la ejecución de la estrategia de le empresa

Durante el primer año 2014 iniciamos con 5 productos localizados en los cinco segmentos, nuestra estrategia principal fue el enfocarnos en una combinación de *Best cost provider*, *Broad Cost* y *Focust Diffentation*, analizando los resultados del primer año para afinar nuestra estrategia, revisando los segmentos que nuestros competidores estaban enfocándose y la tendencia del mercado. De antemano sabíamos que el segmento *Low end* y *Traditional* eran en los que el mercado es más grande y con posibilidades de mayores

ventas, y lo que nosotros pretendíamos era posicionarnos en el segmento *Traditional* mas que en *Low end* y *High End*.

En el segundo año 2015 reforzamos nuestra estrategia enfocada en *Best Cost provider* y movimos el producto que teníamos en el segmento *High End* al segmento *Traditional* con la intención de ganar mercado. El producto *Dixie* que movimos no vendimos lo que esperábamos debido a su que posicionamiento no era para el segmento *Traditional* en este año pero esperábamos mejores resultados para el siguiente año.

En el tercer año 2016 decidimos continuar con el reforzar más nuestra estrategia y mover el producto *Dot* del segmento *Performance* al segmento *Traditional* para tener tres productos en este segmento y lograr mejor posición en el mercado. En cuanto a ventas del producto *Dot* no fueron buenas solo vendimos 50 unidades, pero sabíamos que podíamos mejorar su posición para el siguiente año y lograr mejores ventas. También decidimos introducir un nuevo producto para el segmento *High End* con la intención de posicionarlo y en el futuro moverlo al segmento *Traditional*, y fortalecer nuestra estrategia de *Best Cost provider*.

Para el cuarto año 2017 al revisar el reporte anual decidimos hacer ajuste a nuestra estrategia para dejar dos productos en el segmento *Traditional* y regresar el producto *Dot* al segmento *Performance* para posicionarlo y captar mercado para incrementar nuestras ventas y mejorar nuestro rendimiento. Y además que ya teníamos en puerta la producción del nuevo producto *Dalay* que promoveríamos en el segmento *High End* para que en el futuro lo pudiéramos posicionar en el segmento *Traditional*. Desgraciadamente no pudimos correr debido a que el sistema aparecía que no teníamos capacidad, sin embargo compramos capacidad en el año anterior esto ocasión retraso un año para poder producir e introducirlo al mercado.

Para el quinto año 2018 decidimos continuar ajuste de nuestra estrategia, para posicionar nuestros productos del segmento *Traditional*. El producto *Daze* lo vendimos muy bien y se nos acabo el inventario, el producto *Dixie* no lo pudimos vender todo debido a que no lo pudimos posicionar en el punto ideal de los criterios de comprar de los clientes. Sin embargo nuestro producto *Dot* que regresamos al segmento *Performance* no tuvimos éxito debido a que no lo pudimos posicionar y perdimos edad en el producto, por lo tanto nuestros clientes no nos compraron el producto y nos quedamos con toda la producción. El producto de *Dalay* que sacamos al mercado tampoco no lo pudimos posicionar, debido a que el sistema no nos deajo programar producción, debido a que no teníamos capacidad y esto nos retraso el poder ofrecer éste producto al mercado y perdimos posicionamiento del producto con los criterios de los clientes.

Para el sexto año 2019 decidimos realizar ajuste a nuestra estrategia debido a que en éste año nos quedamos con mucho inventario. Nos enfocamos a posicionar nuestros productos, mejorar la calidad, además de competir en precio para buscar recuperar

mercado. El producto *Dixie* del segmento *Traditional* se nos envejeció, perdimos ventas y nos quedamos con inventario 704 unidades y el otro producto que también nos afectó fue el *Dune* del segmento *Size* perdimos edad y posición, esto logro que perdiéramos mercado y nos quedáramos con inventario.

Para el séptimo año 2020 decidimos reforzamos nuestra estrategia, posicionamos los dos productos en el segmento *Traditional* de acuerdo a los criterios de nuestros clientes y ofrecimos precios competitivos para competir en el mercado. El producto *Dot* del segmento *Performance* decidimos vender la capacidad de producción, para ya no producir éste producto y sacarlo del mercado, debido a que nos estaba costando mucho el posicionarlo y nos estábamos quedando con mucho inventario.

Para el octavo año 2021 continuamos reforzando nuestra estrategia *Best Cost Provider*. Al mantener posicionados los productos *Daze* y *Dixie* en el segmento *Traditional*, mantener posicionado el producto *Dell* en el segmento *Low End*. Sin embargo no pudimos mover el producto *Dalay* al segmento *Traditional* como habíamos especificado en la estrategia al inicio del año 2013 debido a que lo liberamos tarde al mercado y posicionarlo nos costaría más tiempo. La desaceleración del mercado en el año 2018 nos impactó en nuestra estrategia y no afectó para poder ubicar el producto *Dalay* en el segmento *Traditional* y el producto *Daze* al segmento *Low End*, y logramos recuperarnos en los últimos dos años 2020 y 2021.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INICIO Convincion de estrategia en: Best Cost Provider Broad Cost Focused differentiation	REFUERZO Estrategia de: Best Cost Provider 2 productos	REFUERZO Estrategia de: Best Cost Provider 3-productos	AJUSTE Best Cost Provider 2-Productos	AJUSTE Best Cost Provider 2-Productos 1-Nuevo producto	AJUSTE Best Cost Provider 2-Productos 1-Reposicion de nuevo producto	REFUERZO Besto Cost Provider 2-Productos Posicionamiento y Precio	REFUERZO Besto Cost Provider 2-Productos Posicionamiento y Precio
53	62	71	77	69	65	72	80

Tabla 8.-Desarrollo de la Estrategia de DIGBY

8.3 Análisis del proceso de organización y la toma de decisiones

“La estructura de la organización no es el único determinante del rendimiento. En algunos casos, ni siquiera es particularmente importante. Es por eso que el cambio de estructura de la empresa para cumplir con un objetivo estratégico concreto en realidad puede agravar los problemas en lugar de ayudar a resolverlos. Por ejemplo, una organización que lucha por innovar puede tratar de reunir más y más creativos de entrada y terminar recibiendo

demasiada gente involucrada, retrasando así el ritmo de la toma de decisiones y frenar la innovación. ¹⁴

En el caso de *Digby*, la estructura definida en el Capítulo II fue utilizada durante todos los años de ejecución, ya que no vimos la necesidad de realizar ningún cambio. La clave de nuestra ejecución fue el modelo de toma de decisiones.

“Existe un límite a la cantidad de información que puede procesar un solo individuo, y un límite en la cantidad de puntos de vista que una persona puede ver. Muchas de las decisiones necesitan la participación del grupo completo para explorar la situación, contribuir y tomar una decisión final. Como todos hemos visto los grupos a menudo pueden tomar mejores decisiones que cualquier persona que opera por sí mismo. Esta es una de las principales razones por las que las buenas empresas tienen juntas directivas que se toman decisiones importantes.

Es más, muchas de las decisiones necesitan compromiso de las personas afectadas por ellas para ser implementado con éxito, y es difícil de conseguir este compromiso si la gente no se ha involucrado en el proceso de toma de decisiones.

El problema es que cuando uno incluye a otras personas en el proceso de toma de decisiones, es necesario acercarse a las decisiones de manera diferente. Estos enfoques varían, dependiendo de un número de diferentes factores, incluyendo:

- ✓ El tipo de decisión.
- ✓ El tiempo y los recursos disponibles.
- ✓ La naturaleza de la tarea que se está trabajando.
- ✓ El ambiente que el grupo quiere crear.
- ✓ La cantidad de compromiso necesario.” ¹⁵

En el proceso de toma de decisiones de *Capsim*, acordamos que a pesar de tener nuestras áreas de especialización, no se tomaría ninguna decisión si no estábamos todos de acuerdo, ya que cualquier decisión tomada en un área específica afectaría el resto. Por ésta misma razón pensamos que deberíamos ser incluidos todos en las decisiones para poder proporcionar tres diferentes puntos de vista y considerar así más áreas de impacto de nuestras decisiones.

El ejercicio que llevamos a cabo en la toma de decisiones fue basado en la técnica de toma de decisiones de la escalera (*Stepladder Technique*).

“La Técnica de la Escalera es una sencilla herramienta que gestiona cómo los miembros entran en el grupo de toma de decisiones. Desarrollado por *Steven Rogelberg, Janet*

¹⁴MarciaW. Blenko *et al.*, *The Decision-Driven Organization*, Junio 2010, obtenido el 1 de Diciembre del 2013 desde Harvard Business Review, desde <http://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>

¹⁵ Mind Tools TM, *Organizing Team decision Making*, s.f., obtenido el 1 de Diciembre del 2013 desde Mind Tools Corporate sitio web de la organización desde http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_86.htm

Barnes- Farrell y Charles Lowe en 1992, anima a todos los miembros a contribuir a un nivel individual antes de dejarse influenciar por nadie más. Esto da lugar a una variedad más amplia de las ideas, que impide a las personas "esconder " dentro del grupo, y ayuda a las personas a evitar ser " pisado " o dominado por los miembros del grupo, más fuertes más fuertes. Todo esto ayuda al grupo a tomar mejores decisiones.

La Técnica Escalera tiene cinco pasos básicos. Así es como funciona:

Paso 1: Antes de reunirse en grupo, presentar la tarea o problema a todos los miembros. Dé a cada uno el tiempo suficiente para pensar en lo que hay que hacer y formar sus propias opiniones sobre cómo lograr mejor la tarea o resolver el problema.

Paso 2: Formar un grupo de dos miembros. Haga que discutan el problema.

Paso 3: Añadir un tercer miembro del grupo para el grupo central. El tercer miembro presenta ideas a los dos primeros miembros antes de escuchar las ideas que ya se han discutido. Después de los tres miembros han establecido sus soluciones e ideas, discuten sus opciones a la vez.

Paso 4: Repetir el mismo proceso mediante la adición de un cuarto miembro, y así sucesivamente, para el grupo. Deje tiempo para la discusión después de cada miembro adicional ha presentado sus ideas.

Paso 5: Llegar a una decisión final sólo después de que todos los miembros hayan sido traídos y presentaron sus ideas.”¹⁶

Mapeando los pasos de la técnica al equipo *Digby* en *Capsim* tenemos:

Paso 1: Análisis de resultados de los años anteriores y competidores utilizando los reportes de *Capsim*.

Paso 2: Roberto y Araceli tomaban las decisiones de todas las áreas y dejaban el borrador en el sistema.

Paso 3: Incluíamos a Jorge en la toma de decisiones, el cuál proponía puntos de vista nuevos que se incluían en el borrador.

Paso 4: Con los comentarios obtenidos en clase proporcionados por el profesor, hacíamos las últimas modificaciones a nuestras decisiones.

Paso 5: Únicamente después de estar los tres integrantes del equipo de acuerdo registrábamos nuestras decisiones oficiales en el sistema.

¹⁶*Ibidem.*

8.4 Capacidades y recursos críticos VRIO en Capsim

Para evaluar los recursos que tiene una empresa Jay B. Barney desarrollo lo que conocemos como los recursos VRIO, los cuales se dividen en 4:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos No materiales como la información y conocimiento que se tiene dentro de una empresa

Para cada recurso se califica el modelo de acuerdo al siguiente cuadro:



Figura 56.-Modelo VRIO



Figura 57.-Recursos VRIO de *Digby*

8.5 ¿Cómo se logra ventaja competitiva en *Capsim*?

“Temprano en el proceso de elaboración de una estrategia, directivos de la empresa tienen que decidir cuál de las cinco estrategias básicas de la competencia para contratar ..

Decidir qué estrategia genérica a emplear es quizás la apuesta estratégica más importante que una compañía hace, tiende a conducir el resto de las acciones estratégicas que una empresa decide emprender y establece el tono para la búsqueda de una ventaja competitiva sobre sus rivales.”¹⁷

Como se estableció en el capítulo 3, buscamos una estrategia alta en la búsqueda de mejorar los costos y ligeramente enfocada a la diferenciación. El problema que tuvimos fue la selección de varias estrategias por lo que fue difícil actuar conforme a todas ellas. Así como menciona *Gable & Thompson*, la estrategia seleccionada es la apuesta más importante de la compañía, por lo que durante todos los años ejecutados en *Capsim*, sufrimos de ésta decisión amplia de estrategia.

En la ejecución de *Capsim*, buscamos proveer a nuestros clientes con las características del producto esperado, realizando inversiones anuales en posicionarlos, más buscamos incluir

¹⁷ John E. Gamble y Arthur A. Thompson, *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, New York Estados Unidos de America, 2012, pp. 96-115.

en nuestros productos una ventaja competitiva de mejor proveedor, esto significa que nuestra inversión no solo fue en el producto como tal, sino que apostamos con una inversión al límite sobre accesibilidad, publicidad y en programas de mejora de la calidad para incluirle al producto mayor valor, como ejemplo el tener prácticas amigables con el ambiente.

Como se menciona en el siguiente artículo, nuestra inversión también se vio reflejada en nuestros empleados, ya que durante todas las ejecuciones, invertimos el monto máximo en reclutamiento y entrenamiento de nuestros empleados para obtener así una ventaja competitiva de servicio y ejecución de alto desempeño.

“El compromiso de los empleados es igual al compromiso emocional, el compromiso emocional es igual a un trabajo duro, y el trabajo duro es igual a la productividad [...] en un nivel macro, las empresas tienen una gran oportunidad para mejorar la productividad del 70% de su fuerza laboral [...] Aquí están las tres maneras substanciales que una compañía puede invertir en la contratación de empleados:

- ✓ Hacer que sea económicamente obvio para los empleados de todos los niveles que el éxito de su organización es su propio éxito.
- ✓ Construir una red bien integrada de programas para los empleados enfocada que ofrecen oportunidades significativas para el desarrollo profesional.
- ✓ Centrarse no sólo en el desarrollo de liderazgo, sino también en el desarrollo del gerente de nivel medio y el desarrollo supervisor.”¹⁸

8.6 *Adaptación y respuesta estratégica a los cambios de la industria, mercados y competidores*

Con respecto a la adaptación *Digby* en el primer año 2014 tratamos de adaptarnos a los requerimientos del mercado y estructuramos nuestra estrategia para el segmento *Traditional* y *Low End*, con la intención de posicionarnos y ganar mercado, en el transcurso de los años tuvimos que hacer ajustes unos, decisiones buenas y otras que no resultaron. Como el producto DOT de segmento Performance el haberlo movido al segmento tradicional y después regresarlo al segmento Performance no resultó lo que esperábamos y ya no lo pudimos posicionar y nos costó invertir, provocó que nos quedáramos con todo el inventario y finalmente lo tuvimos reajustar nuestra estrategia para sacarlo del mercado.

¹⁸Victor Lipman, “3 Substantive Ways Companies Can Invest In Employee Engagement”, Julio 2013, obtenido el 1 de Diciembre del 2013 desde <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/11/07/3-substantive-ways-companies-can-invest-in-employee-engagement/>

“La competitividad y viabilidad de una organización depende, en gran medida, de su habilidad para anticiparse y responder a las presiones del entorno. A lo largo del tiempo, la acumulación de cambios, tanto en el entorno empresarial como en el ámbito interno de las organizaciones, suele provocar situaciones de desajuste que pueden poner en peligro la competitividad o la supervivencia de las empresas. Para superar con éxito estas circunstancias los directivos deben ser capaces de adaptar, modificar o replantear las estrategias competitivas y/o corporativas de sus empresas para restablecer el deseado ajuste empresa-entorno.”¹⁹[...] Sin embargo adelantarse a las situaciones del mercado no es fácil y esto nos lleva a arriesgar inversión, conseguir financiamiento, producir en exceso para mantener inventario de productos y competir en precio y calidad, por la incertidumbre en el crecimiento o en la contracción del mercado.

“Los mercados pueden alterar dramáticamente las estrategia corporativa. Por ejemplo, las presión de las ganancias hace que una empresa comercialice un nuevo producto muy pronto. O el precio de las acciones obliga a las empresas a sacrificar estrategia a largo plazo para soluciones objetivos a corto plazo y que mejoren su rendimiento”²⁰ [...] Esto nos sucedió en el periodo de recesión en el año 2018, al ver que los resultados no fueron los esperados y que el precio de la acción se desplomo a \$54 dólares tuvimos que hacer ajustes que nos afectaron en la estrategia principal. *Digby* en el periodo de crisis tratamos de ser conservadores con nuestros planes de producción, cuidamos no caer en prestamos emergentes, no endeudarnos en exceso, se nos cayeron las ventas y nos quedamos con mucho inventario en los años 2018 y continuamos en el 2019 con problemas de rentabilidad y la recuperación la pudimos ver hasta 2020 y en el 2021 ya con una utilidad del 15.2%.

8.7 Lecciones aprendidas

1. En momentos de crisis es necesario no perder el enfoque a largo plazo

Como se comentó en los reportes de los años 2016 – 2018, malas decisiones tomadas en los primeros años impactaron los siguientes. El error cometido por *Digby* fue la toma de decisiones para sobrevivir durante el siguiente año únicamente, teniendo una visión a corto plazo nos mantuvo durante varios años cubriendo los errores tomados en los primero años y teniendo una recuperación larga.

En la vida real, es indispensable analizar el impacto de nuestras decisiones en todas las áreas y el alcance en tiempo que éstas tendrán, para asegurar que den el mayor valor no solo el primer año.

¹⁹Luz Sánchez Peinado *et al.*, “Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Valencia España, Núm. 42, marzo 2010, p.76.

²⁰Joseph L. Bower y Clark G. Gilbert, “How Managers’ Everyday Decisions Create—or Destroy—Your Company’s Strategy”, Harvard business review, Boston,s.d.,february 2007, p.1.

2. Es un error continuar con la misma estrategia en momentos de crisis. Se debe revisar y adecuar la estrategia analizando el mercado y sus tendencias.

Ésta lección aprendida es muy ligada a la anterior, ya que no solo es importante mantener siempre un enfoque a largo plazo en la toma de decisiones de una empresa, sino que también es importante analizar la estrategia periódicamente, en el caso de *Capsim* cada año, para identificar si la estrategia definida en un inicio sigue estando vigente o si es necesario dirigir la compañía en otra dirección.

Lo que ocasionó en el caso de *Digby*, fue una recuperación lenta de aproximadamente 4 años, y no solo eso, sino que el crecimiento de la compañía fue muy bajo ya que la estrategia seguida fue la estrategia de sobrevivencia, sin enfoque en un crecimiento. Debemos de tener mucho cuidado en la vida real, ya que no es saludable mantener un negocio a flote, sino asegurar que sea redituable y sostenible a largo plazo para asegurar el empleo de todos los trabajadores.

El no comprar capacidad a tiempo ocasiona mala posición del producto en el siguiente periodo y nos afecto ya que no pudimos reposicionar durante 3 años. En el último año ya logramos posicionarlo pero con un buen reconocimiento de nuestros clientes.

3. Mantener contentos a los accionistas incrementa el valor de la empresa en el mercado. Al ofrecer pago de dividendos a los accionistas en los dos últimos años nos ayudo a recupera el precio de la acción de la empresa. Nos ayudo a recuperar confianza de los nuestros accionistas y a recuperar la estabilidad financiera de la empresa.

“La oferta y la demanda de las acciones de la empresa dependen de la valoración que los inversionistas hacen sobre la empresa que emite las acciones. Los principales factores de los que depende esta valoración son las expectativas sobre el beneficio futuro de la sociedad, su tasa de crecimiento y la evolución prevista de los tipos de interés. Y otros factores más generales también influyen, como las expectativas sobre la evolución económica y la confianza de los inversionistas”²¹ [...] En el caso nosotros de *Digby* perdimos el precio de la acción y cayó a \$54 dólares en el año 2018, el siguiente año perdimos confianza de nuestros accionistas y volvimos a perder valor de la acción y se nos cayó a \$34.87 dólares lo que represento que perdiéramos mercado, ventas, y la utilidad de la compañía. Para el año 2020 decidimos ofrecer dividendos a nuestros accionistas y ofrecimos \$10 dólares, al final de año recuperamos el precio de la acción a \$60.95 dólares, y para el año 2021 volvimos a ofrecer dividendos por \$20 dólares y al final del año logramos un precio de la acción de \$77.29 dólares. A demás de mejorar nuestras ventas logramos recuperación del precio de la acción lo que represento estabilidad financiera para la empresa.

²¹ “Características de las Acciones: Precio y Valor de las Acciones”, Finanzas para todos, CNMV y Banco de España, s.f., obtenido 3-Dic-13, desde <http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosinversionrentavariaable/comoinvertiren bolsa.html>

4. Ser conservadores durante la competencia logramos una estabilidad en la compañía pero ocasionó que no lográramos un crecimiento mayor y no explotáramos al máximo nuestros recursos.

Una de las lecciones aprendidas más importante, es que debimos arriesgar al invertir más en los segmentos *Traditional* parte fundamental de nuestra estrategia *Best Cost provider*, para poder lograr mayor participación del mercado.

Durante el periodo de 2013-2021 en la empresa *Digby* nuestra participación de mercado fue en general estable entre el 14% y 15 % con algunos ligeros decremento, en el último año logramos un 14.2%, lo que representa que fuimos una empresa estable y muy conservadora, lo que ocasiono que no lográramos incrementáramos nuestra participación de mercado, como lo habíamos estimado. Y no fue lo que planteamos en la estrategia original, caímos en este proceso en el año 2018 durante la contracción del mercado y durante dos años sufrimos para recuperarnos, esto ocasiono un enfoque para ajustar y recuperar mercado. Probablemente si hubiéramos invertido en incrementar la capacidad de producción en los segmentos *Traditional* y *Low End* consiguiendo financiamiento hubiéramos incrementado nuestra participación de mercado.

5. En *Capsim* como en la vida real, conocer las reglas del juego y tener información es fundamental para lograr posicionarse en el mercado.

Aprendimos que es muy importante definir en la estrategia en base al segmento del mercado se pretende impactar desde un principio; como si en la realidad arrancáramos una empresa desde cero, y lo que debemos saber es a que segmento queremos entrar y realizar la estrategia enfocada para tal segmento, y mediante esta estrategia buscar lograr un estabilidad y crecimiento de la empresa, a través del éxito en sus ventas, productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado. Dentro de *Capsim* y en la vida real consideramos que es importante la teoría, el conocimiento y la experiencia para lograr ventaja competitiva en el mercado.

Al usar por primera vez el simulador fue muy importante para nosotros como equipo de trabajo, porque conocimos como hacer nuestros planes de producción, pronostico de ventas, posicionar nuestros productos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y analizar nuestra capacidad de producción. Sin embargo consideramos que en la vida real es mucho más riesgoso y sobre todo el tiempo que tiene que transcurrir para analizar los resultados y realizar los ajustes a la estrategia. Por este motivo consideramos de mucha utilidad el simulador de *Capsim*.

6. Un equipo sólido generó valor a pesar de situaciones adversas en la compañía.

El desempeño de *Digby* tuvo altas y bajas durante los 10 años de ejecución, pero nunca estuvo en situación de crisis ya que en conjunto el equipo se hizo responsable de todas las decisiones, todos disfrutamos los momentos de crecimiento y sufrimos los momentos de baja. Esto fue

muy importante ya que a pesar de contar con distintas personalidades y especializaciones en el equipo, en momentos de problema nunca se buscó un responsable, sino la manera de salir adelante del problema.

Gracias a ésta estructura y manera de trabajar, no se requirió en ningún año realizar cambios en la estructura o responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- BOWER, Joseph L. y GILBERT, Clark G., "How Managers' Everyday Decisions Create-or Destroy-Your Company's Strategy", Harvard business review, Boston, s.d., february 2007.
- CAPSIM BUSINESS SIMULATIONS, 2013, obtenido 10 de diciembre de 2013, desde <http://www.capsim.com/business-simulations/products/capstone.html>
- CAPSIM BUSINESS SIMULATIONS , *Capston Cuorier*, Market Share C60201, 31 de diciembre del 2013, p.10
- "Características de las Acciones: Precio y Valor de las Acciones", Finanzas para todos, CNMV y Banco de España, s.f., obtenido 3-Dic-13, desde <http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosinversionrentavaria ble/comoinvertiren bolsa.html>
- FRED R., David *et al.*, *Strategic Management CONCEPTS AND CASES*, Pretence Hall, Estado Unidos de America, 2011.
- GAMBLE, John E. y THOMPSON , Arthur A., *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, New York Estados Unidos de America, 2012.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *en* Harvard Business review, Boston, s.d., Julio-Agosto 2007.
- LIPMAN, Victor, "3 Substantive Ways Companies Can Invest In Employee Engagement", Julio 2013, obtenido el 1 de Diciembre del 2013 desde <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/11/07/3-substantive-ways-companies-can-invest-in-employee-engagement/>
- MARCIA W., Blenko *et al.*, *The Decision-Driven Organization*, Junio 2010, obtenido el 1 de Diciembre del 2013 desde Harvard Business Review, desde <http://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>
- MIND TOOLS TM, *Organizing Team decisión Making*, s.f., obtenido el 1 de Diciembre del 2013 desde Mind Tools Corporate sitio web de la organización desde http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_86.htm
- NATIONAL HIGHWAY TRAFFIC SAFETY ADMINISTRATION, *The Pneumatic Tire DOT HS 810 561*, Febrero 2006, obtenido el 23 de septiembre de 2013 desde <http://www.nhtsa.gov>
- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York Estados Unidos de America, 1980.
- PURUKER, Kerstin, *Sensor Technology – Facts and Forecasts* , 2004, obtenido el 21 de Septiembre de 2013 desde Siemens Global Website desde

http://www.siemens.com/innovation/en/publikationen/publications_pof/pof_fall_2004/sensors_articles/facts_and_forecasts.htm

- THUSU, Rajender, *MEMS Sensor Market Geared for Growth – Emerging Trends and Opportunities*, 26 Febrero del 2010, obtenido el 23 de Septiembre del 2013 desde <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight.do?id=194022077>
- SÁNCHEZ PEINADO, Luz *et al.*, “Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Valencia España, Núm. 42, marzo 2010, p.76, obtenido desde http://www.acede.org/fotos/pdf/art309_42.3.pdf

APENDICE 1

REPORTE DE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2014

Round: 1
Dec. 31, 2014

CAPSTONE COURIER

C60201

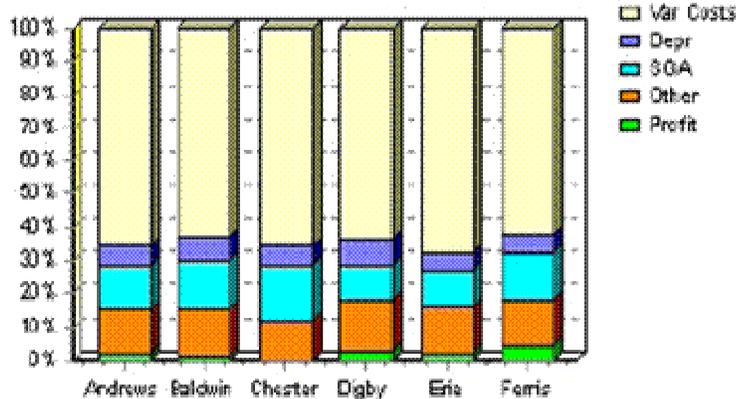
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguirre Briceño Stella Lopez José Martín Salas Martínez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Liliana Ollmon Francisco Guillermo Razura Martínez
---	---	--

Digby Jorge Arriaga Roberto Bautista María Araceli Delgadillo Lopez	Erie Rocoifo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

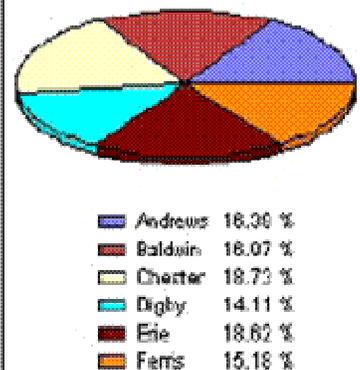
Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	2.2%	1.6%	-1.8%	3.0%	2.6%	4.6%
Asset Turnover	1.14	1.10	1.15	1.00	1.10	1.20
ROA	2.5%	1.7%	-2.1%	3.0%	2.6%	5.5%
Leverage (Assets/Equity)	2.0	2.2	2.4	2.0	2.0	2.0
ROE	5.0%	3.6%	-5.1%	5.8%	5.7%	10.9%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$11,599,466	\$0	\$0	\$0
Sales	\$115,424,522	\$119,519,655	-\$121,879,189	\$99,332,864	\$131,111,988	\$106,857,077
EBIT	\$9,595,503	\$9,570,236	\$3,527,719	\$10,032,170	\$11,796,958	\$12,461,668
Profits	\$2,509,454	\$1,886,307	(\$2,378,717)	\$2,937,316	\$3,373,525	\$4,914,634
Cumulative Profit	\$5,697,971	\$5,074,814	\$1,809,790	\$7,125,823	\$7,562,032	\$9,103,141
SG&A / Sales	14.0%	15.5%	18.9%	11.9%	11.8%	15.2%
Contrib. Margin %	29.1%	31.8%	27.8%	30.3%	27.2%	33.4%

Percent of Sales C60201



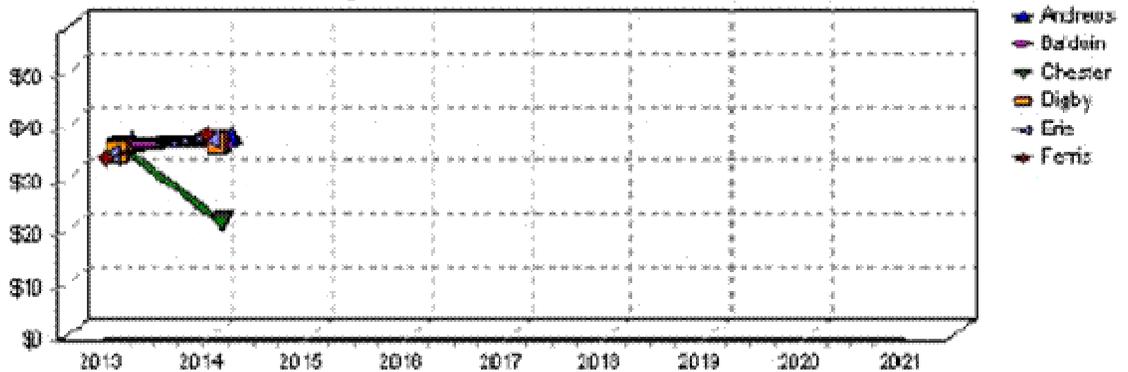
\$ Market Share C60201



Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$35.18	\$0.50	2,000,000	\$70	\$25.23	\$1.25	\$0.00	0.0%	28.0
Baldwin	\$33.93	(\$0.32)	2,000,000	\$68	\$24.91	\$0.94	\$0.00	0.0%	35.9
Chester	\$20.05	(\$14.20)	2,043,791	\$41	\$23.03	(\$1.18)	\$0.00	0.0%	-17.2
Digby	\$36.03	\$1.78	2,000,000	\$72	\$25.44	\$1.47	\$0.00	0.0%	24.5
Erie	\$37.36	\$3.10	2,231,539	\$86	\$25.75	\$1.47	\$1.00	2.7%	25.4
Ferris	\$38.60	\$4.34	2,000,000	\$77	\$22.58	\$2.46	\$3.85	10.0%	15.7

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close#	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close#	S&P
Andrews	11.002015	\$6,950,000	11.0%	99.73	B	Digby	11.002015	\$6,950,000	11.0%	99.91	B
	12.502017	\$13,900,000	12.1%	102.92	B		12.502017	\$13,900,000	12.1%	103.42	B
	14.002019	\$20,850,000	12.7%	106.90	B		14.002019	\$20,850,000	12.6%	110.69	B
Baldwin	11.002015	\$6,950,000	11.1%	99.37	CCC	Erie	11.002015	\$6,950,000	11.0%	99.73	B
	12.502017	\$13,900,000	12.3%	101.93	CCC		12.502017	\$13,900,000	12.1%	102.92	B
	14.002019	\$20,850,000	12.9%	108.35	CCC		14.002019	\$20,850,000	12.7%	109.90	B
	10.602024	\$11,000,000	11.4%	94.85	CCC		10.602024	\$10,000,000	11.1%	97.05	B
Chester	11.002015	\$6,950,000	11.1%	99.02	CC	Ferris	12.502017	\$6,077,364	12.1%	103.17	B
	12.502017	\$13,900,000	12.4%	100.96	CC		14.002019	\$20,850,000	12.7%	110.30	B
	14.002019	\$20,850,000	13.1%	105.83	CC						

Next Year's Prime Rate 7.50%

Financial Summary				C60201	Round: 1	
					Dec. 31, 2014	
Cash Flow Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$2,509	\$1,886	(\$2,379)	\$2,937	\$3,374	\$4,915
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$7,400	\$9,800	\$8,200	\$7,853	\$7,340	\$6,853
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$387	\$170	\$0	\$393	\$155	\$352
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	\$903	(\$116)	\$6,925	\$138	\$2,069	(\$657)
Inventory	(\$6,124)	\$2,210	(\$17,547)	(\$2,130)	(\$12,352)	(\$2,224)
Accounts Receivable	(\$1,180)	(\$1,515)	(\$2,532)	\$143	(\$2,459)	(\$475)
Net cash from operations	\$3,496	\$11,234	(\$7,333)	\$9,336	(\$1,924)	\$9,363
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$5,320)	(\$21,770)	(\$9,200)	(\$12,260)	\$445	\$15,220
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$2,292)	(\$7,599)
Sales of common stock	\$0	\$0	\$1,500	\$0	\$10,000	\$0
Purchase of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$0	\$11,000	\$0	\$0	\$10,000	\$0
Early retirement of long term debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$15,211)
Retirement of current debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from current debt borrowing	\$2,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11,359
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$11,599	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	\$2,500	\$11,000	\$13,099	\$0	\$17,708	(\$11,551)
Net change in cash position	\$676	\$464	(\$3,434)	(\$2,924)	\$16,229	\$12,031
Balance Sheet Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Cash	\$4,110	\$3,898	\$0	\$510	\$18,663	\$15,465
Accounts Receivable	\$9,487	\$9,824	\$10,838	\$8,964	\$10,776	\$8,784
Inventory	\$14,742	\$6,607	\$26,185	\$10,748	\$21,010	\$10,841
Total Current Assets	\$38,339	\$20,329	\$37,023	\$19,422	\$50,449	\$35,090
Plant and equipment	\$181,000	\$132,000	\$123,000	\$117,900	\$110,100	\$87,800
Accumulated Depreciation	(\$37,600)	(\$43,333)	(\$45,133)	(\$37,920)	(\$42,173)	(\$33,520)
Total Fixed Assets	\$73,400	\$88,667	\$77,867	\$79,980	\$67,927	\$54,280
Total Assets	\$101,739	\$108,996	\$114,890	\$99,402	\$118,376	\$89,370
Account Payable	\$7,087	\$6,467	\$13,508	\$6,722	\$8,652	\$5,925
Current Debt	\$2,500	\$0	\$11,599	\$0	\$0	\$11,359
Long Term Debt	\$41,700	\$52,700	\$41,700	\$41,700	\$51,700	\$38,527
Total Liabilities	\$51,287	\$59,167	\$66,807	\$48,422	\$60,352	\$44,211
Common Stock	\$18,360	\$18,360	\$18,860	\$18,360	\$28,360	\$18,360
Retained Earnings	\$32,092	\$31,469	\$27,203	\$32,519	\$30,664	\$26,797
Total Equity	\$50,452	\$49,829	\$47,063	\$50,879	\$59,023	\$45,157
Total Liabilities & Owners' Equity	\$101,739	\$108,995	\$113,871	\$99,302	\$119,375	\$89,370
Income Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Sales	\$165,425	\$119,520	\$131,879	\$99,333	\$131,112	\$106,867
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$81,866	\$81,485	\$95,158	\$69,264	\$95,395	\$71,182
Depreciation	\$7,400	\$9,800	\$8,200	\$7,853	\$7,340	\$6,853
SGA(R&D, Promo, Sales, Admin)	\$16,176	\$18,945	\$24,919	\$11,790	\$15,425	\$15,191
Other(Fees, Writeoffs, TQM, Bonuses)	\$387	\$720	\$75	\$393	\$1,155	\$1,180
EBIT	\$9,596	\$9,570	\$3,528	\$10,032	\$11,797	\$12,462
Interest(Short term, Long term)	\$6,656	\$6,609	\$7,187	\$5,421	\$6,501	\$4,748
Taxes	\$1,379	\$1,036	(\$1,281)	\$1,514	\$1,854	\$2,700
Profit Sharing	\$51	\$39	\$0	\$60	\$69	\$100
Net Profit	\$2,509	\$1,886	(\$2,379)	\$2,937	\$3,374	\$4,915

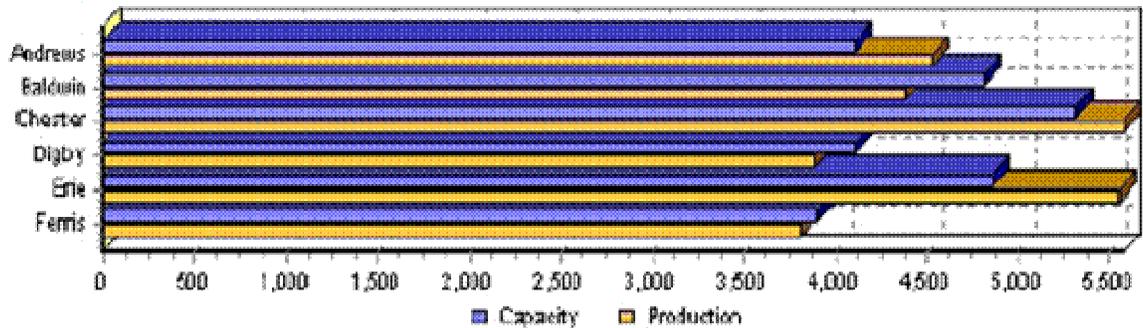
Production Analysis



C60201

Round: 1
Dec. 31, 2014

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec. 31	MTBF	Plm Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Cont. Marg.	2nd Shift & Over-time	Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utilz.
Ade	Trad	1,263	342	5/10/2014	2.4	17500	5.9	14.0	\$28.00	\$11.11	\$7.85	25%	4%	6.0	1,400	103%
Ade	Low	1,772	0	5/25/2009	5.6	14000	3.0	17.0	\$20.50	\$7.66	\$7.38	28%	-25%	6.0	1,400	124%
Adam	High	456	226	12/18/2014	1.4	23000	9.2	10.8	\$39.00	\$16.07	\$9.95	31%	-32%	4.0	500	126%
Alt	Plm	436	56	10/7/2014	1.9	27000	10.6	15.1	\$34.00	\$16.32	\$9.17	26%	5%	3.0	400	104%
Agape	Size	313	46	11/17/2014	1.9	19000	5.2	12.0	\$33.00	\$12.37	\$8.97	33%	0%	4.0	400	74%
Baker	Trad	1,256	261	4/24/2014	2.4	14000	5.6	14.4	\$27.00	\$9.70	\$7.85	30%	0%	6.0	1,500	90%
Bead	Low	1,817	103	1/29/2014	5.6	12000	3.0	17.0	\$20.50	\$6.45	\$7.57	30%	-36%	7.0	1,400	134%
Bid	High	526	0	11/26/2014	1.4	23000	9.1	10.9	\$39.00	\$15.56	\$8.97	37%	0%	4.0	700	69%
Bold	Plm	392	0	9/14/2014	1.9	27000	10.4	15.5	\$35.00	\$16.07	\$8.97	29%	0%	4.0	600	52%
Buddy	Size	409	0	8/12/2014	2.0	19000	4.5	10.0	\$34.00	\$13.41	\$8.97	35%	0%	3.0	600	58%
Cake	Trad	1,478	36	3/25/2014	2.4	16000	5.7	14.3	\$28.50	\$11.00	\$8.04	32%	0%	4.0	1,600	74%
Cedar	Low	1,601	354	11/9/2014	2.9	17000	2.2	17.8	\$21.00	\$7.14	\$8.10	24%	52%	6.0	1,400	154%
Co	High	511	261	8/27/2015	2.7	23000	8.0	12.0	\$39.00	\$14.84	\$9.19	34%	0%	4.0	500	81%
Coat	Plm	610	170	8/24/2014	1.9	27000	10.4	15.3	\$34.00	\$16.13	\$9.94	22%	21%	3.0	600	117%
Cure	Size	331	382	1/13/2015	3.6	19000	4.0	11.0	\$34.00	\$12.60	\$9.66	24%	12%	3.0	600	108%
Dave	Trad	1,250	267	4/7/2014	2.4	16000	5.7	14.3	\$28.00	\$10.40	\$8.03	31%	4%	6.0	1,300	102%
Dell	Low	1,712	0	5/25/2009	5.6	14000	3.0	17.0	\$20.50	\$7.66	\$7.33	28%	-21%	7.0	1,400	120%
Dixie	High	541	44	4/18/2012	2.7	23000	8.0	12.0	\$38.00	\$14.84	\$9.02	35%	0%	3.0	600	57%
Dix	Plm	525	149	3/14/2014	3.5	20000	9.4	15.5	\$33.00	\$13.31	\$9.02	19%	0%	3.0	300	66%
Dune	Size	357	50	11/7/2014	1.9	19000	4.7	9.6	\$34.00	\$13.73	\$9.02	34%	0%	6.0	500	69%
Eat	Trad	1,432	242	3/17/2014	2.4	17500	5.7	14.3	\$27.00	\$10.65	\$7.85	28%	0%	4.0	1,500	89%
Ebb	Low	2,142	26	1/29/2014	5.6	12000	3.0	17.0	\$19.00	\$6.45	\$7.64	23%	-54%	6.0	1,400	152%
Echo	High	492	303	11/9/2014	1.4	24000	9.0	11.0	\$39.00	\$16.16	\$8.97	33%	0%	3.0	750	99%
Edge	Plm	462	209	9/10/2014	1.9	27000	10.4	15.0	\$34.00	\$16.22	\$8.97	24%	0%	3.0	600	99%
Egg	Size	501	155	6/6/2014	2.1	19000	4.2	10.2	\$34.00	\$13.19	\$8.97	33%	0%	3.0	600	99%
Fast	Trad	1,231	146	3/3/2014	2.5	17000	5.6	14.5	\$29.00	\$10.70	\$7.85	30%	0%	4.0	1,200	89%
Feat	Low	1,295	160	1/15/2014	5.6	13000	3.0	17.0	\$22.00	\$6.75	\$7.64	32%	-40%	6.0	1,000	136%
Fit	High	433	103	12/22/2014	1.4	24000	9.1	10.9	\$39.00	\$16.26	\$8.97	30%	0%	3.0	500	96%
Foam	Plm	420	54	11/10/2014	1.8	26000	10.6	14.6	\$34.50	\$16.11	\$8.97	25%	0%	4.0	600	66%
Fume	Size	323	66	12/10/2014	1.8	19000	4.7	9.6	\$34.00	\$13.73	\$8.97	34%	0%	4.0	600	58%

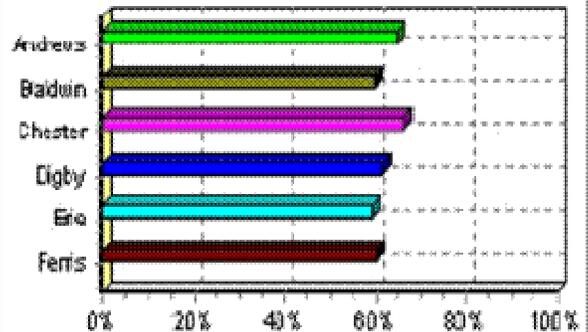
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	8,119
Actual Industry Unit Sales	8,119
Segment % of Total Industry	31.4%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	8.1%

Traditional Customer Buying Criteria

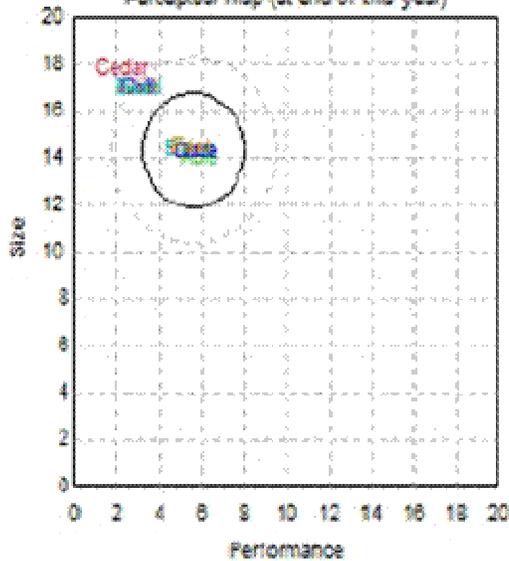
	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$19.50 - 29.50	23%
3. Ideal Position	Pfmm 5.7 Size 14.3	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

Accessibility C60201 Traditional

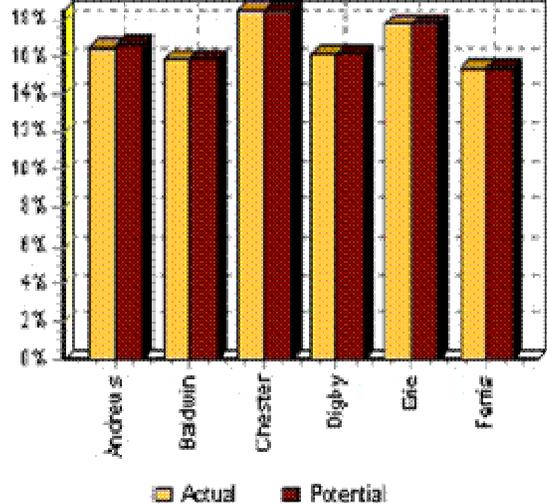


Perceptual Map for Traditional

Perceptual map (at end of this year)



Actual vs Potential Market Share 2014 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Awareness	Sales Budget	Cost. Accessability	Dec. Cust. Survey
Cake	17%	1,410	3/25/2014		5.7	14.3	\$28.50	18000	2.43	\$1,300	62%	\$1,951	66%	39
Eat	17%	1,385	3/17/2014		5.7	14.3	\$27.00	17500	2.44	\$1,450	60%	\$1,245	59%	38
Baker	16%	1,231	4/24/2014		5.6	14.4	\$27.00	14000	2.39	\$1,400	63%	\$1,765	60%	35
Able	16%	1,224	5/13/2014		5.9	14.0	\$28.00	17500	2.37	\$1,800	65%	\$1,452	65%	39
Ooze	16%	1,218	4/7/2014		5.7	14.3	\$28.00	16000	2.42	\$1,300	61%	\$1,523	62%	35
Fast	15%	1,191	3/3/2014		5.6	14.5	\$29.50	17500	2.46	\$1,100	57%	\$1,175	60%	32
Acre	1%	66	5/25/2009	YES	3.0	17.0	\$20.50	14000	5.60	\$1,380	35%	\$1,331	65%	0
Cedar	1%	66	11/9/2014		2.2	17.8	\$21.00	17000	2.87	\$1,300	35%	\$1,951	66%	0
Oell	1%	66	5/25/2009	YES	3.0	17.0	\$20.50	14000	5.60	\$1,300	35%	\$1,523	62%	0
Feat	1%	57	1/15/2014		3.0	17.0	\$22.00	13000	5.60	\$1,100	35%	\$1,175	60%	0
Ebb	1%	57	1/29/2014		3.0	17.0	\$19.00	12000	5.60	\$1,300	35%	\$2,000	59%	0
Bead	1%	55	1/29/2014		3.0	17.0	\$20.50	12000	5.60	\$1,400	35%	\$1,765	60%	0

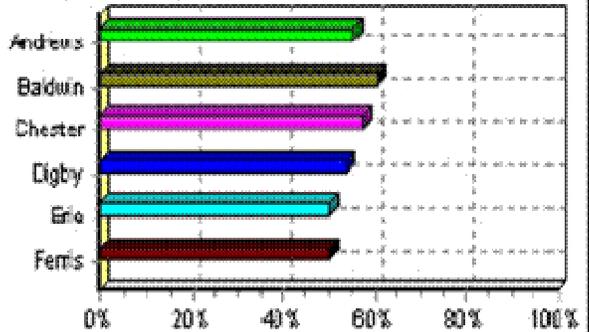
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	10,089
Actual Industry Unit Sales	10,089
Segment % of Total Industry	39.0%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	10.8%

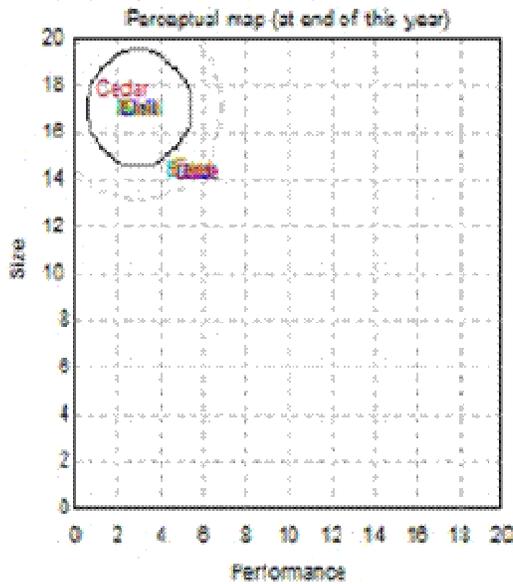
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$14.50 - 24.50	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfms 2.2 Size 17.8	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

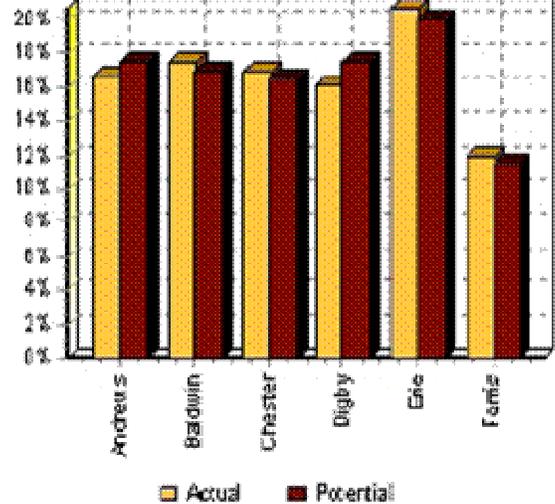
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2014 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfms Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec. 31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Ebb	21%	2,085	1/29/2014		3.0	17.0	\$19.00	12000	5.60	\$1,300	54%	\$2,000	50%	13	
Feat	17%	1,762	1/29/2014		3.0	17.0	\$20.50	12000	5.60	\$1,400	60%	\$1,765	51%	20	
Cedar	17%	1,716	11/9/2014		2.2	17.8	\$21.00	17000	2.87	\$1,300	59%	\$1,851	57%	18	
Ace	17%	1,683	5/25/2009	YES	3.0	17.0	\$20.50	14000	5.60	\$1,350	59%	\$1,331	55%	20	
Deil	16%	1,628	5/25/2009	YES	3.0	17.0	\$20.50	14000	5.60	\$1,300	59%	\$1,523	54%	20	
Feat	12%	1,208	1/15/2014		3.0	17.0	\$22.00	13000	5.60	\$1,100	55%	\$1,175	50%	14	
Baker	0%	4	4/24/2014		5.5	14.4	\$27.00	14000	2.39	\$1,400	37%	\$1,755	51%	0	
Est	0%	2	3/17/2014		5.7	14.3	\$27.00	17500	2.44	\$1,450	37%	\$1,249	50%	0	
Daze	0%	1	4/7/2014		5.7	14.3	\$28.00	16000	2.42	\$1,300	37%	\$1,523	54%	0	

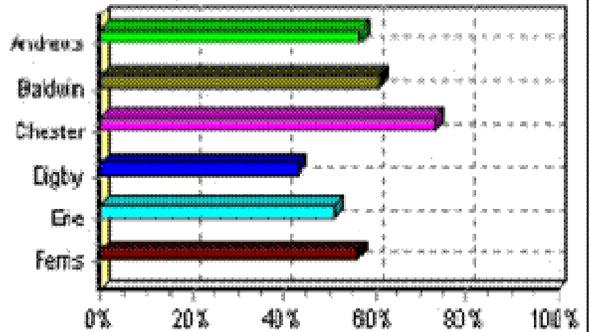
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	2,985
Actual Industry Unit Sales	2,985
Segment % of Total Industry	11.5%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	15.2%

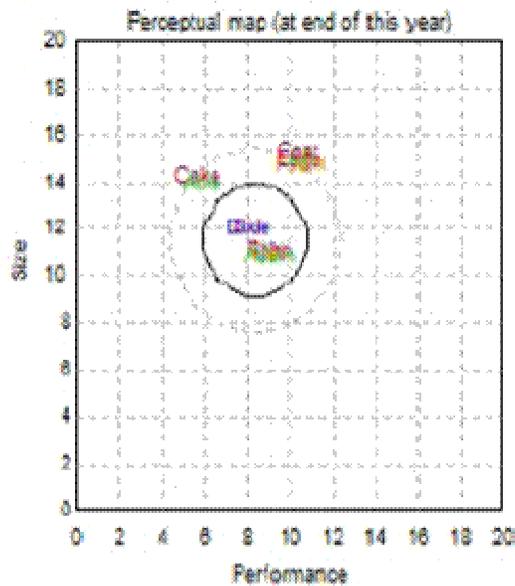
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm S.B Size 10.2	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	25%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	15%
4. Price	\$29.50 - 39.50	9%

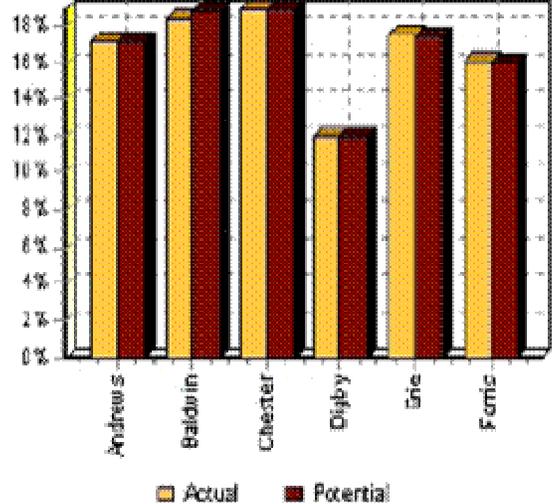
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2014 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units Sold to Sep	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Awareness	Sales Budget	Accessability	Dec. Cust. Survey
Bld	18%	526	11/26/2014	YEB	9.1	10.9	\$39.00	23000	1.19	\$1,425	60%	\$1,765	61%	30
Old	17%	511	8/27/2015		8.0	12.0	\$39.00	23000	2.70	\$2,000	63%	\$2,984	73%	10
Echo	16%	490	11/6/2014		8.0	11.0	\$39.00	24000	1.42	\$1,300	66%	\$893	51%	28
Adam	15%	458	12/18/2014		9.2	10.8	\$39.00	23000	1.36	\$1,270	67%	\$1,452	67%	30
Fist	14%	433	12/23/2014		9.1	10.9	\$39.50	24000	1.36	\$1,000	62%	\$1,175	66%	30
Dixie	11%	341	4/18/2012		8.0	12.0	\$38.00	23000	2.70	\$400	40%	\$761	43%	7
Edge	1%	29	9/10/2014		10.4	15.0	\$34.00	27000	1.90	\$1,100	30%	\$785	51%	0
Foam	1%	29	11/13/2014		10.6	14.8	\$34.50	26000	1.81	\$1,000	30%	\$1,175	56%	0
Cake	1%	27	3/25/2014		5.7	14.3	\$28.50	18000	2.43	\$1,300	37%	\$1,951	73%	0
At	1%	24	10/7/2014		10.6	15.3	\$34.00	27000	1.86	\$850	30%	\$809	67%	0
Coat	1%	24	8/24/2014		10.4	15.3	\$34.00	27000	1.92	\$1,400	30%	\$2,295	73%	0
Able	1%	22	9/10/2014		5.9	14.0	\$28.00	17500	2.17	\$1,800	37%	\$1,452	67%	0

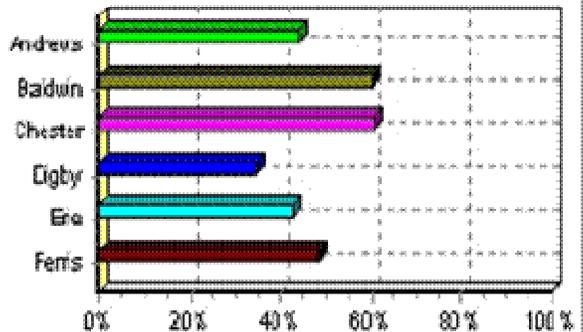
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	2,315
Actual Industry Unit Sales	2,315
Segment % of Total Industry	8.9%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	59.8%

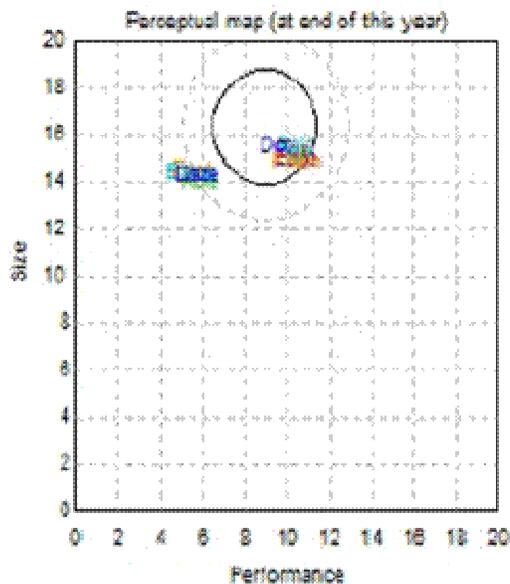
Performance Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfnn 10.4 Size 15.3	29%
3. Price	\$24.50 - 34.50	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

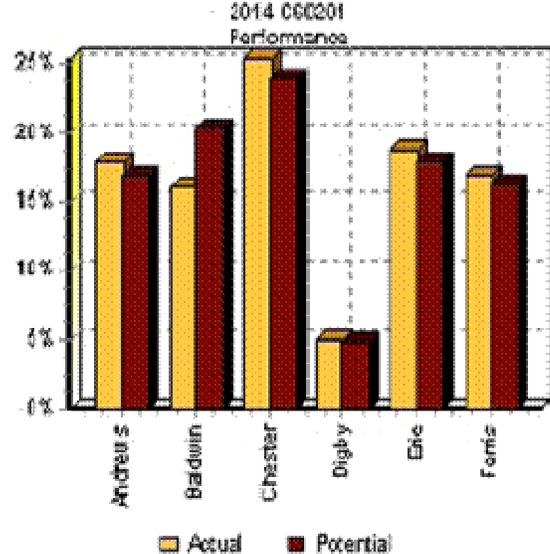
Accessibility C60201 Performance



Perceptual Map for Performance



Actual vs Potential Market Share



Top Products in Performance Segment

Name	Market Share	Units Sold to	Revision Date	Stock Out	Pfnn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Ability	Dec. Survey
Coat	26%	595	8/24/2014		10.4	15.3	\$34.00	27000	1.52	\$1,400	57%	\$2,266	61%	43
Edge	19%	434	9/10/2014		10.4	15.0	\$34.00	27000	1.50	\$1,100	50%	\$785	43%	34
Air	18%	411	10/7/2014		10.6	15.1	\$34.00	27000	1.85	\$850	48%	\$908	44%	34
Foam	17%	391	11/10/2014		10.6	14.8	\$34.50	26000	1.81	\$1,000	52%	\$1,175	49%	29
Bold	16%	372	8/14/2014	YES	10.4	15.5	\$35.00	27000	1.94	\$1,200	57%	\$1,765	60%	37
Dot	5%	114	3/14/2014		9.4	15.5	\$33.00	20000	3.50	\$400	36%	\$508	38%	3
Cake	0%	3	3/25/2014		5.7	14.3	\$28.50	16000	2.43	\$1,300	37%	\$1,951	61%	0
Est	0%	2	3/17/2014		5.7	14.3	\$27.00	17500	2.44	\$1,450	37%	\$1,249	43%	0
Fast	0%	1	3/3/2014		5.6	14.9	\$29.50	17500	2.46	\$1,100	37%	\$1,175	49%	0
Able	0%	1	5/10/2014		5.9	14.0	\$28.00	17500	2.37	\$1,800	37%	\$1,452	44%	0

Size Segment Analysis



C60201

Round: 1
Dec. 31, 2014

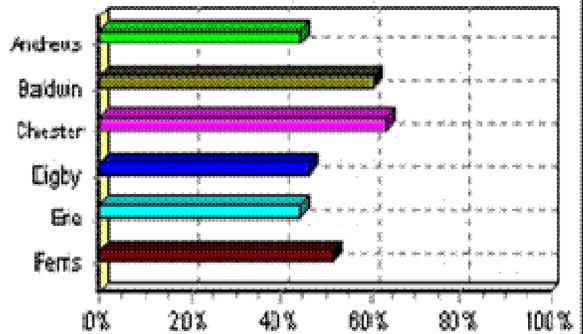
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	2,360
Actual Industry Unit Sales	2,360
Segment % of Total Industry	9.1%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	17.3%

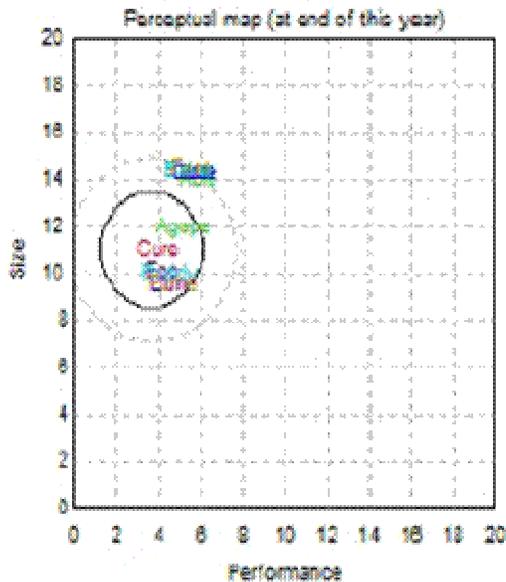
Size Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pttn 4.7 Size 5.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 15000-21000	19%
4. Price	\$24.50 - 34.50	9%

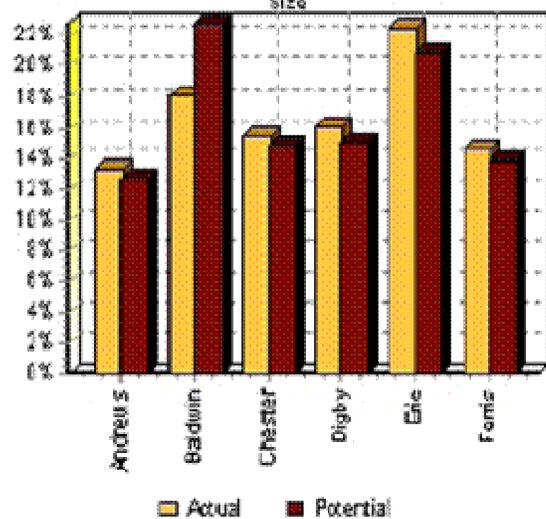
Accessibility C60201 Size



Perceptual Map for Size



Actual vs. Potential Market Share 2014 C60201 Size

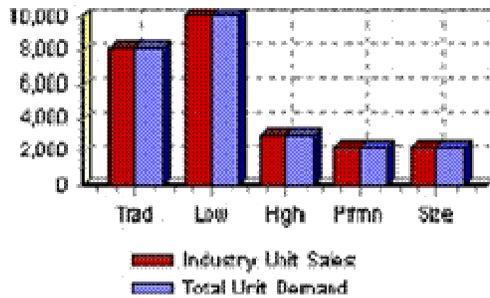


Top Products in Size Segment

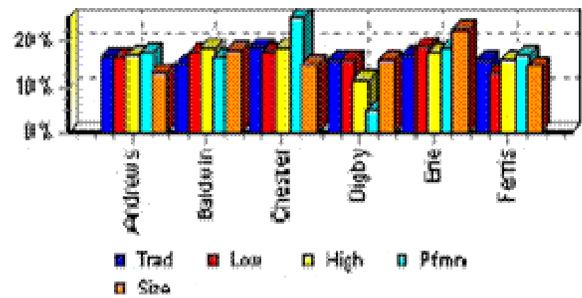
Name	Market Share	Units Sold to Deg	Revision Date	Stock Out	Pttn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Aware-ness	Sales Budget	Acce-ssibility	Dec. Survey
Egg	21%	501	6/6/2014		4.2	10.2	\$34.50	19000	2.06	\$1,000	46%	\$765	44%	26
Boddy	17%	408	8/12/2014	YES	4.5	10.0	\$34.50	19000	1.99	\$1,200	55%	\$1,765	50%	38
Dune	15%	355	11/7/2014		4.7	9.5	\$34.00	19000	1.87	\$950	51%	\$761	45%	38
Cure	14%	328	1/15/2015		4.0	11.0	\$34.00	19000	3.80	\$1,400	55%	\$2,295	53%	9
Fume	14%	323	12/10/2014		4.7	9.6	\$34.50	19000	1.82	\$1,000	52%	\$1,175	52%	40
Agape	12%	280	11/17/2014		5.2	12.0	\$33.50	19000	1.86	\$900	49%	\$908	45%	12
Cake	2%	38	3/25/2014		5.7	14.3	\$28.50	18000	2.43	\$1,300	37%	\$1,951	53%	0
Able	1%	35	5/10/2014		5.9	14.0	\$29.00	17500	2.37	\$1,800	37%	\$1,452	45%	1
Est	1%	32	3/17/2014		5.7	14.3	\$27.00	17500	2.44	\$1,450	37%	\$1,249	44%	0
Ooze	1%	23	4/7/2014		5.7	14.3	\$29.00	16000	2.42	\$1,300	37%	\$1,523	45%	0
Past	1%	21	3/3/2014		5.6	14.5	\$29.50	17500	2.46	\$1,100	37%	\$1,175	52%	0
Baker	1%	17	4/24/2014		5.6	14.4	\$27.00	14000	2.39	\$1,400	37%	\$1,765	50%	0

Market Share

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201



Actual Market Share in Units

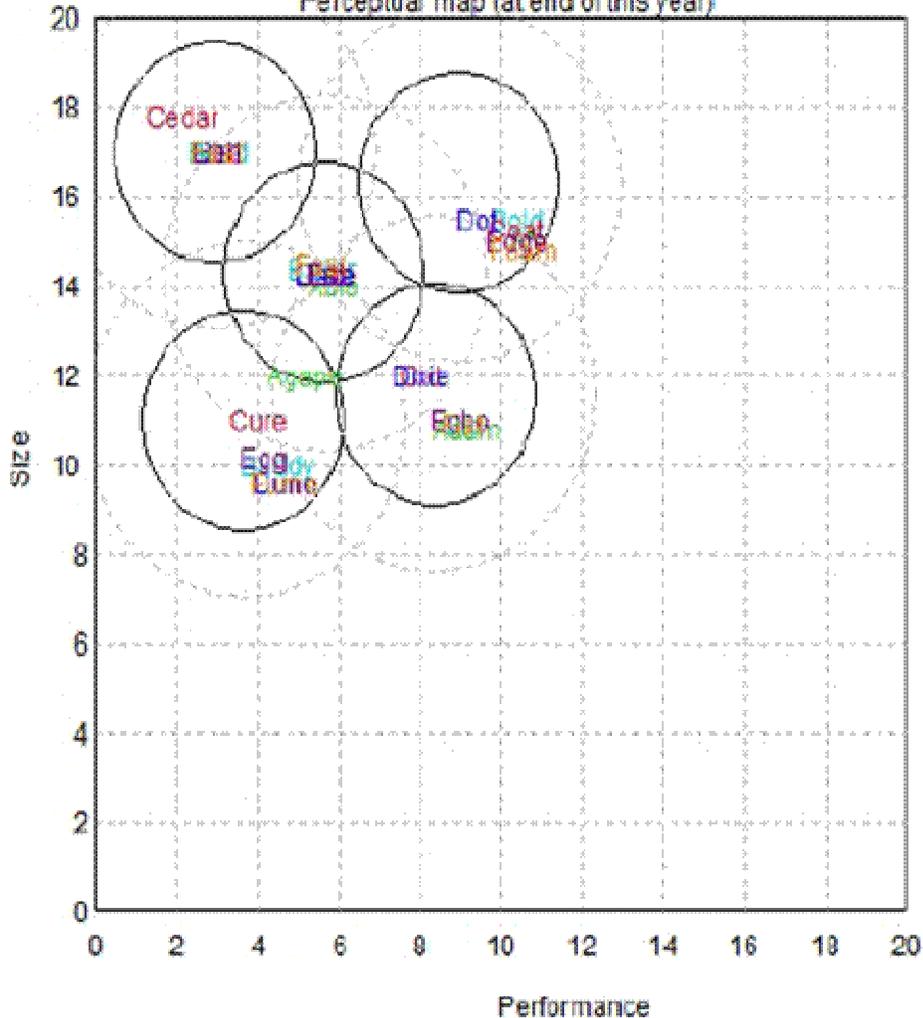
	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Industry Unit Sales	8,119	10,089	2,985	2,315	2,360	25,869
% of Market	31.4%	39.0%	11.5%	8.9%	9.1%	100.0%
Able	15.1%		0.7%		1.5%	5.0%
Acne	1.1%	16.7%				8.9%
Adam			15.3%			1.8%
Ad			0.8%	17.8%		1.7%
Agape	0.3%		0.2%		11.8%	1.2%
Total	16.5%	16.7%	17.2%	17.8%	13.3%	16.5%
Baker	15.2%				0.7%	4.9%
Bead	0.7%	17.5%				7.0%
Bid			17.8%			2.0%
Bold			0.7%	16.1%		1.5%
Buddy					17.3%	1.9%
Total	15.8%	17.5%	18.4%	16.1%	13.0%	17.0%
Cake	17.4%		0.9%	0.1%	1.6%	5.7%
Cedar	1.1%	17.0%				7.0%
Old			17.1%			2.0%
Coat			0.8%	25.3%		2.4%
Cure					13.9%	1.3%
Total	18.4%	17.0%	18.0%	25.4%	15.5%	18.3%
Cuze	15.0%		0.5%		1.0%	4.8%
Dell	1.6%	16.1%				8.6%
Dicle			11.4%			1.3%
Dot			0.4%	4.9%		0.5%
Dune					15.1%	1.4%
Total	16.1%	16.1%	12.0%	4.9%	16.1%	14.6%
Est	17.1%		0.4%		1.3%	5.5%
Ebb	0.7%	20.7%				8.3%
Echo			16.1%			1.9%
Edge			1.0%	16.7%		1.8%
Egg					21.2%	1.9%
Total	17.8%	20.7%	17.5%	16.8%	22.6%	19.4%
Fast	14.7%		0.5%		0.5%	4.8%
Feat	0.7%	12.0%				4.9%
Fft			14.5%			1.7%
Foam			1.0%	16.9%		1.6%
Fume					13.7%	1.3%
Total	15.4%	12.0%	16.1%	17.0%	14.5%	14.2%

Potential Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	8,119	10,089	2,985	2,315	2,360	25,869
% of Market	31.4%	39.0%	11.5%	8.9%	9.1%	100.0%
Able	15.1%		0.7%		1.4%	4.9%
Acne	1.1%	17.5%				7.0%
Adam			15.3%			1.8%
Ad			0.8%	16.8%		1.6%
Agape	0.3%		0.2%		11.3%	1.2%
Total	16.5%	17.5%	17.1%	17.0%	12.7%	16.7%
Baker	15.1%				0.7%	4.8%
Bead	0.7%	16.5%				6.8%
Bid			17.9%			2.1%
Bold			0.7%	20.3%		1.9%
Buddy					22.1%	2.0%
Total	15.8%	16.5%	18.7%	20.3%	22.8%	17.6%
Cake	17.3%		0.9%		1.6%	5.7%
Cedar	1.1%	16.4%				6.7%
Old			17.1%			2.0%
Coat			0.8%	23.8%		2.2%
Cure					13.9%	1.3%
Total	18.4%	16.5%	18.8%	23.9%	14.8%	17.9%
Cuze	15.0%		0.2%		0.9%	4.8%
Dell	1.1%	17.5%				7.2%
Dicle			11.4%			1.3%
Dot			0.4%	4.9%		0.5%
Dune					14.1%	1.3%
Total	16.1%	17.5%	12.0%	4.8%	15.0%	15.1%
Est	17.0%		0.4%		1.3%	5.5%
Ebb	0.7%	20.0%				8.6%
Echo			16.0%			1.6%
Edge			1.0%	17.7%		1.7%
Egg					19.6%	1.8%
Total	17.7%	20.0%	17.4%	17.8%	20.9%	18.9%
Fast	14.7%		0.5%		0.5%	4.7%
Feat	0.7%	11.6%				4.7%
Fft			14.4%			1.7%
Foam			1.0%	16.2%		1.6%
Fume					13.0%	1.2%
Total	15.4%	11.6%	16.0%	16.2%	13.8%	13.6%

Perceptual Map for All Segments

Perceptual map (at end of this year)



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised
Able	5.9	14.0	9/10/2014	Baker	5.5	14.4	4/24/2014	Cake	5.7	14.3	3/25/2014
Acre	3.0	17.0	5/25/2009	Beak	3.0	17.0	1/29/2014	Cedar	2.2	17.9	11/9/2014
Adam	9.2	10.8	12/18/2014	Bid	9.1	10.9	11/26/2014	Old	9.0	12.0	8/27/2015
Ah	10.6	15.1	10/7/2014	Bold	10.4	15.5	8/14/2014	Coat	10.4	15.3	8/24/2014
Agape	5.2	12.0	11/17/2014	Buddy	4.5	10.0	8/12/2014	Cure	4.0	11.0	1/13/2015

Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised
Daze	5.7	14.3	4/7/2014	Est	5.7	14.3	3/17/2014	Fast	5.6	14.5	3/3/2014
Del	3.0	17.0	5/25/2009	Ebb	3.0	17.0	1/29/2014	Feat	3.0	17.0	1/15/2014
Dixie	8.0	12.0	4/18/2012	Echo	9.0	11.0	11/5/2014	Flat	9.1	10.9	12/22/2014
Dot	9.4	15.5	3/14/2014	Edge	10.4	15.0	9/10/2014	Foam	10.6	14.8	11/10/2014
Dune	4.7	9.6	11/7/2014	Egg	4.2	10.2	5/6/2014	Fume	4.7	9.6	12/10/2014

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	760	726	967	646	537	644
Complement	760	726	967	646	537	644
1st Shift Complement	668	664	809	584	529	587
2nd Shift Complement	92	72	158	51	108	57
Overtime Percent	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%
Turnover Rate	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
New Employees	136	99	364	65	331	64
Separated Employees	0	0	0	55	0	56
Recruiting Spend	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Training Hours	0	0	0	0	0	0
Productivity Index	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Recruiting Cost	\$136	\$99	\$364	\$65	\$331	\$64
Separation Cost	\$0	\$0	\$0	\$275	\$0	\$260
Training Cost	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total HR Admin Cost	\$136	\$99	\$364	\$340	\$331	\$344
Labor Contract Next Year						
Wages	\$22.06	\$22.06	\$22.06	\$22.06	\$22.06	\$22.06
Benefits	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Ceiling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Vendor/IT	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quality Initiative Training	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Channel Support Systems	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Concurrent Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UNEP Green Programs	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quality Function Deployment Effort	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CCE/6 Sigma Training	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GEM/ TQM Sustainability Initiatives	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Expenditures	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Labor Cost Reduction	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reduction R&D Cycle Time	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reduction Admin Costs	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Demand Increase	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.) The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.
 Demand Factor The % of normal. 98% means demand fell 2%.
 Material Cost Impact The % of normal. 104% means material costs rose 4%.
 Admin Cost Impact The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.
 Productivity Impact The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.
 Awareness Impact The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.
 Accessibility Impact The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.
 Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.

	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Total:							
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 1
Dec. 31, 2014

Balance Sheet

DEFINITIONS:

Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out.
Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Deprec: The total accumulated depreciation from your plant.
Assets Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

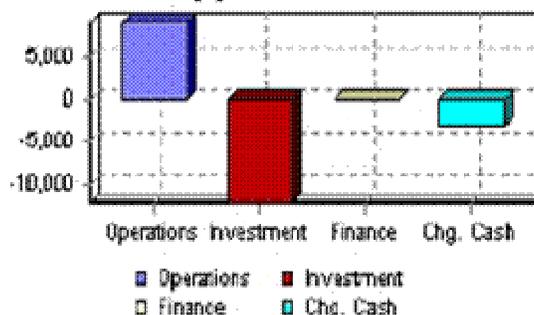
		2014		2013
		Common Size		
ASSETS				
Cash	\$510	0.5%		\$3,434
Account Receivable	\$8,164	8.2%		\$8,307
Inventory	\$10,748	10.8%		\$8,617
Total Current Assets	\$19,422	19.6%		\$20,358
Plant & Equipment	\$117,800	119.0%		\$113,800
Accumulated Depreciation	(\$27,320)	-99.2%		(\$27,933)
Total Fixed Assets	\$79,880	80.4%		\$75,867
Total Assets	\$99,302	100.0%		\$96,225
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY				
Accounts Payable	\$6,722	6.8%		\$6,583
Current Debt	\$0	0.0%		\$0
Long Term Debt	\$41,700	42.0%		\$41,700
Total Liabilities	\$48,422	48.8%		\$48,283
Common Stock	\$18,360	18.5%		\$18,360
Retained Earnings	\$32,519	32.7%		\$29,582
Total Equity	\$50,879	51.2%		\$47,942
Total Liab. & O. Equity	\$99,302	100.0%		\$96,225

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.

	2014	2013
Cash Flows from Operating Activities		
Net Income (Loss)	\$2,937	\$4,189
Depreciation	\$7,653	\$7,587
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$393	\$0
Accounts Payable	\$129	\$3,583
Inventory	(\$2,130)	(\$8,617)
Accounts Receivable	\$143	(\$307)
Net cash from operation	\$9,336	\$6,434
Cash Flows from Investing Activities		
Plant improvements	(\$12,260)	\$0
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	\$0	(\$4,000)
Sales of Common Stock	\$0	\$0
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$0	\$0
Retirement of long term debt	\$0	\$0
Change in current debt (net)	\$0	\$0
Net cash from financing activities	\$0	(\$4,000)
Net Change in cash position	(\$2,924)	\$2,434
Closing cash position	\$510	\$3,434

Cash Flow Summary
Digby C60201

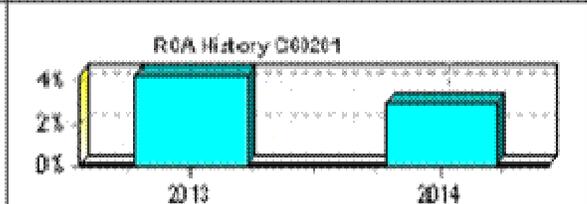
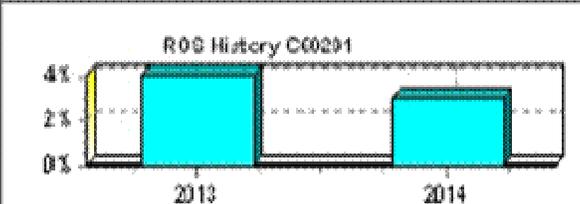
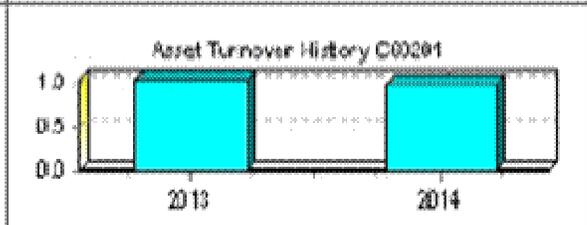
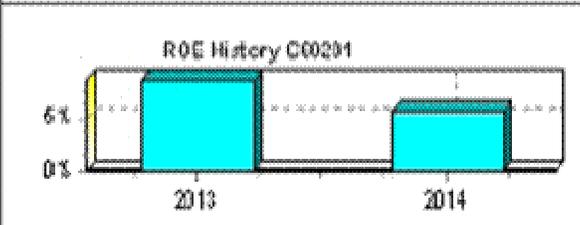
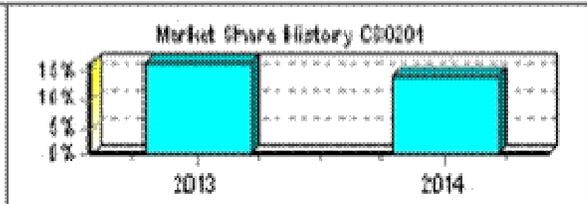
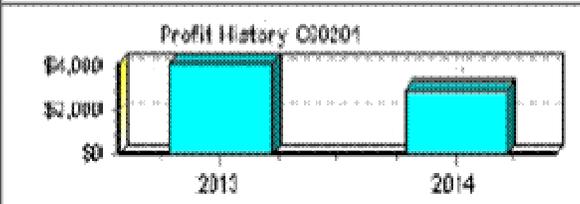
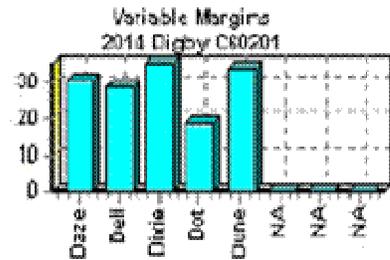


2014 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dire	Dot	Dune	NA	NA	NA	2014 Total	Common Size
Sales	\$35,012	\$35,103	\$12,940	\$4,139	\$12,138	\$0	\$0	\$0	\$99,233	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$9,960	\$12,544	\$3,056	\$1,115	\$3,196	\$0	\$0	\$0	\$29,871	30.1%
Direct Material	\$13,695	\$12,608	\$5,230	\$1,839	\$4,743	\$0	\$0	\$0	\$38,103	38.4%
Inventory Carry	\$607	\$0	\$129	\$420	\$133	\$0	\$0	\$0	\$1,290	1.3%
Total Variable	\$24,262	\$25,152	\$8,415	\$3,365	\$8,072	\$0	\$0	\$0	\$69,264	69.7%
Contribution Margin	\$10,750	\$9,951	\$4,525	\$774	\$4,066	\$0	\$0	\$0	\$30,069	30.3%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,600	\$3,173	\$720	\$360	\$1,000	\$0	\$0	\$0	\$7,853	7.9%
SG&A: R&D	\$267	\$0	\$0	\$200	\$662	\$0	\$0	\$0	\$1,330	1.3%
Promotions	\$1,300	\$1,300	\$400	\$400	\$660	\$0	\$0	\$0	\$4,360	4.4%
Sales	\$1,523	\$1,523	\$761	\$606	\$761	\$0	\$0	\$0	\$5,076	5.1%
Admin	\$365	\$365	\$135	\$43	\$126	\$0	\$0	\$0	\$1,035	1.0%
Total Period	\$6,055	\$6,362	\$2,016	\$1,511	\$3,700	\$0	\$0	\$0	\$19,643	19.8%
Net Margin	\$4,695	\$3,589	\$2,509	(\$737)	\$366	\$0	\$0	\$0	\$10,426	10.5%

Definitions: Sales: Unit sales times list price. Direct Labor: Labor costs incurred to produce the product that was sold. Inventory Carry Cost: the cost unused goods in inventory. Depreciation: Calculated on straightline, 15-year depreciation of plant value. R&D Costs: R&D department expenditures for each product. Admin: Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. Promotions: The promotion budget for each product. Sales: The sales force budget for each product. Other: Charges not included in other categories such as Fees, Write offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. Write-offs include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. EBIT: Earnings Before Interest and Taxes. Short Term Interest: Interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. Long Term Interest: interest paid on outstanding bonds. Taxes: Income tax based upon a 35% tax rate. Profit sharing: Profits shared with employees under the labor contract. Net Profit: EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$393	0.4%
EBIT	\$10,032	10.1%
Short Term Interest	\$0	0.0%
Long Term Interest	\$5,421	5.5%
Taxes	\$1,514	1.5%
Profit Sharing	\$60	0.1%
Net Profit:	\$2,937	3.0%



APENDICE 2

REPORTE DE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2015

Round: 2
Dec. 31, 2015

CAPSTONE COURIER

C60201

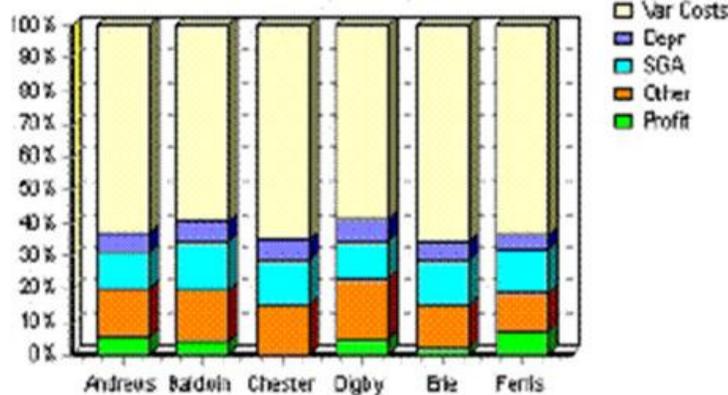
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguirre Broeno Stella Lopez Jose Martin Salas Martinez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Liliana Ojimon Francisco Guillermo Razura Martinez
--	--	--

Digby Jorge Ariaga Roberto Bautista Maria Araceli Delgado Lopez	Erie Rodolfo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

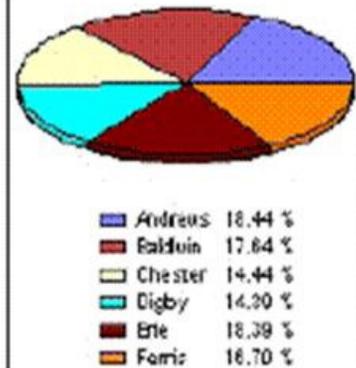
Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	5.9%	4.9%	-0.9%	5.7%	2.2%	7.3%
Asset Turnover	1.10	1.11	0.93	0.94	1.08	1.27
ROA	6.4%	5.4%	-0.8%	5.3%	2.4%	9.2%
Leverage (Assets/Equity)	1.9	2.2	2.6	2.2	2.2	1.9
ROE	12.4%	11.8%	-2.2%	11.9%	5.3%	17.9%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sales	\$143,619,859	\$137,359,387	\$112,425,044	\$112,103,618	\$143,236,308	\$130,047,288
EBIT	\$20,045,305	\$17,974,153	\$6,845,172	\$17,153,020	\$12,764,807	\$20,016,674
Profits	\$8,414,933	\$6,674,360	(\$1,026,986)	\$6,346,667	\$3,174,335	\$9,460,318
Cumulative Profit	\$15,112,903	\$12,749,175	\$782,805	\$13,472,490	\$10,736,367	\$18,563,459
SG&A / Sales	12.2%	15.6%	14.1%	12.5%	14.4%	13.5%
Contrib. Margin %	32.7%	36.3%	28.6%	35.9%	29.4%	32.8%

Percent of Sales C60201



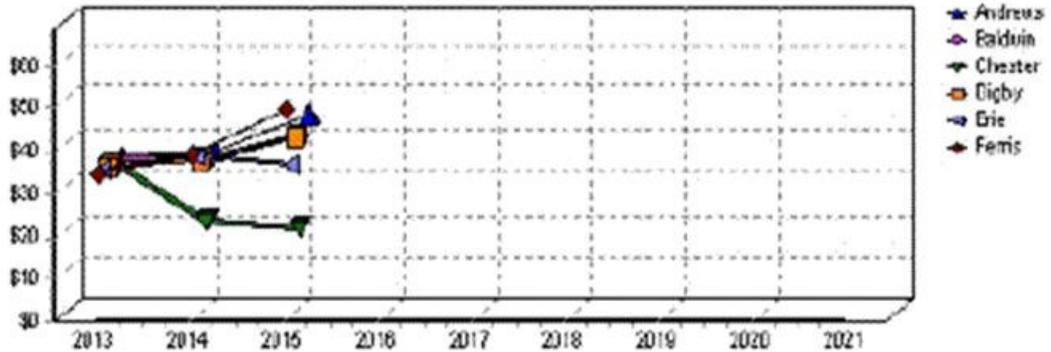
\$ Market Share C60201



Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$43.79	\$8.51	2,255,839	\$99	\$30.08	\$3.73	\$0.00	0.0%	11.7
Baldwin	\$40.15	\$6.22	2,000,000	\$80	\$29.25	\$3.34	\$0.00	0.0%	12.0
Chester	\$18.69	(\$1.36)	2,043,791	\$38	\$22.52	(\$0.50)	\$0.00	0.0%	-37.3
Digby	\$41.07	\$5.04	2,000,000	\$82	\$26.61	\$3.17	\$2.00	4.9%	12.9
Erie	\$35.24	(\$2.12)	2,291,939	\$81	\$26.14	\$1.38	\$1.00	2.8%	25.4
Ferris	\$48.87	\$10.27	2,000,000	\$98	\$26.46	\$4.73	\$0.85	1.7%	10.3

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	12.582017	\$13,900,000	12.3%	101.70	B	Digby	12.582017	\$13,900,000	12.5%	100.34	CCC
	14.082019	\$20,850,000	13.0%	107.67	B		14.082019	\$20,850,000	13.3%	105.13	CCC
	11.382025	\$11,000,000	11.4%	98.85	B		11.182025	\$15,000,000	11.9%	93.30	CCC
Baldwin	12.582017	\$13,900,000	12.4%	100.51	CCC	Erie	12.582017	\$13,900,000	12.5%	100.34	CCC
	14.082019	\$20,850,000	13.3%	105.44	CCC		14.082019	\$20,850,000	13.3%	105.13	CCC
	10.882024	\$11,000,000	11.7%	92.60	CCC		10.882024	\$10,000,000	11.7%	92.10	CCC
	11.782025	\$8,000,000	12.0%	97.20	CCC		11.382025	\$5,000,000	12.0%	94.42	CCC
Chester	12.582017	\$13,900,000	12.6%	99.33	C	Ferris	12.582017	\$4,625,551	12.3%	101.53	B
	14.082019	\$20,850,000	13.6%	103.28	C		14.082019	\$20,850,000	13.0%	107.35	B
	12.182025	\$25,000,000	12.7%	95.64	C						

Next Year's Prime Rate 8.00%

Financial Summary	CAPSTONE COURIER			C60201	Round: 2 Dec. 31, 2015	
	Andrews	Baldwin	Chester		Digby	Erie
Cash Flow Statement Survey						
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$8,415	\$6,674	(\$1,027)	\$6,347	\$3,174	\$9,460
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$8,360	\$9,687	\$8,200	\$8,508	\$8,487	\$5,927
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	\$292	\$0	(\$269)	\$0	(\$784)
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	\$374	\$556	(\$5,044)	\$623	(\$634)	\$1,041
Inventory	\$4,717	\$1,477	\$9,691	(\$6,800)	\$1,135	\$1,447
Accounts Receivable	(\$2,317)	(\$1,466)	\$1,599	(\$1,050)	(\$997)	(\$1,905)
Net cash from operations	\$19,549	\$17,219	\$13,419	\$7,368	\$11,165	\$15,185
Cash flows from investing activities						
Plant improvements(net)	(\$23,500)	(\$15,925)	(\$17,802)	(\$11,702)	(\$21,700)	(\$6,910)
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	\$0	\$0	\$0	(\$4,000)	(\$2,282)	(\$1,694)
Sales of common stock	\$9,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Purchase of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$11,000	\$8,000	\$25,000	\$15,000	\$5,000	\$0
Early retirement of long term debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1,498)
Retirement of current debt	(\$2,500)	\$0	(\$11,599)	\$0	\$0	(\$11,359)
Cash from current debt borrowing	\$2,500	\$0	\$0	\$2,000	\$8,000	\$17,022
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	\$20,000	\$8,000	\$13,401	\$13,000	\$10,708	\$2,471
Net change in cash position	\$16,049	\$9,294	\$9,018	\$8,667	\$173	\$10,746
Balance Sheet Survey						
Cash	\$20,159	\$13,192	\$9,018	\$9,166	\$19,836	\$26,211
Accounts Receivable	\$11,804	\$11,290	\$9,240	\$9,214	\$11,773	\$10,689
Inventory	\$10,024	\$5,130	\$16,473	\$17,548	\$19,875	\$9,395
Total Current Assets	\$41,987	\$29,612	\$34,731	\$35,928	\$51,484	\$46,294
Plant and equipment	\$134,500	\$145,300	\$140,802	\$127,618	\$131,800	\$88,900
Accumulated Depreciation	(\$45,960)	(\$50,687)	(\$54,333)	(\$44,275)	(\$50,860)	(\$32,807)
Total Fixed Assets	\$88,540	\$94,613	\$86,469	\$83,343	\$81,140	\$56,093
Total Assets	\$130,527	\$124,225	\$121,200	\$119,271	\$132,624	\$102,388
Account Payable	\$7,461	\$7,023	\$8,464	\$7,345	\$8,018	\$6,967
Current Debt	\$9,450	\$6,950	\$6,950	\$8,950	\$14,950	\$17,022
Long Term Debt	\$45,750	\$53,750	\$59,750	\$49,750	\$49,750	\$25,476
Total Liabilities	\$62,661	\$67,723	\$75,164	\$66,045	\$72,718	\$49,464
Common Stock	\$27,360	\$18,360	\$19,860	\$18,360	\$28,360	\$18,360
Retained Earnings	\$40,507	\$38,143	\$26,176	\$34,866	\$31,546	\$34,564
Total Equity	\$67,866	\$56,503	\$46,036	\$53,226	\$59,906	\$52,923
Total Liabilities & Owners' Equity	\$130,527	\$124,225	\$121,200	\$119,271	\$132,624	\$102,388
Income Statement Survey						
Sales	\$143,620	\$137,359	\$112,425	\$112,104	\$143,236	\$130,047
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$96,694	\$87,535	\$80,319	\$71,904	\$101,070	\$87,343
Depreciation	\$8,360	\$9,687	\$8,200	\$8,508	\$8,487	\$5,927
SG&A(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$17,521	\$21,472	\$15,811	\$14,058	\$20,665	\$17,523
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$1,000	\$692	\$1,250	\$481	\$250	(\$762)
EBIT	\$20,045	\$17,974	\$8,845	\$17,153	\$12,765	\$20,017
Interest(Short term,Long term)	\$6,835	\$7,496	\$8,425	\$7,190	\$7,782	\$5,165
Taxes	\$4,624	\$3,667	(\$553)	\$3,487	\$1,744	\$5,198
Profit Sharing	\$172	\$136	\$0	\$130	\$65	\$193
Net Profit	\$8,415	\$6,674	(\$1,027)	\$6,347	\$3,174	\$9,460

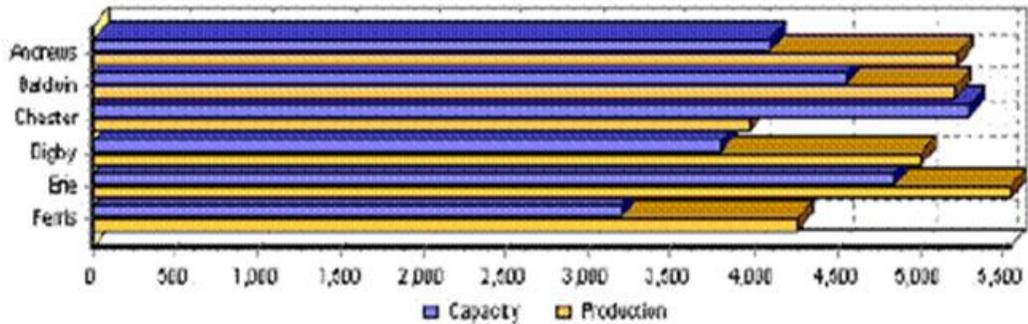
Production Analysis



C60201

Round: 2
Dec. 31, 2015

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inven	Revision Date	Age Dec. 31	MTBF	Pfmm Count	Size	Price	Material Cost	Labor Cost	Cont. Mfg	2nd Shift & Over-time	Auto mation Next Round	Capacity Need Round	Plant Utiliz.
Able	Tred	1,629	0	7/21/2015	1.9	18500	6.4	13.6	\$28.00	\$10.96	\$5.87	38%	0%	6.5	1,400	92%
Acro	Low	1,796	677	5/25/2009	6.6	14300	3.0	17.0	\$20.50	\$6.38	\$7.10	30%	79%	6.0	1,400	177%
Adam	High	770	0	9/27/2015	1.3	25000	10.0	10.0	\$39.00	\$16.33	\$8.58	37%	10%	5.0	500	109%
Alt	Pfmm	565	28	7/5/2015	1.7	27000	11.4	14.6	\$34.00	\$15.94	\$10.55	22%	35%	6.0	400	134%
Agape	Tred	432	0	10/6/2015	1.5	19000	6.0	13.0	\$27.50	\$11.22	\$8.22	27%	0%	7.0	400	97%
Apple		0	0	6/12/2016	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	5.0	350	0%
Baker	Tred	1,477	184	9/19/2015	1.8	14000	6.3	13.7	\$26.00	\$9.51	\$6.16	38%	12%	8.0	1,250	110%
Bead	Low	2,211	0	1/29/2014	6.6	12000	3.0	17.0	\$18.50	\$5.78	\$5.46	37%	52%	8.0	1,400	151%
Bid	High	612	89	2/20/2016	2.4	23000	9.1	10.9	\$36.50	\$14.87	\$8.22	38%	0%	5.0	700	97%
Bold	Pfmm	482	8	2/27/2016	2.9	27000	10.4	15.5	\$34.00	\$15.09	\$8.22	30%	0%	4.0	600	82%
Buddy	Size	532	16	2/16/2016	3.0	19000	4.5	10.0	\$34.00	\$12.44	\$9.39	35%	0%	4.0	600	91%
Cake	Tred	856	631	2/27/2015	3.4	14000	5.7	14.3	\$28.00	\$8.95	\$8.42	31%	0%	4.0	1,800	81%
Cedar	Low	1,829	304	11/9/2014	3.9	17000	2.2	17.8	\$18.40	\$6.52	\$6.65	23%	29%	6.0	1,400	124%
Cid	High	508	43	8/27/2015	2.0	25000	9.8	10.2	\$36.50	\$16.14	\$8.42	37%	0%	4.0	900	32%
Coat	Pfmm	670	0	9/6/2015	1.6	27000	11.4	14.6	\$33.50	\$15.94	\$9.83	24%	0%	3.0	600	83%
Cure	Size	382	0	1/13/2015	2.8	21000	4.7	9.8	\$33.50	\$0.00	\$0.00	33%	0%	3.0	600	0%
ConC		0	0	3/5/2016	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	989	0%
Daze	Tred	1,431	345	9/8/2015	1.9	16000	6.4	13.6	\$27.50	\$10.21	\$6.33	37%	18%	7.0	1,300	116%
Dell	Low	1,961	500	5/25/2009	6.6	14300	3.0	17.0	\$20.00	\$6.38	\$5.71	36%	79%	6.0	1,400	176%
Dial	Tred	306	132	3/28/2015	3.7	17000	8.0	12.0	\$29.00	\$12.03	\$9.46	19%	0%	4.0	600	96%
Dist	Pfmm	38	111	3/14/2014	4.5	20000	9.4	15.5	\$32.00	\$0.00	\$0.00	1%	0%	3.0	1	0%
Dune	Size	690	0	9/20/2015	1.6	19000	5.0	8.8	\$34.00	\$13.44	\$8.55	41%	50%	7.0	500	126%
Eat	Tred	1,621	106	8/2/2015	1.9	17500	6.4	13.6	\$27.50	\$10.66	\$8.22	31%	0%	5.0	1,500	99%
Ebb	Low	2,118	484	5/31/2015	3.6	12000	2.7	17.3	\$18.00	\$5.50	\$7.16	26%	86%	6.0	1,400	184%
Echo	High	719	79	12/26/2015	1.2	24000	10.2	9.9	\$39.00	\$16.17	\$9.39	36%	0%	5.0	950	96%
Edge	Pfmm	533	271	8/9/2015	1.6	27000	11.4	14.6	\$34.00	\$15.94	\$9.39	22%	0%	3.0	600	99%
Egg	Size	424	128	1/26/2015	1.6	19000	5.2	9.0	\$34.00	\$13.24	\$9.39	33%	0%	3.0	600	96%
Enko		0	0	8/18/2016	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	250	0%
Fest	Tred	1,203	132	4/22/2015	2.1	14000	5.5	14.5	\$29.00	\$8.76	\$9.52	34%	50%	4.0	800	149%
Fest	Low	1,214	183	7/27/2016	6.6	13000	3.0	17.0	\$22.00	\$6.08	\$8.51	31%	79%	6.0	700	177%
Fiat	High	748	48	12/22/2015	1.2	25000	10.2	9.8	\$39.00	\$16.52	\$10.67	33%	40%	3.0	550	139%
Foam	Pfmm	478	123	11/11/2015	1.5	27000	11.8	14.2	\$34.00	\$16.30	\$8.22	28%	0%	4.0	600	91%
Fume	Size	680	0	11/6/2015	1.5	19000	5.4	8.4	\$34.00	\$13.67	\$8.22	37%	0%	4.0	600	96%
Fox		0	0	12/12/2015	0.0	25000	11.0	9.0	\$39.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	5.5	500	0%

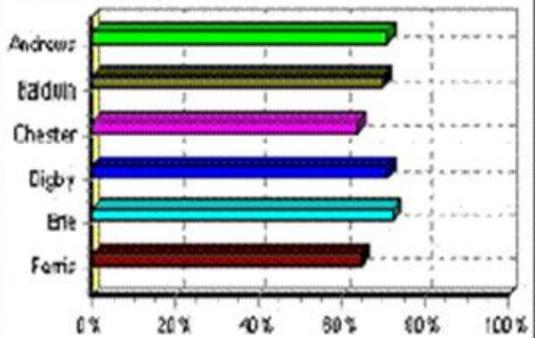
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	8,776
Actual Industry Unit Sales	8,776
Segment % of Total Industry	30.3%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	9.6%

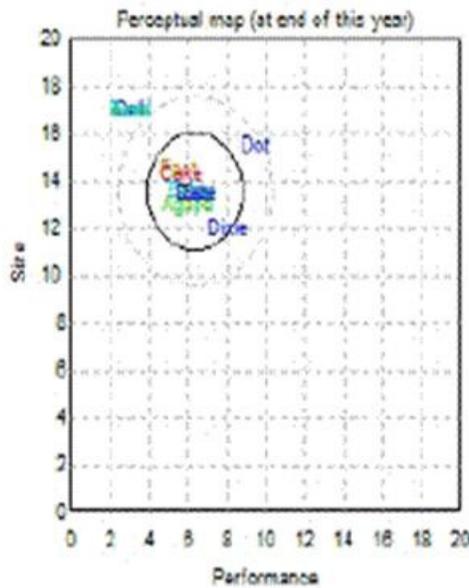
Traditional Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$19.00 - 29.00	23%
3. Ideal Position	Pfmm 6.4 Size 13.6	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

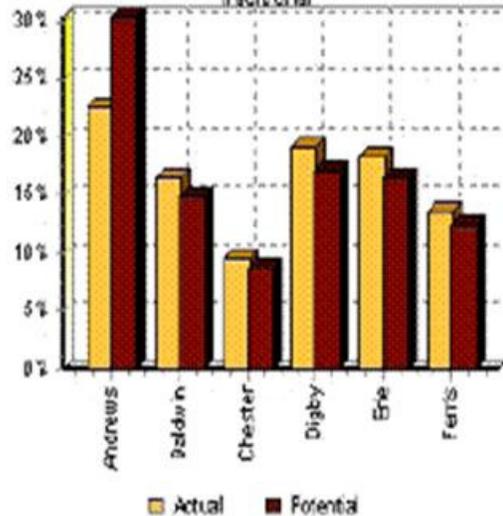
Accessibility C60201 Traditional



Perceptual Map for Traditional



Actual vs Potential Market Share 2015 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision Date											
Able	18%	1,614	7/21/2015	YES	6.4	13.6	\$28.00	18500	1.91	\$1,400	68%	\$1,378	71%	46	
Eat	18%	1,608	8/2/2015		6.4	13.6	\$27.50	17500	1.93	\$1,450	64%	\$1,711	72%	45	
Baker	17%	1,455	9/19/2015		6.3	13.7	\$26.00	14000	1.83	\$1,700	69%	\$1,863	70%	43	
Daze	16%	1,420	9/8/2015		6.4	13.6	\$27.50	16000	1.86	\$1,500	67%	\$1,306	71%	42	
Fast	14%	1,203	4/22/2015		5.5	14.5	\$29.00	14000	2.08	\$900	56%	\$1,235	65%	26	
Cake	10%	845	2/27/2015		5.7	14.3	\$28.00	14000	3.43	\$900	60%	\$999	64%	9	
Agape	4%	377	10/4/2015	YES	6.0	13.0	\$27.50	19000	1.54	\$1,600	47%	\$1,159	71%	34	
Dixie	3%	242	3/28/2015		8.0	12.0	\$29.00	17000	3.70	\$800	35%	\$784	71%	4	
Dot	0%	9	3/14/2014		9.4	15.5	\$32.00	20000	4.50	\$0	20%	\$0	71%	0	
Dell	0%	1	5/25/2009		3.0	17.0	\$20.00	14000	6.60	\$1,500	33%	\$1,568	71%	0	
Acre	0%	1	5/25/2009		3.0	17.0	\$20.50	14000	6.60	\$1,560	33%	\$1,041	71%	0	

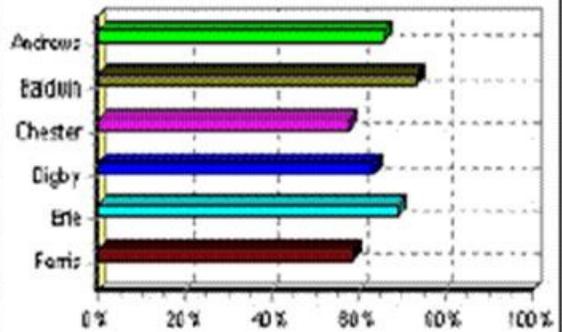
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	11,179
Actual Industry Unit Sales	11,179
Segment % of Total Industry	38.7%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	11.7%

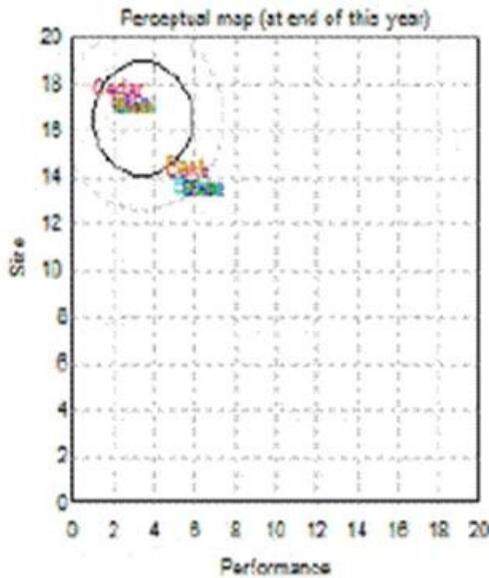
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$14.00 - 24.00	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfmm 2.7 Size 17.3	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

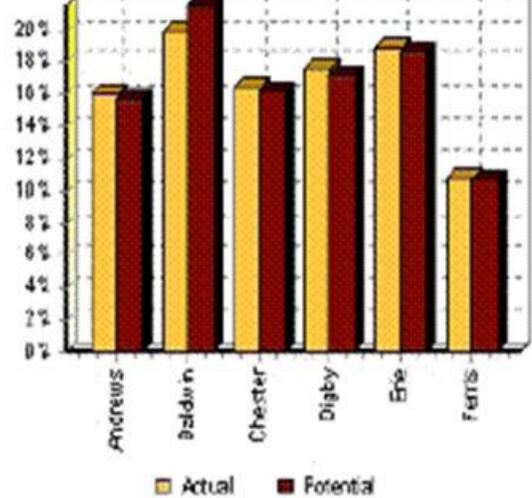
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2015 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
Bead	20%	2,210	1/29/2014	YES	3.0	17.0	\$18.50	12000	6.60	\$1,700	67%	\$1,701	73%	37
Ebb	19%	2,116	5/31/2015		2.7	17.3	\$18.00	12000	3.59	\$1,550	61%	\$2,721	69%	27
Dell	18%	1,960	5/25/2009		3.0	17.0	\$20.00	14000	6.60	\$1,500	66%	\$1,568	63%	30
Cedar	16%	1,829	11/9/2014		2.2	17.8	\$18.40	17000	3.87	\$900	58%	\$999	58%	25
Acre	16%	1,798	5/25/2009		3.0	17.0	\$20.50	14000	6.60	\$1,560	66%	\$1,041	66%	27
Feat	11%	1,214	7/27/2018		3.0	17.0	\$22.00	13000	6.60	\$1,100	57%	\$1,235	59%	19
Baker	0%	22	9/19/2015		6.3	13.7	\$26.00	14000	1.83	\$1,700	34%	\$1,863	73%	0
Daze	0%	10	9/8/2015		6.4	13.6	\$27.50	16000	1.86	\$1,500	33%	\$1,306	63%	0
Cake	0%	10	2/27/2015		5.7	14.3	\$28.00	14000	3.43	\$900	30%	\$999	58%	0
Est	0%	10	8/2/2015		6.4	13.6	\$27.50	17500	1.93	\$1,450	32%	\$1,711	69%	0

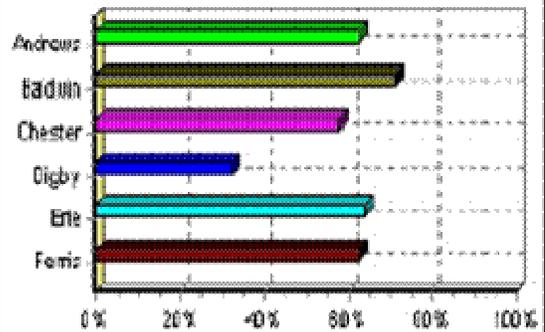
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	3,439
Actual Industry Unit Sales	3,439
Segment % of Total Industry	11.9%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	16.5%

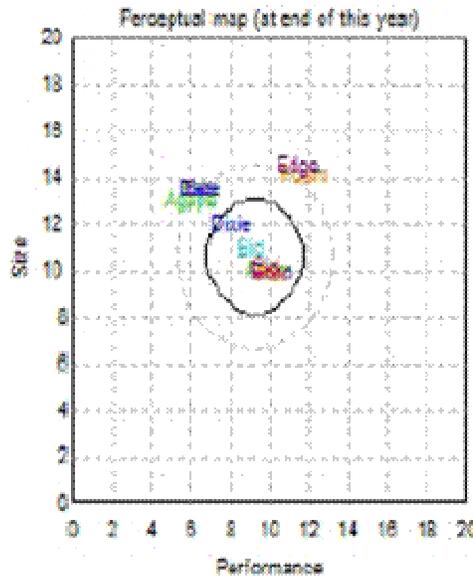
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 10.7 Size 9.3	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$29.00 - 39.00	9%

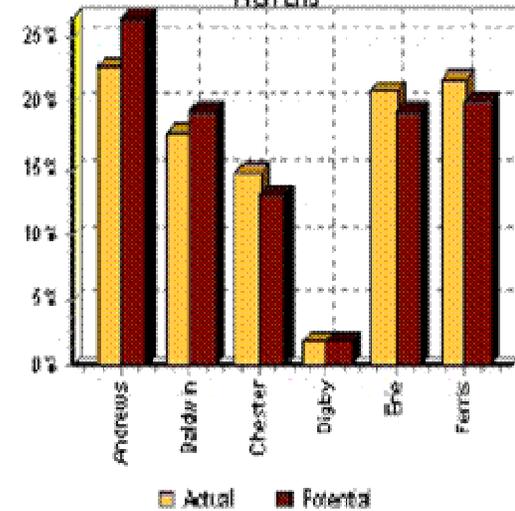
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2015 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cost. Awareness	Sales Budget	Cost. Accessibility	Dec. Survey
Adam	22%	770	8/27/2015	YES	10.0	10.0	\$39.00	25000	1.31	\$1,470	65%	\$1,159	63%	38
Fiat	22%	748	12/22/2015		10.2	9.8	\$39.00	25000	1.18	\$1,100	55%	\$1,235	62%	40
Echo	21%	719	12/26/2015		10.2	9.9	\$39.00	24000	1.21	\$1,250	61%	\$1,244	64%	37
Bid	19%	612	2/20/2016		9.1	10.9	\$38.50	23000	2.39	\$1,725	69%	\$1,782	71%	13
Cid	15%	508	8/27/2015		9.8	10.2	\$38.50	25000	2.02	\$950	49%	\$1,528	59%	25
Dixie	2%	63	3/28/2015		8.0	12.0	\$29.00	17000	3.70	\$800	27%	\$784	32%	0
Able	0%	8	7/21/2015	YES	6.4	13.6	\$28.00	18500	1.91	\$1,400	34%	\$1,378	63%	0
Agate	0%	4	10/4/2015	YES	6.0	13.0	\$27.50	19000	1.94	\$1,600	24%	\$1,159	63%	0
Foam	0%	3	11/11/2015		11.8	14.2	\$34.00	27000	1.47	\$1,100	28%	\$1,235	62%	0
Eat	0%	2	8/2/2015		6.4	13.6	\$27.50	17500	1.93	\$1,450	32%	\$1,711	64%	0

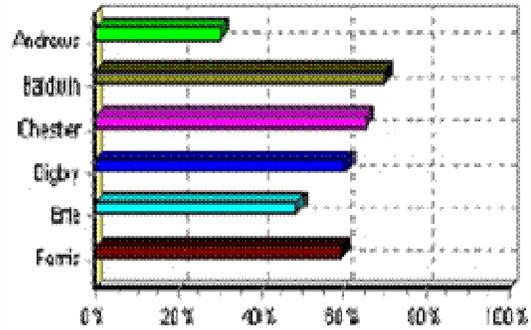
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	2,769
Actual Industry Unit Sales	2,769
Segment % of Total Industry	9.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	18.6%

Size Customer Buying Criteria

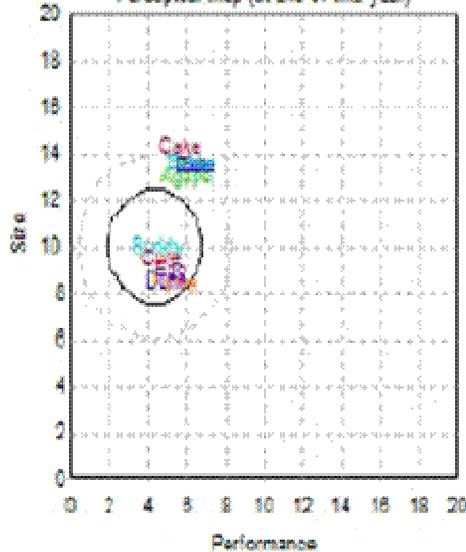
	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Ptmm 5.4 Size 8.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$24.00 - 34.00	9%

Accessibility C60201 Size

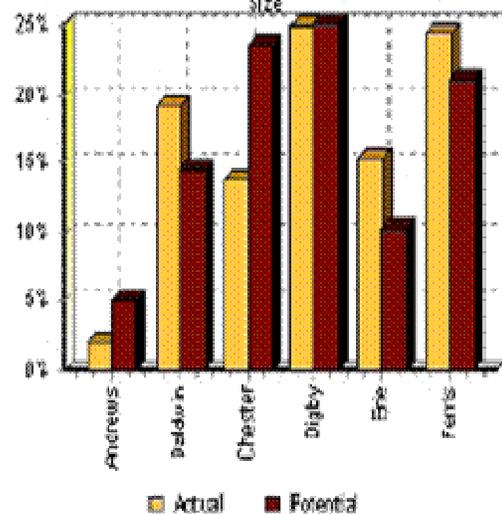


Perceptual Map for Size

Perceptual map (at end of this year)



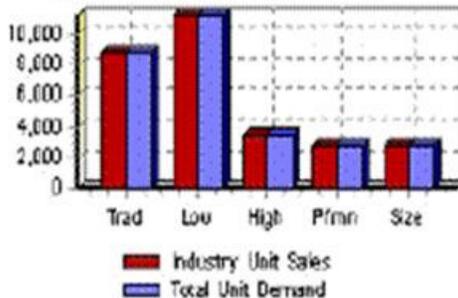
Actual vs Potential Market Share 2015 C60201 Size



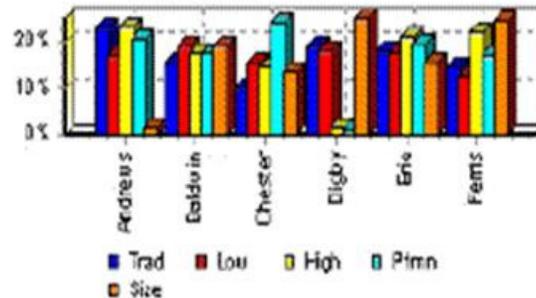
Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Ptmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Sep	Revision Date											
Dune	25%	690	9/20/2015	YES	6.0	8.6	\$34.00	19000	1.57	\$2,200	65%	\$1,558	61%	45
Fume	25%	680	11/9/2015	YES	5.4	8.4	\$34.00	19000	1.48	\$1,100	57%	\$1,235	59%	44
Buddy	19%	532	2/18/2016		4.5	10.0	\$34.00	19000	2.99	\$1,350	62%	\$1,620	70%	11
Egg	15%	424	12/9/2015		5.2	9.0	\$34.00	19000	1.57	\$1,230	53%	\$1,089	49%	37
Cure	14%	382	1/13/2015	YES	4.7	9.6	\$33.50	21000	2.78	\$1,050	59%	\$1,175	65%	23
Agape	2%	52	10/4/2015	YES	6.0	13.0	\$27.50	19000	1.54	\$1,600	33%	\$1,159	30%	5
Able	0%	6	7/21/2015	YES	6.4	13.6	\$28.00	19500	1.91	\$1,400	34%	\$1,378	30%	0
Est	0%	2	8/2/2015		6.4	13.6	\$27.50	17500	1.93	\$1,450	32%	\$1,711	49%	0

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201



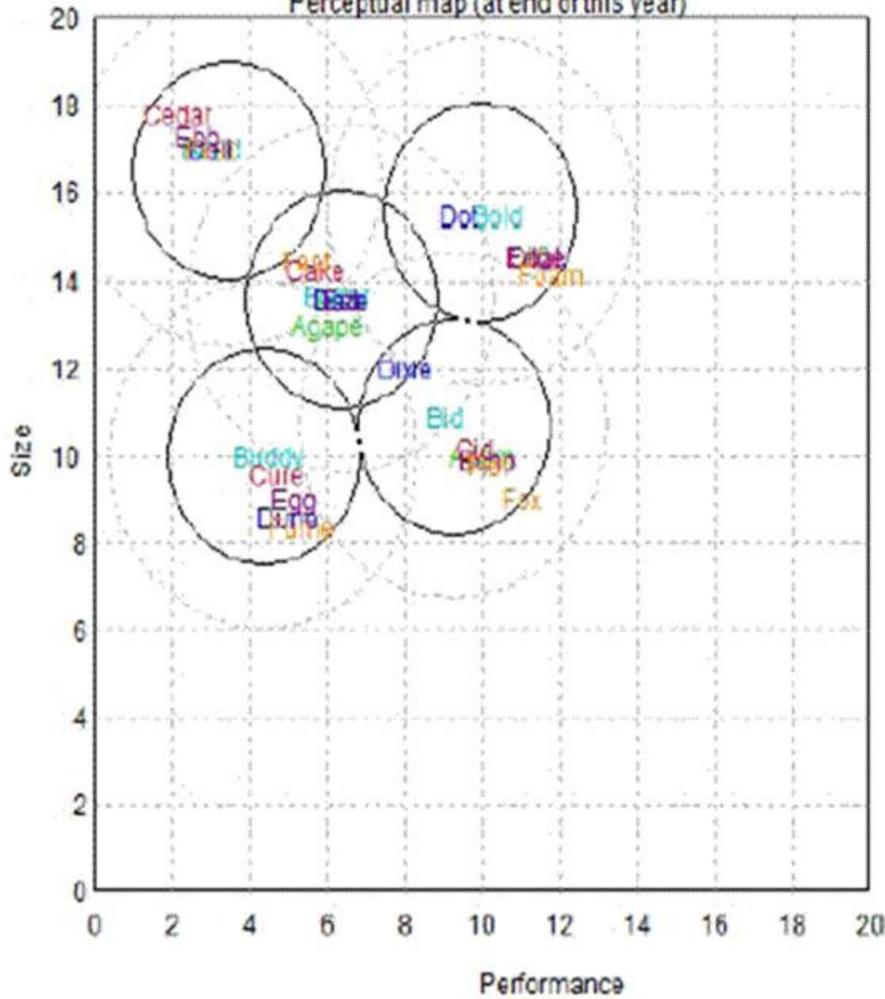
Actual Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Industry Unit Sales	8,776	11,179	3,439	2,751	2,769	28,914
% of Market	30.3%	38.7%	11.9%	9.5%	9.6%	100.0%
Albe	18.4%		0.2%		0.2%	5.6%
Acre		16.1%				6.2%
Adam			22.4%			2.7%
Att				20.5%		2.0%
Agepe	4.3%		0.1%		1.9%	1.5%
Total	22.7%	16.1%	22.8%	20.5%	2.1%	18.0%
Baker	16.6%	0.2%				5.1%
Bead		19.8%				7.6%
Bld			17.8%			2.1%
Bold				17.5%		1.7%
Buddy					19.2%	1.8%
Total	16.6%	20.0%	17.8%	17.5%	19.2%	18.4%
Cake	9.6%					3.0%
Cedar		16.4%				6.3%
Cid			14.8%			1.8%
Coat				24.3%		2.3%
Cure					13.8%	1.3%
Total	9.6%	16.5%	14.8%	24.3%	13.8%	14.7%
Daze	16.2%					5.0%
Del		17.5%				6.8%
Dale	2.8%		1.8%			1.1%
Dot				1.1%		0.1%
Dune					24.9%	2.4%
Total	19.1%	17.6%	1.8%	1.1%	24.9%	15.3%
Eat	18.3%					5.6%
Ebb		18.0%				7.3%
Echo			20.9%			2.5%
Edge				19.4%		1.8%
Egg					15.3%	1.5%
Total	18.3%	19.0%	21.0%	19.4%	15.4%	18.7%
Fast	13.7%					4.2%
Feat		10.9%				4.2%
Flat			21.7%			2.6%
Foam				17.2%		1.6%
Fume					24.5%	2.4%
Total	13.7%	10.9%	21.8%	17.2%	24.5%	14.9%

Potential Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	8,776	11,179	3,439	2,751	2,769	28,914
% of Market	30.3%	38.7%	11.9%	9.5%	9.6%	100.0%
Albe	17.5%		0.2%		0.2%	5.4%
Acre		15.8%				6.1%
Adam			25.9%			3.1%
Att				20.0%		1.9%
Agepe	12.0%		0.3%		5.0%	4.4%
Total	30.3%	15.8%	26.5%	20.0%	5.1%	20.8%
Baker	14.0%	0.2%				4.6%
Bead		21.3%				8.3%
Bld			19.3%			2.3%
Bold				19.0%		1.8%
Buddy					14.5%	1.4%
Total	14.0%	21.5%	19.3%	19.0%	14.5%	18.3%
Cake	8.7%					2.7%
Cedar		16.0%				6.2%
Cid			13.1%			1.6%
Coat				24.3%		2.3%
Cure					23.7%	2.3%
Total	8.7%	16.1%	13.1%	24.3%	23.7%	15.0%
Daze	14.8%					4.5%
Del		17.2%				6.6%
Dale	2.5%		1.7%			1.0%
Dot				1.0%		
Dune					25.2%	2.4%
Total	17.2%	17.3%	1.7%	1.0%	25.2%	14.6%
Eat	16.5%					5.0%
Ebb		18.6%				7.2%
Echo			19.2%			2.3%
Edge				18.9%		1.8%
Egg					10.3%	1.0%
Total	16.5%	18.7%	19.3%	18.9%	10.3%	17.3%
Fast	12.3%					3.7%
Feat		10.6%				4.1%
Flat			20.0%			2.4%
Foam				16.7%		1.6%
Fume					21.2%	2.0%
Total	12.4%	10.6%	20.1%	16.7%	21.2%	13.9%

Perceptual Map for All Segments
Perceptual map (at end of this year)



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Ptmm	Size	Revised	Name	Ptmm	Size	Revised	Name	Ptmm	Size	Revised
Able	6.4	13.6	7/21/2015	Baker	6.3	13.7	9/19/2015	Cake	5.7	14.3	2/27/2015
Acre	3.0	17.0	5/25/2009	Bead	3.0	17.0	1/29/2014	Cedar	2.2	17.8	11/9/2014
Adam	10.0	10.0	9/27/2015	Bid	9.1	10.9	2/20/2016	Cid	9.8	10.2	8/27/2015
Alt	11.4	14.6	7/3/2015	Bold	10.4	15.5	2/27/2016	Coat	11.4	14.6	9/6/2015
Agape	6.0	13.0	10/4/2015	Buddy	4.5	10.0	2/18/2016	Cure	4.7	9.6	1/13/2015

Digby				Erie				Ferris			
Name	Ptmm	Size	Revised	Name	Ptmm	Size	Revised	Name	Ptmm	Size	Revised
Daze	6.4	13.6	9/8/2015	Est	6.4	13.6	8/2/2015	Fast	5.5	14.5	4/22/2015
Dell	3.0	17.0	5/25/2009	Ebb	2.7	17.3	5/31/2015	Feat	3.0	17.0	7/27/2016
Dixie	8.0	12.0	3/28/2015	Echo	10.2	9.9	12/26/2015	Fist	10.2	9.8	12/22/2015
Dot	9.4	15.5	3/14/2014	Edge	11.4	14.6	8/9/2015	Foam	11.8	14.2	11/11/2015
Dune	5.0	8.6	9/20/2015	Egg	5.2	9.0	12/9/2015	Fume	5.4	8.4	11/9/2015
								Fox	11.0	9.0	12/12/2015

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	719	678	619	580	853	710
Complement	719	678	619	580	853	710
1st Shift Complement	551	590	571	428	709	525
2nd Shift Complement	168	88	48	152	144	185
Overtime Percent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%
Turnover Rate	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
New Employees	72	68	62	58	85	137
Separated Employees	41	48	348	65	84	0
Recruiting Spend	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Training Hours	0	0	0	0	0	0
Productivity Index	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Recruiting Cost	\$72	\$68	\$62	\$58	\$85	\$137
Separation Cost	\$205	\$240	\$1,740	\$325	\$420	\$0
Training Cost	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total HR Admin Cost	\$277	\$308	\$1,802	\$383	\$505	\$137
Labor Contract Next Year						
Wages	\$23.15	\$23.15	\$23.15	\$23.15	\$23.15	\$23.15
Benefits	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Ceiling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
VendorJIT	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quality Initiative Training	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Channel Support Systems	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Concurrent Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UNEP Green Programs	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quality Function Deployment Effort	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
OC&E Sigma Training	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GEM/ TQEM Sustainability Initiatives	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Expenditures	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Labor Cost Reduction	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reduction R&D Cycle Time	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reduction Admin Costs	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Demand Increase	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Total							
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 2
Dec. 31, 2015

Balance Sheet

DEFINITIONS:

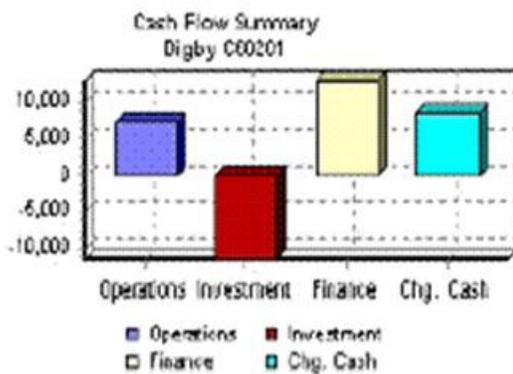
Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out. Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Deprec: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2016	2014
		Common	Size
Cash	\$9,166	7.7%	\$510
Account Receivable	\$9,214	7.7%	\$8,164
Inventory	\$17,548	14.7%	\$10,748
Total Current Assets	\$35,928	30.1%	\$19,422
Plant & Equipment	\$127,618	107.0%	\$117,800
Accumulated Depreciation	(\$44,275)	-37.1%	(\$37,920)
Total Fixed Assets	\$83,343	69.9%	\$79,880
Total Assets	\$119,271	100.0%	\$99,302
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$7,345	6.2%	\$6,722
Current Debt	\$8,950	7.5%	\$0
Long Term Debt	\$49,750	41.7%	\$41,700
Total Liabilities	\$66,045	55.4%	\$48,422
Common Stock	\$18,360	15.4%	\$18,360
Retained Earnings	\$34,866	29.2%	\$32,519
Total Equity	\$53,226	44.6%	\$50,879
Total Liab. & O. Equity	\$119,271	100.0%	\$99,302

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.

	2016	2014
Cash Flows from Operating Activities		
Netincome(Loss)	\$6,347	\$2,937
Depreciation	\$8,508	\$7,853
Extraordinary gains/losses/writeoffs	(\$269)	\$393
Accounts Payable	\$623	\$139
Inventory	(\$6,800)	(\$2,130)
Accounts Receivable	(\$1,050)	\$143
Net cash from operation	\$7,358	\$9,336
Cash Flows from Investing Activities		
Plant Improvements	(\$11,702)	(\$12,260)
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$4,000)	\$0
Sales of Common Stock	\$0	\$0
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$15,000	\$0
Retirement of long term debt	(\$6,950)	\$0
Change in current debt(net)	\$8,950	\$0
Net Cash from financing activities	\$13,000	\$0
Net Change in cash position	\$8,657	(\$2,924)
Closing cash position	\$9,166	\$510

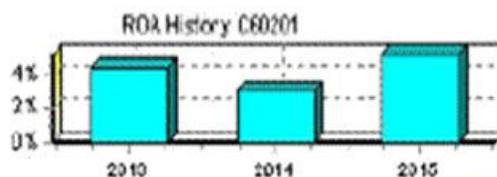
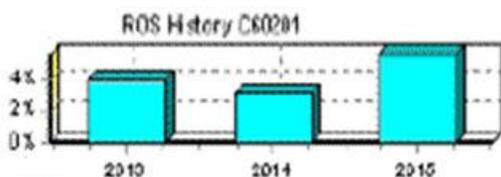
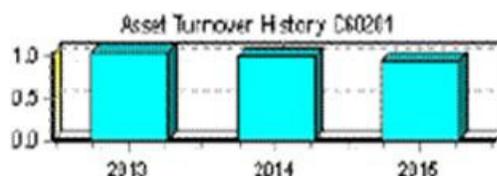
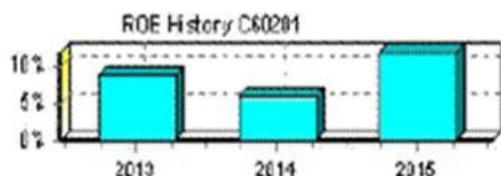
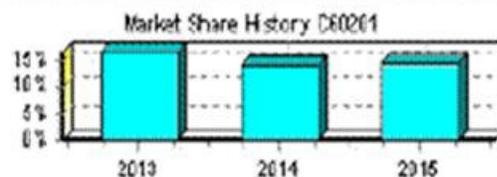
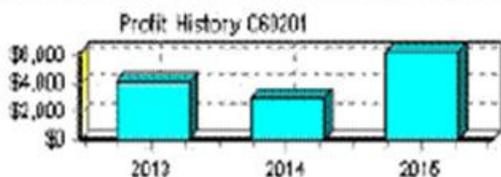
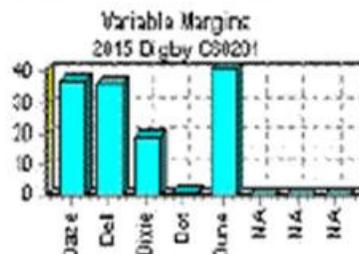


2015 Income Statement

(Product Name)	Daze	Del	Dixie	Dot	Dune	NA	NA	NA	2015 Total	Common Size
Sales	\$39,365	\$39,217	\$8,863	\$1,205	\$23,463	\$0	\$0	\$0	\$112,104	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$9,419	\$11,200	\$2,875	\$335	\$4,641	\$0	\$0	\$0	\$28,470	25.4%
Direct Material	\$14,613	\$13,030	\$3,957	\$550	\$9,179	\$0	\$0	\$0	\$41,328	36.9%
Inventory Carry	\$695	\$742	\$355	\$314	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,106	1.9%
Total Variable	\$24,727	\$24,972	\$7,187	\$1,199	\$13,820	\$0	\$0	\$0	\$71,904	64.1%
Contribution Margin	\$14,638	\$14,245	\$1,676	\$7	\$9,633	\$0	\$0	\$0	\$40,200	35.9%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,947	\$2,547	\$880	\$1	\$1,133	\$0	\$0	\$0	\$8,508	7.6%
S&G&A: R&D	\$696	\$0	\$240	\$0	\$729	\$0	\$0	\$0	\$1,665	1.5%
Promotions	\$1,500	\$1,500	\$800	\$0	\$2,200	\$0	\$0	\$0	\$6,000	5.4%
Sales	\$1,306	\$1,568	\$784	\$0	\$1,568	\$0	\$0	\$0	\$5,226	4.7%
Admin	\$410	\$409	\$92	\$13	\$244	\$0	\$0	\$0	\$1,168	1.0%
Total Period	\$6,859	\$7,023	\$2,796	\$14	\$5,874	\$0	\$0	\$0	\$22,566	20.1%
Net Margin	\$7,779	\$7,223	(\$1,120)	(\$7)	\$3,759	\$0	\$0	\$0	\$17,634	15.7%

Definitions: Sales: Unit Sales times list price. Direct Labor: Labor costs incurred to produce the product that was sold. Inventory Carry Cost: the cost unsold goods in inventory. Depreciation: Calculated on straight-line, 15-year depreciation of plant value. R&D Costs: R&D department expenditures for each product. Admin: Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. Promotions: The promotion budget for each product. Sales: The sales force budget for each product. Other: Charges not included in other categories such as Fees, Write offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. Write-offs include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. EBIT: Earnings Before Interest and Taxes. Short Term Interest: Interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. Long Term Interest: Interest paid on outstanding bonds. Taxes: Income tax based upon a 35% tax rate. Profit Sharing: Profits shared with employees under the labor contract. Net Profit: EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$481	0.4%
EBIT	\$17,153	15.3%
Short Term Interest	\$868	0.8%
Long Term Interest	\$6,322	5.6%
Taxes	\$3,487	3.1%
Profit Sharing	\$130	0.1%
Net Profit	\$6,347	5.7%



APENDICE 3

REPORTE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2016

Round: 3
Dec. 31, 2016

CAPSTONE COURIER

C60201

Andrews
Ernesto Diaz Ponce
Adrian Munoz Valadez
TANIA PEREDO

Baldwin
Oscar Mario Aguirre Briceno
Stella Lopez
Jose Martin Salas Martinez

Chester
GUISSELLE MIROSLAVA
AVIÑA ASCENCIO
Liliana Olimon
Francisco Guillermo Razura
Martinez

Digby
Jorge Arriaga
Roberto Baulista
Maria Araceli Delgadillo
Lopez

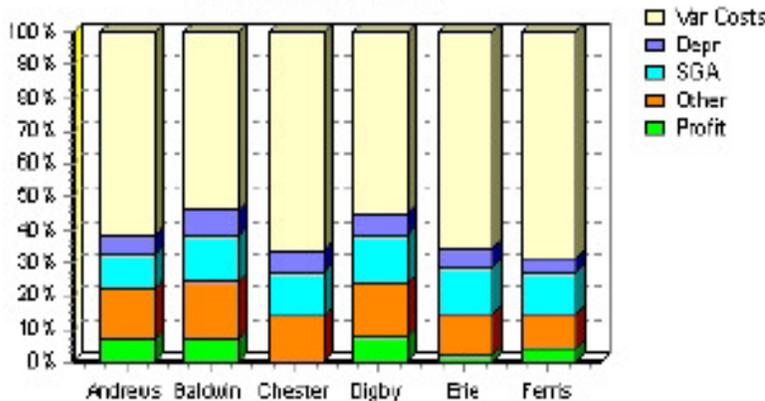
Erie
Rodolfo Benavides
LIDIA MORELOS
MANUEL SUAREZ

Ferris

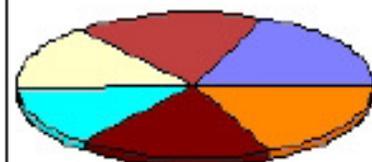
Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	7.8%	7.3%	-7.8%	8.5%	2.6%	4.1%
Asset Turnover	1.14	1.03	0.90	1.05	1.26	1.36
ROA	8.9%	7.5%	-7.1%	8.9%	3.2%	5.6%
Leverage (Assets/Equity)	1.8	2.2	3.7	1.9	2.0	2.1
ROE	15.8%	16.2%	-25.8%	17.1%	6.3%	11.8%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$22,093,388	\$0	\$0	\$0
Sales	\$162,696,648	\$150,288,052	\$120,863,976	\$119,794,555	\$151,514,310	\$158,471,712
EBIT	\$26,806,001	\$26,005,290	(\$3,086,252)	\$22,308,893	\$12,370,239	\$16,342,056
Profits	\$12,731,401	\$10,925,053	(\$9,427,640)	\$10,183,969	\$3,865,786	\$6,488,334
Cumulative Profit	\$27,844,305	\$23,674,228	(\$8,644,835)	\$23,656,459	\$14,602,153	\$25,051,793
SG&A / Sales	11.7%	15.7%	16.6%	15.6%	15.4%	13.2%
Contrib. Margin %	34.5%	41.3%	20.3%	41.0%	29.1%	27.7%

Percent of Sales C60201



\$ Market Share C60201

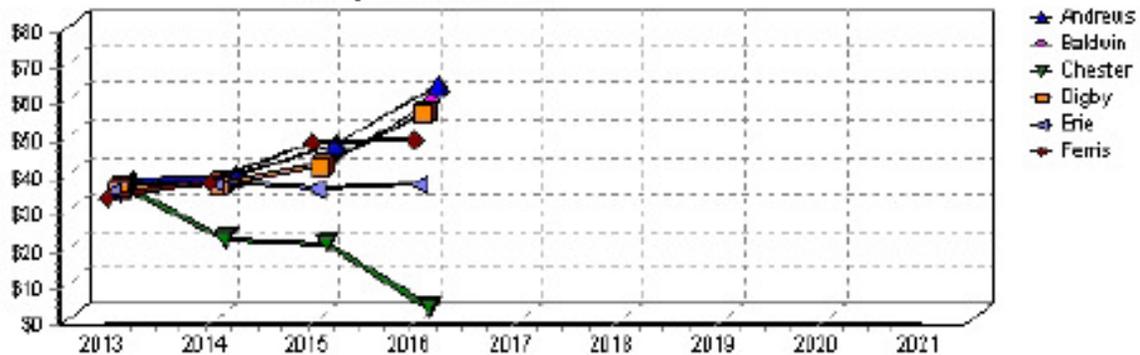


Andrews	18.84 %
Baldwin	17.40 %
Chester	10.99 %
Digby	10.87 %
Erie	17.54 %
Ferris	18.36 %

Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$60.12	\$16.34	2,255,839	\$136	\$35.73	\$5.64	\$0.00	0.0%	10.7
Baldwin	\$55.78	\$16.63	2,000,000	\$114	\$33.71	\$5.46	\$0.00	0.0%	10.4
Chester	\$1.00	(\$17.69)	2,043,791	\$2	\$17.91	(\$4.61)	\$0.00	0.0%	-0.2
Digby	\$55.33	\$14.26	2,000,000	\$111	\$29.70	\$5.09	\$2.00	3.6%	10.9
Erie	\$36.65	\$1.42	2,291,939	\$84	\$26.82	\$1.69	\$1.00	2.7%	21.7
Ferris	\$49.75	\$0.87	2,000,000	\$99	\$27.55	\$3.24	\$2.16	4.3%	15.3

Closing Stock Price CS0201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	12.582017	\$13,900,000	12.4%	100.81	BB	Digby	12.582017	\$13,900,000	12.5%	100.36	B
	14.082019	\$20,850,000	13.2%	105.80	BB		14.082019	\$20,850,000	13.4%	104.56	B
	11.382025	\$11,000,000	11.5%	98.38	BB		11.182025	\$15,000,000	11.7%	94.69	B
	11.582026	\$8,000,000	11.6%	99.43	BB		Erie	12.582017	\$13,900,000	12.5%	100.36
Baldwin	12.582017	\$13,900,000	12.5%	99.82	CCC	14.082019		\$20,850,000	13.4%	104.56	B
	14.082019	\$20,850,000	13.6%	103.08	CCC	10.882024		\$10,000,000	11.5%	93.56	B
	10.882024	\$11,000,000	11.9%	90.79	CCC	11.382025		\$5,000,000	11.8%	95.75	B
	11.782025	\$8,000,000	12.3%	94.81	CCC	Ferris	12.582017	\$4,625,551	12.5%	100.00	CCC
12.282026	\$17,000,000	12.5%	97.25	CCC	14.082019		\$20,850,000	13.5%	103.57	CCC	
Chester	12.582017	\$13,900,000	12.7%	98.68	DDO		11.682026	\$3,273,209	12.2%	95.02	CCC
	14.082019	\$20,850,000	14.0%	100.00	DDO						
	12.182025	\$25,000,000	13.4%	90.60	DDO						

Next Year's Prime Rate 8.50%

Financial Summary		CAPSTONE COURIER		C60201	Round: 3 Dec. 31, 2016	
Cash Flow Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$12,731	\$10,925	(\$9,428)	\$10,184	\$3,866	\$6,488
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$9,900	\$11,493	\$8,602	\$8,055	\$8,800	\$6,900
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	\$0	(\$1,109)	\$40	(\$420)	(\$513)
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	\$1,316	\$526	\$6,768	(\$2,004)	\$908	\$3,059
Inventory	(\$1,591)	(\$4,786)	(\$33,157)	\$14,666	(\$4,071)	(\$9,675)
Accounts Receivable	(\$1,668)	(\$1,063)	(\$694)	(\$632)	(\$680)	(\$2,336)
Net cash from operations	\$20,788	\$17,116	(\$29,017)	\$30,308	\$8,403	\$3,923
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$14,000)	(\$35,900)	\$4,856	(\$5,260)	(\$1,460)	(\$16,140)
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	\$0	\$0	\$0	(\$4,000)	(\$2,292)	(\$4,320)
Sales of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Purchase of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$8,000	\$17,000	\$0	\$0	\$0	\$3,273
Early retirement of long term debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retirement of current debt	(\$9,450)	(\$6,950)	(\$6,950)	(\$8,950)	(\$14,950)	(\$17,022)
Cash from current debt borrowing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$22,347
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$22,093	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	(\$1,450)	\$10,050	\$15,143	(\$12,950)	(\$17,242)	\$4,278
Net change in cash position	\$5,338	(\$8,734)	(\$9,018)	\$12,098	(\$10,299)	(\$7,938)
Balance Sheet Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
Cash	\$25,497	\$4,458	\$0	\$21,264	\$9,537	\$18,273
Accounts Receivable	\$13,372	\$12,352	\$9,934	\$9,846	\$12,453	\$13,025
Inventory	\$11,615	\$9,896	\$49,630	\$2,882	\$23,945	\$19,069
Total Current Assets	\$50,484	\$26,707	\$59,564	\$33,993	\$45,936	\$50,367
Plant and equipment	\$148,500	\$181,200	\$129,024	\$125,318	\$132,000	\$103,500
Accumulated Depreciation	(\$55,860)	(\$62,180)	(\$54,904)	(\$44,810)	(\$57,780)	(\$37,653)
Total Fixed Assets	\$92,640	\$119,020	\$74,120	\$80,508	\$74,220	\$65,847
Total Assets	\$143,124	\$145,727	\$133,684	\$114,501	\$120,156	\$116,214
Account Payable	\$8,777	\$7,549	\$15,232	\$5,341	\$8,926	\$10,027
Current Debt	\$0	\$0	\$22,093	\$0	\$0	\$22,347
Long Term Debt	\$53,750	\$70,750	\$59,750	\$49,750	\$49,750	\$28,749
Total Liabilities	\$62,527	\$78,299	\$97,076	\$55,091	\$58,676	\$61,122
Common Stock	\$27,360	\$18,360	\$19,860	\$18,360	\$28,360	\$18,360
Retained Earnings	\$53,238	\$49,068	\$16,749	\$41,050	\$33,120	\$36,731
Total Equity	\$80,598	\$67,428	\$36,608	\$59,410	\$61,480	\$55,091
Total Liabilities & Owners' Equity	\$143,124	\$145,727	\$133,684	\$114,501	\$120,156	\$116,214
Income Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
Sales	\$162,697	\$150,288	\$120,864	\$119,795	\$151,514	\$158,472
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$106,585	\$88,269	\$96,349	\$70,712	\$107,405	\$114,605
Depreciation	\$9,900	\$11,493	\$8,602	\$8,055	\$8,800	\$6,900
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$19,005	\$23,670	\$20,108	\$18,679	\$23,359	\$20,975
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$400	\$850	(\$1,109)	\$40	(\$420)	(\$350)
EBIT	\$26,806	\$26,005	(\$3,085)	\$22,309	\$12,370	\$16,342
Interest(Short term,Long term)	\$6,820	\$8,855	\$11,418	\$6,322	\$6,302	\$6,156
Taxes	\$6,995	\$6,003	(\$5,075)	\$5,596	\$2,124	\$3,565
Profit Sharing	\$260	\$223	\$0	\$208	\$79	\$132
Net Profit	\$12,731	\$10,925	(\$9,428)	\$10,184	\$3,866	\$6,488

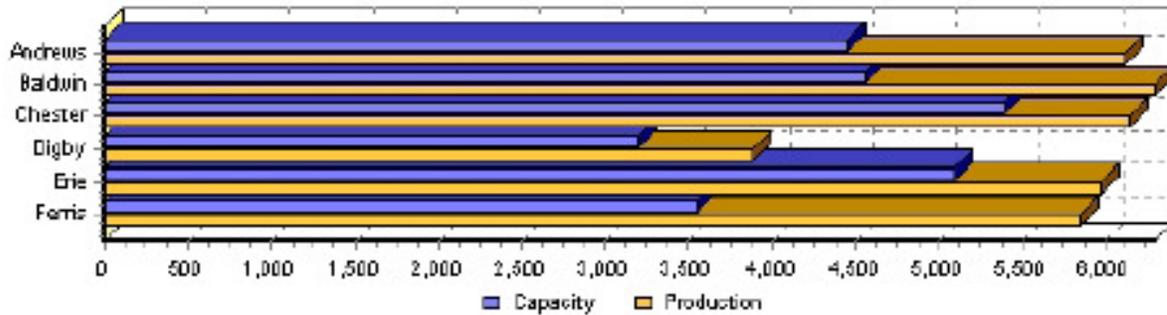
Production Analysis



C60201

Round: 3
Dec. 31, 2016

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec. 31	MTBF	Pfhrs Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	2nd Shift & Over-Time	Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utilz.
Abie	Trad	1,744	38	10/17/2016	1.5	19000	7.1	12.9	\$27.50	\$10.92	\$6.13	35%	29%	7.5	1,400	127%
Acne	Low	2,222	435	5/25/2009	7.8	14000	3.0	17.0	\$19.00	\$5.79	\$7.04	25%	43%	7.5	1,400	141%
Adam	High	482	82	10/23/2016	1.2	25000	10.9	9.1	\$38.50	\$18.08	\$7.71	35%	10%	5.0	500	108%
Alt	Pfhrs	830	140	11/12/2016	1.4	27000	12.4	13.9	\$33.50	\$15.75	\$7.52	25%	88%	6.0	400	188%
Agape	Trad	893	0	9/8/2016	1.4	19000	6.7	12.8	\$27.50	\$10.79	\$5.93	35%	75%	7.0	400	173%
Apple	High	355	20	6/12/2016	0.5	25000	10.7	9.3	\$38.50	\$15.90	\$9.15	34%	100%	5.0	350	108%
Baker	Trad	1,755	54	12/14/2016	1.4	14000	7.0	13.2	\$25.00	\$9.24	\$4.12	45%	32%	8.0	1,250	130%
Bead	Low	2,700	72	12/9/2017	7.8	12000	3.0	17.0	\$18.50	\$5.19	\$4.57	45%	100%	9.0	1,550	198%
Bk	High	503	210	2/20/2016	2.1	23000	10.4	9.8	\$38.00	\$15.04	\$7.39	37%	0%	5.0	700	92%
Bold	Pfhrs	429	158	2/27/2018	3.9	27000	10.4	15.5	\$33.50	\$14.21	\$8.82	28%	0%	4.0	800	97%
Buddy	Size	834	0	2/18/2016	2.4	19000	5.5	8.4	\$33.50	\$12.74	\$9.07	34%	12%	4.0	800	111%
Beast	Size	0	0	12/14/2016	0.0	25000	12.2	7.8	\$39.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	4.0	500	0%
Bug	Size	0	0	6/9/2017	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	4.0	400	0%
Cake	Trad	881	1,150	9/7/2016	2.4	14000	6.5	13.4	\$27.20	\$9.93	\$8.83	22%	0%	4.0	1,500	66%
Cedar	Low	1,765	838	1/9/2014	4.9	17000	2.2	17.8	\$17.90	\$5.98	\$7.54	15%	70%	7.0	1,400	184%
Cid	High	43	0	8/27/2015	3.0	25000	9.8	10.2	\$38.00	\$0.00	\$0.00	37%	0%	4.0	1	0%
Coat	Pfhrs	840	0	8/28/2016	1.5	27000	12.4	13.9	\$33.00	\$15.75	\$11.57	18%	45%	4.0	800	140%
Cure	Size	502	302	9/23/2016	2.0	20500	5.2	8.4	\$33.50	\$13.12	\$11.42	22%	35%	3.0	800	134%
ConC	High	852	371	3/5/2016	0.8	25000	11.6	8.4	\$38.50	\$18.70	\$11.20	22%	30%	3.0	989	103%
Daze	Trad	1,825	0	11/18/2016	1.5	17000	7.1	12.9	\$27.50	\$10.32	\$5.50	43%	30%	8.0	1,000	128%
Deil	Low	1,977	0	1/15/2016	7.8	13000	3.0	17.0	\$18.50	\$5.49	\$4.19	43%	38%	9.0	1,100	134%
Dice	Trad	477	0	4/7/2016	2.7	14500	7.9	12.0	\$28.00	\$10.32	\$8.88	28%	0%	5.0	800	57%
Dot	Trad	50	81	3/14/2014	5.5	20000	9.4	15.5	\$28.00	\$0.00	\$0.00	4%	0%	3.0	1	0%
Dune	Size	710	77	3/8/2017	2.8	19000	5.0	8.8	\$33.50	\$12.51	\$5.84	44%	60%	9.0	500	157%
Daley	Size	0	0	5/16/2018	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	250	0%
Ear	Trad	1,849	237	8/23/2016	1.8	17500	7.1	12.9	\$27.50	\$10.47	\$8.28	31%	33%	5.0	1,500	132%
Ebb	Low	1,981	583	5/30/2016	2.8	12000	3.0	17.0	\$17.50	\$5.19	\$7.13	28%	50%	8.0	1,400	149%
Echo	High	505	482	12/21/2016	1.1	25000	11.2	8.9	\$38.50	\$18.30	\$7.39	34%	0%	5.0	950	94%
Edge	Pfhrs	859	57	9/13/2016	1.5	27000	12.4	13.9	\$33.50	\$15.75	\$9.85	24%	0%	3.0	800	74%
Egg	Size	520	4	2/27/2017	2.8	19000	5.2	9.0	\$33.50	\$12.32	\$9.85	33%	0%	3.0	400	99%
Endo	High	178	0	8/18/2016	0.4	25000	11.1	8.9	\$39.00	\$18.28	\$12.19	27%	100%	3.0	250	71%
Feat	Trad	1,134	187	4/22/2015	3.1	14000	5.5	14.5	\$21.50	\$8.00	\$10.88	10%	100%	4.0	800	198%
Feat	Low	1,507	83	7/27/2018	7.8	13000	3.0	17.0	\$21.50	\$5.49	\$7.61	37%	100%	6.0	950	198%
Feat	High	583	178	12/13/2016	1.1	25000	11.3	8.8	\$38.50	\$18.48	\$10.85	28%	27%	3.0	750	128%
Foam	Pfhrs	712	104	9/18/2016	1.4	27000	12.8	13.5	\$33.40	\$18.08	\$9.20	24%	17%	4.5	850	118%
Fume	Size	855	234	12/11/2016	1.3	16000	6.1	7.2	\$33.50	\$12.88	\$10.47	28%	83%	4.0	850	182%
Fox	High	718	76	12/11/2016	0.5	25000	12.0	8.0	\$38.50	\$17.05	\$7.97	35%	80%	5.5	500	158%

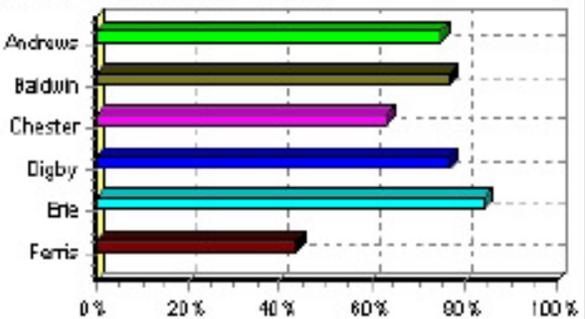
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	9,619
Actual Industry Unit Sales	9,619
Segment % of Total Industry	29.4%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	9.2%

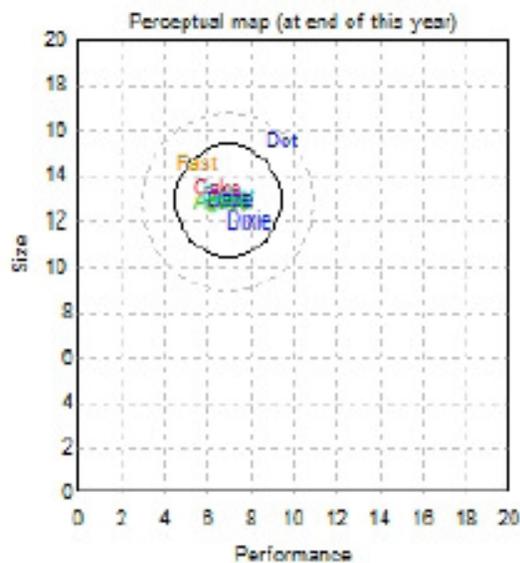
Traditional Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$16.50 - 28.50	23%
3. Ideal Position	Pfmm 7.1 Size 12.9	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

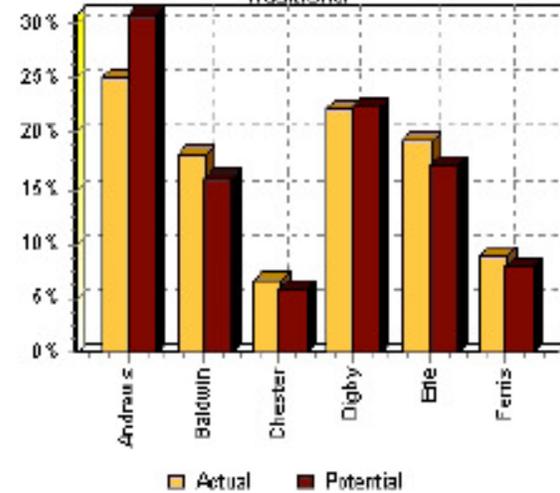
Accessibility C60201 Traditional



Perceptual Map for Traditional



Actual vs Potential Market Share 2016 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Est	19%	1,847	8/23/2016		7.1	12.9	\$27.50	17500	1.64	\$1,400	67%	\$1,899	84%	46
Able	18%	1,741	10/17/2016		7.1	12.9	\$27.50	19000	1.55	\$1,400	70%	\$882	75%	42
Baker	18%	1,737	12/14/2016		7.0	13.2	\$25.00	14000	1.43	\$1,700	72%	\$2,163	77%	39
Daze	17%	1,621	11/18/2016	YES	7.1	12.9	\$27.50	17000	1.48	\$1,800	72%	\$1,451	77%	39
Fast	9%	854	4/22/2015		5.5	14.5	\$21.50	14000	3.08	\$900	38%	\$725	44%	12
Agape	7%	680	9/6/2016	YES	6.7	12.8	\$27.50	19000	1.42	\$1,400	57%	\$882	75%	35
Cake	7%	636	9/7/2016		6.5	13.4	\$27.20	14000	2.37	\$1,000	61%	\$1,335	63%	30
Dixie	5%	474	4/7/2016	YES	7.9	12.0	\$28.00	14500	2.71	\$1,100	44%	\$726	77%	19
Dot	0%	28	3/14/2014		9.4	15.5	\$28.00	20000	5.50	\$100	15%	\$0	77%	0

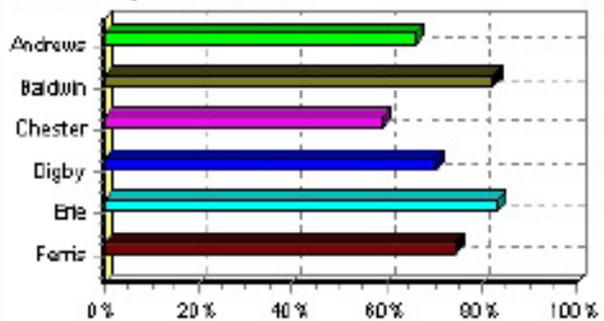
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	12,487
Actual Industry Unit Sales	12,487
Segment % of Total Industry	39.2%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	11.7%

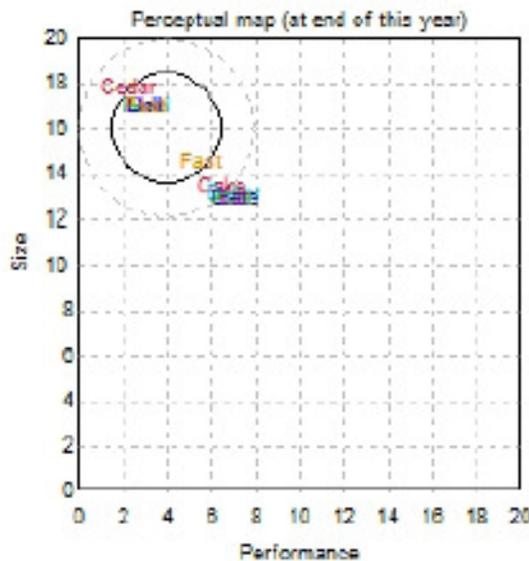
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$13.50 - 23.50	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfmm 3.2 Size 15.8	15%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

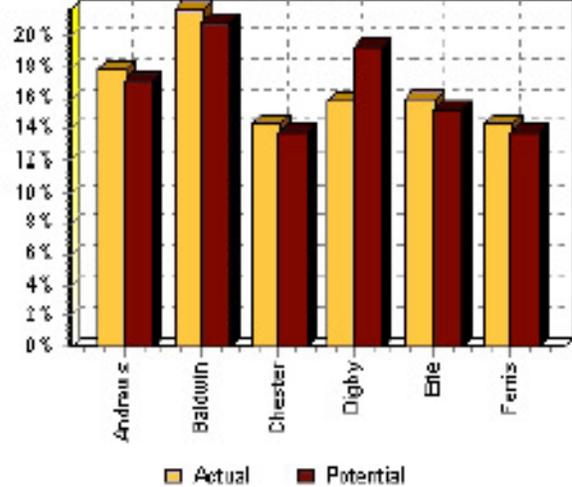
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share
2016 C60201
Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Cust.		Sales Budget	Cust. Access- ibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date							Aware-	ness			
Bead	22%	2,700	12/9/2017		3.0	17.0	\$18.50	12000	7.60	\$1,700	71%	\$2,163	82%	38
Acre	18%	2,222	5/25/2009		3.0	17.0	\$19.00	14000	7.60	\$1,110	64%	\$735	66%	31
Ebb	16%	1,981	5/30/2016		3.0	17.0	\$17.50	12000	2.59	\$1,500	66%	\$3,017	83%	27
Dell	16%	1,977	1/15/2016	YES	3.0	17.0	\$18.50	13000	7.60	\$1,800	71%	\$1,451	70%	35
Cedar	14%	1,766	11/9/2014		2.2	17.8	\$17.50	17000	4.87	\$1,000	60%	\$1,256	59%	24
Feat	12%	1,507	7/27/2018		3.0	17.0	\$21.50	13000	7.60	\$1,100	58%	\$1,305	74%	21
Fast	2%	279	4/23/2015		5.5	14.5	\$21.50	14000	3.08	\$900	37%	\$725	74%	5
Cake	0%	25	9/7/2016		6.5	13.4	\$27.20	14000	2.37	\$1,000	30%	\$1,335	59%	0
Baker	0%	21	12/14/2016		7.0	13.2	\$25.00	14000	1.43	\$1,700	36%	\$2,163	82%	0
Daze	0%	4	11/18/2016	YES	7.1	12.9	\$27.50	17000	1.48	\$1,800	36%	\$1,451	70%	0
Able	0%	3	10/17/2016		7.1	12.9	\$27.50	19000	1.55	\$1,400	35%	\$882	66%	0
Eat	0%	2	8/23/2016		7.1	12.9	\$27.50	17500	1.64	\$1,400	34%	\$1,899	83%	0

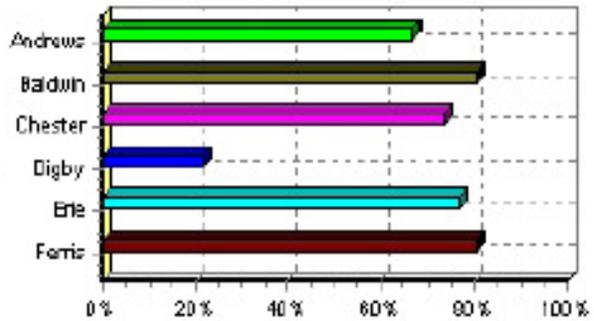
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	4,006
Actual Industry Unit Sales	4,006
Segment % of Total Industry	12.3%
Next Year's Segment Growth Rate	16.2%

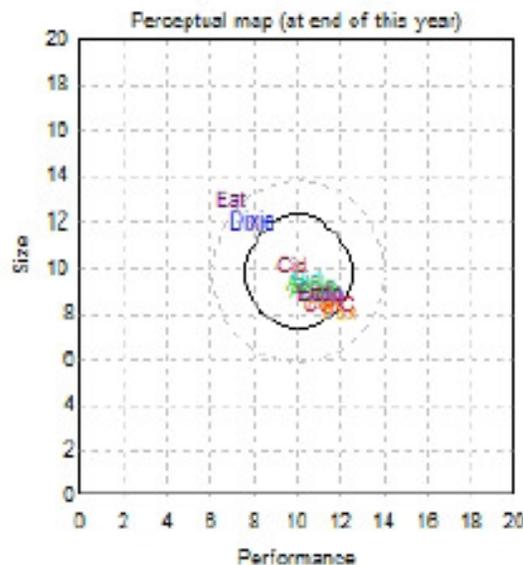
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Ptfn 11.6 Size 8.4	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$28.50 - 38.50	9%

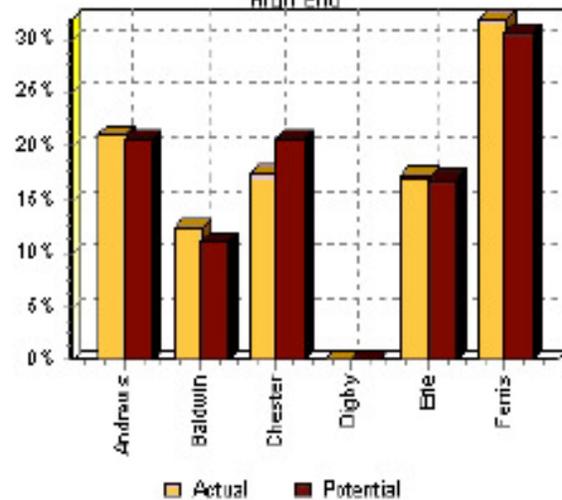
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2016 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Ptfn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Fox	18%	716	12/11/2016		12.0	8.0	\$38.50	25000	0.54	\$1,100	37%	\$1,305	80%	46	
ConC	16%	652	3/5/2016		11.6	8.4	\$38.50	25000	0.82	\$2,250	56%	\$2,355	73%	54	
Fist	14%	563	12/13/2016		11.3	8.6	\$38.50	25000	1.11	\$1,100	56%	\$1,305	80%	48	
Echo	13%	508	12/21/2016		11.2	8.9	\$38.50	25000	1.11	\$1,050	63%	\$1,504	76%	48	
Blid	13%	503	2/20/2016		10.4	9.6	\$38.00	23000	2.13	\$1,725	75%	\$1,730	80%	21	
Adam	12%	482	10/23/2016		10.9	9.1	\$38.50	25000	1.24	\$1,200	67%	\$882	66%	39	
Apple	9%	358	6/12/2016		10.7	9.3	\$38.50	25000	0.55	\$1,500	51%	\$882	66%	39	
Endo	4%	178	8/18/2016	YES	11.1	8.9	\$39.00	25000	0.36	\$800	31%	\$752	76%	39	
Cid	1%	43	8/27/2015	YES	9.8	10.2	\$38.00	25000	3.02	\$0	33%	\$0	73%	9	
Dixie	0%	3	4/7/2016	YES	7.9	12.0	\$28.00	14500	2.71	\$1,100	22%	\$726	22%	0	

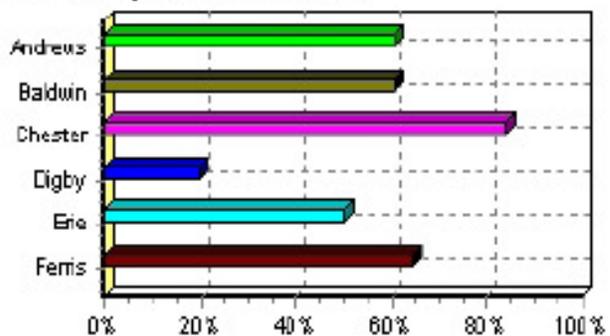
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	3,293
Actual Industry Unit Sales	3,293
Segment % of Total Industry	10.1%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	19.8%

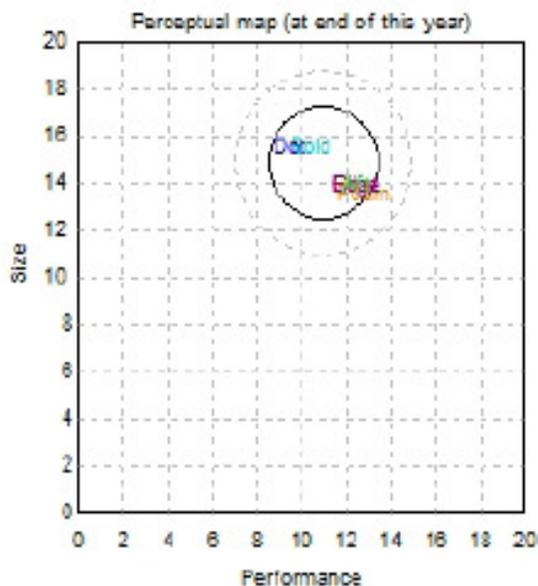
Performance Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfmm 12.4 Size 13.9	28%
3. Price	\$23.50 - 33.50	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

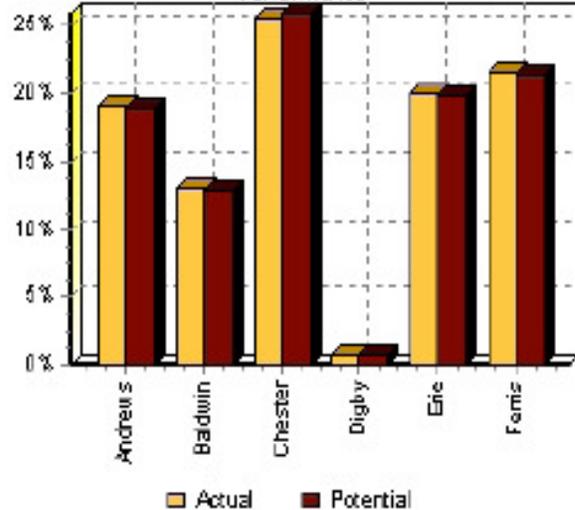
Accessibility C60201 Performance



Perceptual Map for Performance



Actual vs Potential Market Share 2016 C60201 Performance



Top Products in Performance Segment

Name	Units		Revision	Stock	Ptmm	Size	List	Age	Promo	Cust. Awareness	Cust. Sales	Cust. Access-	Dec. Cust. Survey	
	Market Share	Sold to Seg												
Coat	26%	840	8/28/2016	YES	12.4	13.9	\$33.00	27000	1.47	\$1,050	68%	\$1,570	84%	53
Foam	22%	712	9/18/2016		12.8	13.5	\$33.40	27000	1.37	\$1,100	60%	\$1,305	64%	43
Edge	20%	659	9/13/2016		12.4	13.9	\$33.50	27000	1.46	\$1,100	64%	\$1,203	50%	41
Aft	19%	630	11/12/2016		12.4	13.9	\$33.50	27000	1.40	\$950	56%	\$637	60%	41
Bold	13%	429	2/27/2016		10.4	15.5	\$33.50	27000	3.94	\$900	65%	\$1,038	61%	21
Dot	1%	22	3/14/2014		9.4	15.5	\$28.00	20000	5.50	\$100	16%	\$0	20%	1

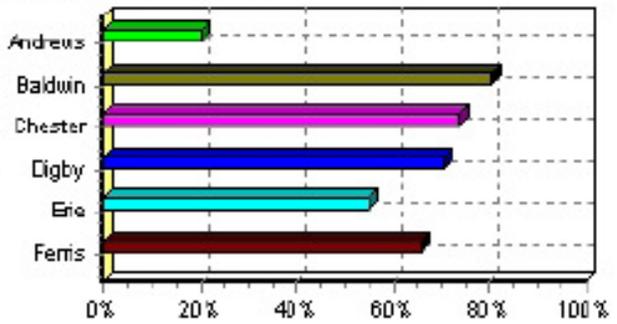
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	3,284
Actual Industry Unit Sales	3,284
Segment % of Total Industry	10.1%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	18.3%

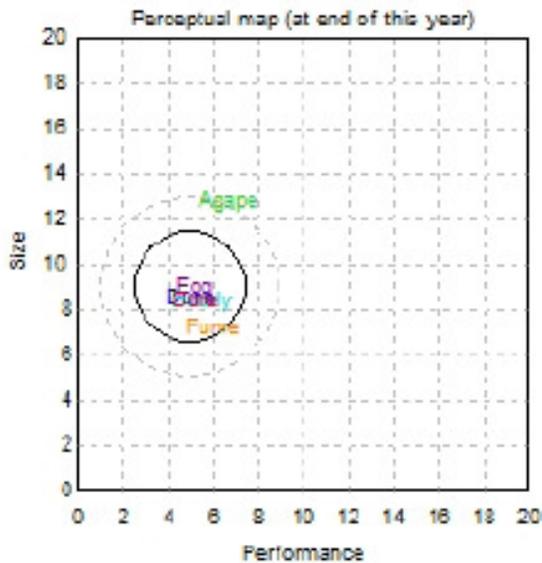
Size Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 6.1 Size 7.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$23.50 - 33.50	9%

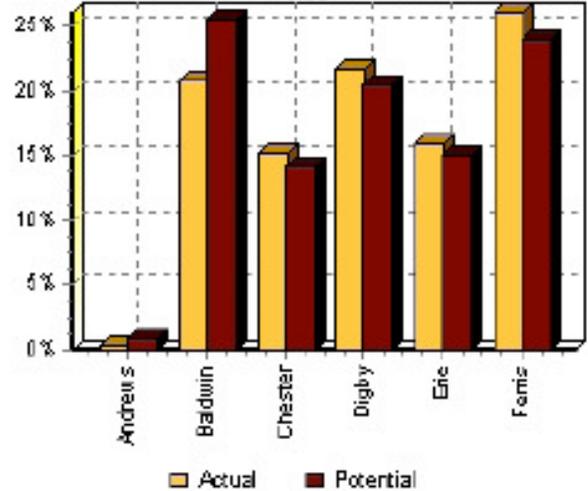
Accessibility C60201 Size



Perceptual Map for Size



Actual vs Potential Market Share 2016 C60201 Size



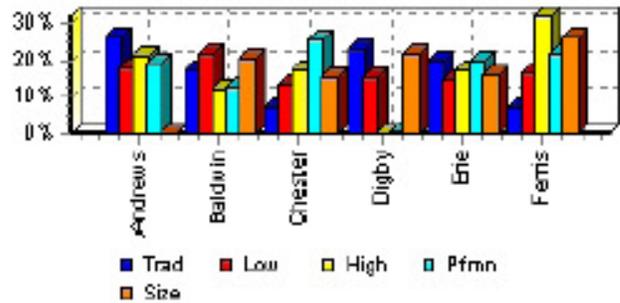
Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec. 31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Fume	26%	855	12/11/2016		6.1	7.2	\$33.50	16000	1.26	\$1,100	60%	\$1,305	66%	33
Dune	22%	710	3/8/2017		5.0	8.6	\$33.50	19000	2.57	\$3,000	76%	\$1,451	70%	18
Buddy	21%	684	2/18/2016	YES	5.5	8.4	\$33.50	19000	2.43	\$1,350	66%	\$1,557	80%	29
Egg	16%	520	2/27/2017		5.2	9.0	\$33.50	19000	2.57	\$1,100	58%	\$1,203	55%	13
Cure	15%	502	9/23/2016		5.2	8.4	\$33.50	20500	2.02	\$950	60%	\$1,335	74%	32
Agape	0%	13	9/5/2016	YES	6.7	12.8	\$27.50	19000	1.42	\$1,400	28%	\$882	20%	0

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201



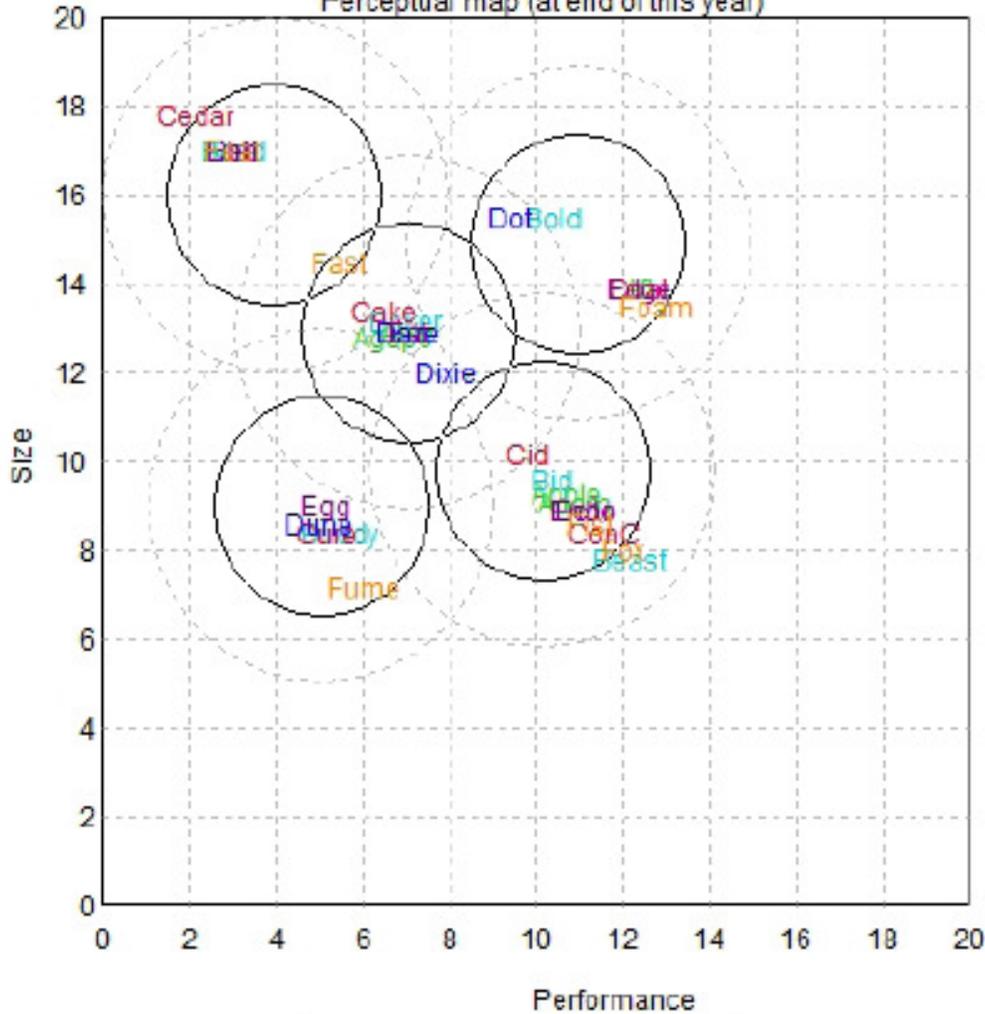
Actual Market Share in Units

Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
9,619	12,487	4,006	3,293	3,284	32,689	
% of Market	29.4%	38.2%	12.3%	10.1%	10.1%	100.0%
Able		18.1%				5.3%
Acre			17.8%			6.8%
Adam				12.0%		1.5%
Aft					19.1%	1.9%
Agape	7.1%				0.4%	2.1%
Apple			8.9%			1.1%
Total	25.2%	17.8%	21.0%	19.1%	0.4%	18.8%
Baker	18.1%	0.2%				5.4%
Bead		21.6%				8.3%
Bid			12.5%			1.5%
Bold				13.0%		1.3%
Buddy					20.8%	2.1%
Total	18.1%	21.8%	12.5%	13.0%	20.8%	18.6%
Cake	6.6%	0.2%				2.0%
Cedar		14.1%				5.4%
Cid			1.1%			0.1%
Coat				25.5%		2.6%
Cure					15.3%	1.5%
ConC			16.3%			2.0%
Total	6.6%	14.3%	17.3%	25.5%	15.3%	13.7%
Daze	16.9%					5.0%
Dell		15.8%				6.0%
Dixie	4.9%					1.5%
Dot	0.3%			0.7%		0.2%
Dune					21.6%	2.2%
Total	22.1%	15.6%		0.7%	21.6%	14.8%
Est	19.2%					5.7%
Ebb		15.9%				6.1%
Echo			12.7%			1.5%
Edge				20.0%		2.0%
Egg					15.8%	1.6%
Endo			4.4%			0.5%
Total	19.2%	15.9%	17.1%	20.0%	15.8%	17.4%
Fast	8.9%	2.2%				3.5%
Feat		12.1%				4.6%
Fist			14.1%			1.7%
Foam				21.6%		2.2%
Fume					26.1%	2.6%
Fox			17.9%			2.2%
Total	8.9%	14.3%	31.9%	21.6%	26.1%	16.8%

Potential Market Share in Units

Units Demanded	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
9,619	12,487	4,006	3,293	3,284	32,689	
% of Market	29.4%	38.2%	12.3%	10.1%	10.1%	100.0%
Able		16.2%				4.8%
Acre			17.0%			6.5%
Adam				11.8%		1.4%
Aft					19.0%	1.9%
Agape	14.7%				0.8%	4.4%
Apple			8.8%			1.1%
Total	30.9%	17.1%	20.5%	19.0%	0.9%	20.1%
Baker	16.0%	0.2%				4.8%
Bead		20.7%				7.9%
Bid			11.2%			1.4%
Bold				13.0%		1.3%
Buddy					25.5%	2.6%
Total	16.0%	20.9%	11.2%	13.0%	25.5%	17.9%
Cake	5.8%	0.2%				1.8%
Cedar		13.6%				5.2%
Cid			5.6%			0.7%
Coat				26.0%		2.6%
Cure					14.2%	1.4%
ConC			15.0%			1.8%
Total	5.8%	13.7%	20.6%	26.0%	14.2%	13.5%
Daze	15.2%					4.5%
Dell		19.3%				7.4%
Dixie	6.9%					2.0%
Dot	0.3%			0.7%		0.2%
Dune					20.5%	2.1%
Total	22.4%	19.4%		0.7%	20.5%	16.1%
Est	17.0%					5.0%
Ebb		15.2%				5.8%
Echo			11.3%			1.4%
Edge				19.9%		2.0%
Egg					15.1%	1.5%
Endo			5.5%			0.7%
Total	17.0%	15.3%	16.9%	19.9%	15.1%	16.4%
Fast	7.9%	2.1%				3.1%
Feat		11.6%				4.4%
Fist			12.6%			1.5%
Foam				21.5%		2.2%
Fume					23.9%	2.4%
Fox			18.1%			2.2%
Total	7.9%	13.7%	30.6%	21.5%	23.9%	15.9%

Perceptual Map for All Segments
Perceptual map (at end of this year)



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised
Able	7.1	12.9	10/17/2016	Baker	7.0	13.2	12/14/2016	Cake	6.5	13.4	9/7/2016
Acre	3.0	17.0	5/25/2009	Bead	3.0	17.0	12/9/2017	Cedar	2.2	17.8	11/9/2014
Adam	10.9	9.1	10/23/2016	Bid	10.4	9.6	2/20/2016	Cid	9.8	10.2	8/27/2015
Aft	12.4	13.9	11/12/2016	Bold	10.4	15.5	2/27/2018	Coat	12.4	13.9	8/28/2016
Agape	6.7	12.8	9/6/2016	Buddy	5.5	8.4	2/18/2016	Cure	5.2	8.4	9/23/2016
Apple	10.7	9.3	6/12/2016	Beast	12.2	7.8	12/14/2016	ConC	11.6	8.4	3/5/2016

Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised
Daze	7.1	12.9	11/18/2016	Eat	7.1	12.9	8/23/2016	Fast	5.5	14.5	4/22/2015
Dell	3.0	17.0	1/15/2016	Ebb	3.0	17.0	5/30/2016	Feat	3.0	17.0	7/27/2018
Dixie	7.9	12.0	4/7/2016	Echo	11.2	8.9	12/21/2016	Flat	11.3	8.6	12/13/2016
Dot	9.4	15.5	3/14/2014	Edge	12.4	13.9	9/13/2016	Foam	12.8	13.5	9/18/2016
Dune	5.0	8.6	3/8/2017	Egg	5.2	9.0	2/27/2017	Fume	6.1	7.2	12/11/2016
				Endo	11.1	8.9	8/18/2016	Fox	12.0	8.0	12/11/2016

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	756	651	1,042	384	886	927
Complement	756	651	1,042	384	886	927
1st Shift Complement	528	504	776	294	709	567
2nd Shift Complement	230	147	266	90	177	360
Overtime Percent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Turnover Rate	7.0%	7.0%	8.5%	7.0%	8.5%	8.9%
New Employees	90	46	512	27	108	299
Separated Employees	0	27	0	196	0	0
Recruiting Spend	\$5,000	\$3,500	\$3,000	\$5,000	\$5,000	\$2,500
Training Hours	80	80	40	80	40	30
Productivity Index	102.5%	101.7%	101.8%	102.0%	100.6%	100.0%
Recruiting Cost	\$540	\$205	\$2,046	\$161	\$650	\$1,047
Separation Cost	\$0	\$135	\$0	\$980	\$0	\$0
Training Cost	\$1,210	\$1,042	\$834	\$614	\$709	\$556
Total HR Admin Cost	\$1,749	\$1,382	\$2,880	\$1,756	\$1,359	\$1,603
Labor Contract Next Year						
Wages	\$24.31	\$24.31	\$24.31	\$24.31	\$24.31	\$24.31
Benefits	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Ceiling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Vendor/IT	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quality Initiative Training	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Channel Support Systems	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Concurrent Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UNEP Green Programs	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Quality Function Deployment Effort	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CCE/6 Sigma Training	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Expenditures	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Labor Cost Reduction	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reduction R&D Cycle Time	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reduction Admin Costs	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Demand Increase	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
Total	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 3
Dec. 31, 2016

Balance Sheet

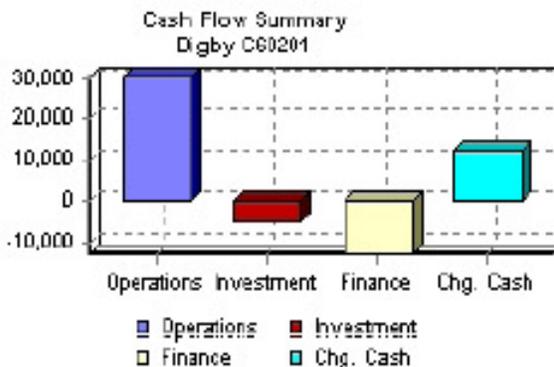
DEFINITIONS:

Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out.
Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Deprec: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2016	2015
		Common	Size
Cash	\$21,264	18.6%	\$9,166
Account Receivable	\$9,846	8.6%	\$9,214
Inventory	\$2,882	2.5%	\$17,548
Total Current Assets	\$33,992	29.7%	\$35,928
Plant & Equipment	\$125,318	109.0%	\$127,618
Accumulated Depreciation	(\$44,810)	-39.1%	(\$44,275)
Total Fixed Assets	\$80,508	70.3%	\$83,343
Total Assets	\$114,501	100.0%	\$119,271
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$5,341	4.7%	\$7,345
Current Debt	\$0	0.0%	\$8,950
Long Term Debt	\$49,750	43.4%	\$49,750
Total Liabilities	\$55,091	48.1%	\$66,045
Common Stock	\$18,360	16.0%	\$18,360
Retained Earnings	\$41,050	35.9%	\$34,866
Total Equity	\$59,410	51.9%	\$53,226
Total Liab. & O. Equity	\$114,501	100.0%	\$119,271

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.



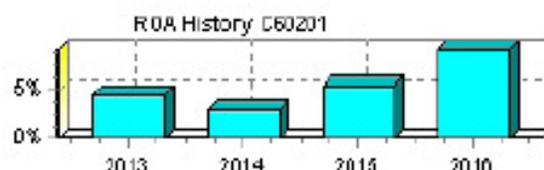
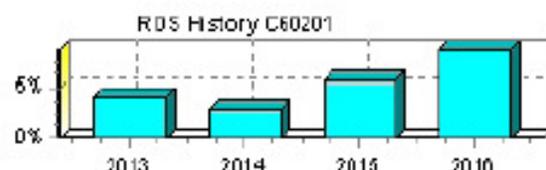
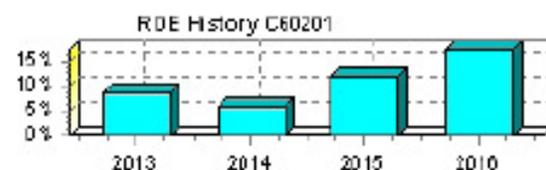
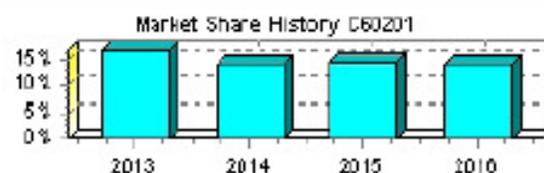
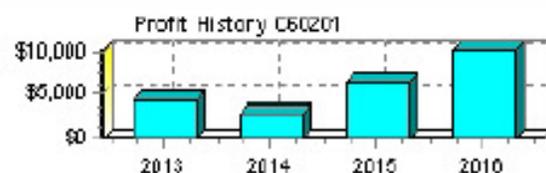
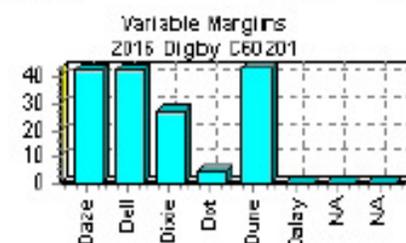
Cash Flows from Operating Activities	2016	2015
NetIncome(Loss)	\$10,184	\$6,347
Depreciation	\$8,055	\$8,508
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$40	(\$269)
Accounts Payable	(\$2,004)	\$623
Inventory	\$14,666	(\$6,800)
Accounts Receivable	(\$632)	(\$1,050)
Net cash from operation	\$30,308	\$7,358
Cash Flows from Investing Activities		
Plant Improvements	(\$5,260)	(\$11,702)
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$4,000)	(\$4,000)
Sales of Common Stock	\$0	\$0
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$0	\$15,000
Retirement of long term debt	\$0	(\$6,950)
Change in current debt(net)	(\$8,950)	\$8,950
Net Cash from financing activities	(\$12,950)	\$13,000
Net Change in cash position	\$12,098	\$8,657
Closing cash position	\$21,264	\$9,166

2016 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dixie	Dot	Dune	Delay	NA	NA	2016 Total	Common Size
Sales	\$44,679	\$36,568	\$13,355	\$1,405	\$23,787	\$0	\$0	\$0	\$119,795	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$9,313	\$9,044	\$4,237	\$446	\$4,148	\$0	\$0	\$0	\$27,188	22.7%
Direct Material	\$15,116	\$11,781	\$5,447	\$732	\$9,101	\$0	\$0	\$0	\$43,177	36.0%
Inventory Carry	\$0	\$0	\$0	\$172	\$173	\$0	\$0	\$0	\$346	0.3%
Total Variable	\$25,429	\$20,825	\$9,684	\$1,351	\$13,423	\$0	\$0	\$0	\$70,712	59.0%
Contribution Margin	\$19,250	\$15,743	\$3,671	\$54	\$10,364	\$0	\$0	\$0	\$49,083	41.0%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,533	\$3,080	\$1,040	\$1	\$1,400	\$0	\$0	\$0	\$8,055	6.7%
SG&A: R&D	\$894	\$40	\$270	\$0	\$1,000	\$1,000	\$0	\$0	\$3,205	2.7%
Promotions	\$1,800	\$1,800	\$1,100	\$100	\$3,000	\$0	\$0	\$0	\$7,800	6.5%
Sales	\$1,451	\$1,451	\$726	\$0	\$1,451	\$0	\$0	\$0	\$5,080	4.2%
Admin	\$968	\$792	\$289	\$30	\$515	\$0	\$0	\$0	\$2,594	2.2%
Total Period	\$7,647	\$7,163	\$3,425	\$132	\$7,367	\$1,000	\$0	\$0	\$26,734	22.3%
Net Margin	\$11,603	\$8,580	\$246	(\$78)	\$2,998	(\$1,000)	\$0	\$0	\$22,349	18.7%

Definitions: **Sales:** Unit Sales times list price. **Direct Labor:** Labor costs incurred to produce the product that was sold. **Inventory Carry Cost:** the cost of unsold goods in inventory. **Depreciation:** Calculated on straight-line, 15-year depreciation of plant value. **R&D Costs:** R&D department expenditures for each product. **Admin:** Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. **Promotions:** The promotion budget for each product. **Sales:** The sales force budget for each product. **Other:** Charges not included in other categories such as Fees, Write-offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. **Write-offs** include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. **EBIT:** Earnings Before Interest and Taxes. **Short Term Interest:** Interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. **Long Term Interest:** Interest paid on outstanding bonds. **Taxes:** Income tax based upon a 35% tax rate. **Profit Sharing:** Profits shared with employees under the labor contract. **Net Profit:** EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$40	0.0%
EBIT	\$22,309	18.6%
Short Term Interest	\$0	0.0%
Long Term Interest	\$6,322	5.3%
Taxes	\$5,596	4.7%
Profit Sharing	\$208	0.2%
Net Profit	\$10,184	8.5%



APENDICE 4

REPORTE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2017

Round: 4
Dec. 31, 2017

CAPSTONE COURIER

C60201

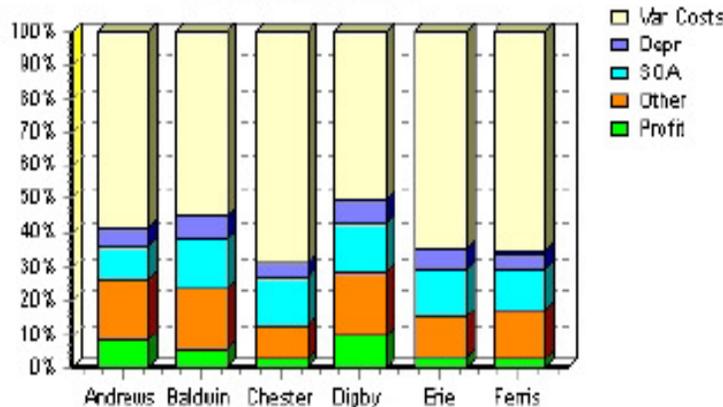
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguilre Briceno Stella Lopez Jose Martin Salas Martinez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Lilliana Olimon Francisco Guillermo Razura Martinez
--	---	---

Digby Jorge Arriaga Roberto Bautista Maria Araceli Delgadillo Lopez	Erie Rodolfo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

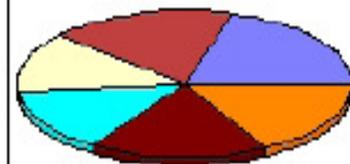
Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	8.8%	6.2%	3.1%	10.5%	3.4%	3.1%
Asset Turnover	1.22	1.01	1.21	0.96	1.32	1.17
ROA	10.8%	6.3%	3.8%	10.1%	4.5%	3.7%
Leverage (Assets/Equity)	1.7	2.0	2.6	1.8	1.9	2.1
ROE	18.8%	12.3%	9.9%	18.5%	8.4%	7.6%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sales	\$196,043,011	\$175,371,743	\$129,086,638	\$135,096,761	\$164,473,863	\$164,829,484
EBIT	\$34,248,031	\$25,784,432	\$13,992,026	\$29,316,430	\$14,898,228	\$16,011,865
Profits	\$17,306,163	\$10,890,618	\$4,010,951	\$14,229,070	\$5,635,493	\$5,167,719
Cumulative Profit	\$45,150,468	\$34,564,846	(\$4,633,885)	\$37,885,529	\$20,237,647	\$30,219,512
SG&A / Sales	9.9%	14.9%	15.5%	15.0%	14.9%	12.9%
Contrib. Margin %	37.9%	40.3%	28.0%	46.0%	30.7%	30.4%

Percent of Sales C60201



\$ Market Share C60201

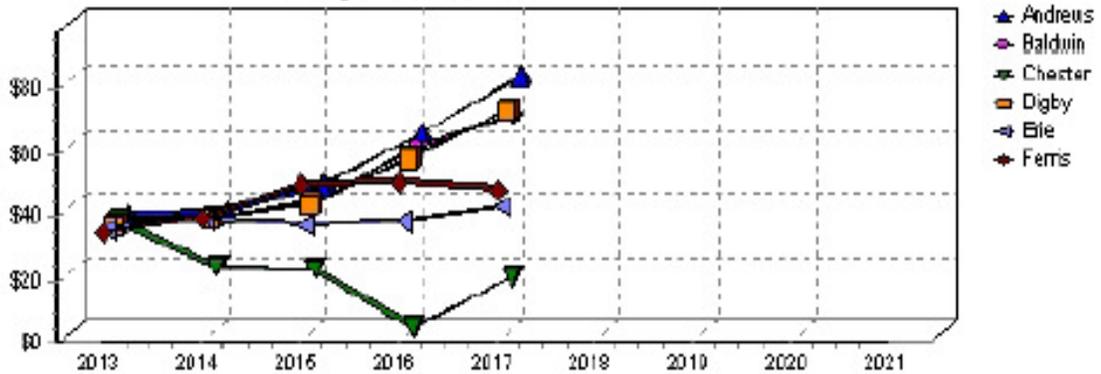


Andrews	20.32 %
Baldwin	18.18 %
Chester	13.38 %
Digby	14.00 %
Erie	17.05 %
Ferris	17.08 %

Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$77.70	\$17.58	2,255,839	\$175	\$40.90	\$7.67	\$2.50	3.2%	10.1
Baldwin	\$66.52	\$9.75	2,176,132	\$145	\$40.58	\$5.00	\$0.00	0.0%	13.3
Chester	\$16.54	\$15.54	2,043,791	\$34	\$19.87	\$1.95	\$0.00	0.0%	8.4
Digby	\$70.17	\$14.84	2,135,556	\$150	\$35.99	\$6.66	\$2.00	2.9%	10.5
Erie	\$41.03	\$4.38	2,291,939	\$94	\$29.28	\$2.46	\$0.00	0.0%	16.7
Ferris	\$47.39	(\$2.36)	2,155,190	\$102	\$31.55	\$2.40	\$0.00	0.0%	19.8

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	14.082019	\$20,850,000	13.5%	103.55	BBB	Digby	14.082019	\$20,850,000	13.6%	102.86	BB
	11.382025	\$11,000,000	11.6%	97.01	BBB		11.182025	\$15,000,000	11.8%	94.10	BB
	11.582026	\$8,000,000	11.8%	97.86	BBB		12.182027	\$7,500,000	12.2%	98.98	BB
	11.682027	\$5,000,000	11.8%	98.30	BBB	Erie	14.082019	\$20,850,000	13.6%	102.86	BB
Baldwin	14.082019	\$20,850,000	13.7%	102.18	B		10.882024	\$10,000,000	11.6%	93.22	BB
	10.882024	\$11,000,000	11.8%	91.52	B		11.382025	\$5,000,000	11.9%	95.08	BB
	11.782025	\$8,000,000	12.3%	95.15	B	Ferris	14.082019	\$20,850,000	13.7%	101.84	B
	12.282026	\$17,000,000	12.5%	97.41	B		11.682026	\$3,273,209	12.4%	93.30	B
Chester	14.082019	\$20,850,000	14.0%	100.17	CC		12.582027	\$12,858,141	12.8%	97.82	B
	12.182025	\$25,000,000	13.2%	91.62	CC						

Next Year's Prime Rate 4.00%

Financial Summary	CAPSTONE COURIER			C60201	Round: 4 Dec. 31, 2017	
	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Cash Flow Statement Survey						
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$17,306	\$10,891	\$4,011	\$14,229	\$5,635	\$5,168
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$11,360	\$13,067	\$5,282	\$10,255	\$9,727	\$8,373
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	(\$305)	(\$8,169)	\$0	\$325	(\$403)
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	\$329	\$6,528	(\$9,291)	\$1,398	(\$1,007)	(\$1,228)
Inventory	\$10,756	\$911	\$44,072	\$2,659	\$16,688	\$6,175
Accounts Receivable	(\$2,741)	(\$2,062)	(\$676)	(\$1,258)	(\$1,065)	(\$523)
Net cash from operations	\$37,011	\$29,030	\$35,230	\$27,283	\$30,303	\$17,563
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$21,900)	(\$16,095)	\$32,370	(\$37,500)	(\$23,550)	(\$22,870)
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	(\$5,640)	\$0	\$0	(\$4,271)	\$0	\$0
Sales of common stock	\$0	\$10,000	\$0	\$7,500	\$0	\$7,770
Purchase of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$5,000	\$0	\$0	\$7,500	\$0	\$12,858
Early retirement of long term debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retirement of current debt	\$0	\$0	(\$22,093)	\$0	\$0	(\$22,347)
Cash from current debt borrowing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$22,341
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	(\$640)	\$10,000	(\$22,093)	\$10,729	\$0	\$20,622
Net change in cash position	\$14,471	\$22,935	\$45,506	\$512	\$6,753	\$15,315
Balance Sheet Survey						
Cash	\$39,968	\$27,392	\$45,506	\$21,777	\$16,290	\$33,588
Accounts Receivable	\$16,113	\$14,414	\$10,610	\$11,104	\$13,518	\$13,548
Inventory	\$859	\$8,985	\$5,557	\$223	\$7,257	\$12,894
Total Current Assets	\$56,940	\$50,792	\$61,674	\$33,103	\$37,066	\$60,029
Plant and equipment	\$170,400	\$196,000	\$79,224	\$162,818	\$152,400	\$125,600
Accumulated Depreciation	(\$67,220)	(\$73,647)	(\$34,587)	(\$55,064)	(\$64,681)	(\$44,853)
Total Fixed Assets	\$103,180	\$122,353	\$44,637	\$107,754	\$87,719	\$80,747
Total Assets	\$160,120	\$173,145	\$106,311	\$140,857	\$124,784	\$140,776
Account Payable	\$9,106	\$14,077	\$5,941	\$6,739	\$7,919	\$8,799
Current Debt	\$13,900	\$13,900	\$13,900	\$13,900	\$13,900	\$26,967
Long Term Debt	\$44,850	\$56,850	\$45,850	\$43,350	\$35,850	\$36,981
Total Liabilities	\$67,856	\$84,827	\$65,691	\$63,989	\$57,669	\$72,747
Common Stock	\$27,360	\$28,360	\$19,860	\$25,860	\$28,360	\$26,130
Retained Earnings	\$64,904	\$59,958	\$20,760	\$51,008	\$38,755	\$41,899
Total Equity	\$92,264	\$88,318	\$40,619	\$76,868	\$67,115	\$68,029
Total Liabilities & Owners' Equity	\$160,120	\$173,145	\$106,311	\$140,857	\$124,784	\$140,776
Income Statement Survey						
Sales	\$196,043	\$175,372	\$129,087	\$135,097	\$164,474	\$164,829
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$121,650	\$104,751	\$82,931	\$72,969	\$113,909	\$114,778
Depreciation	\$11,360	\$13,067	\$5,282	\$10,255	\$9,727	\$8,373
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$19,335	\$26,075	\$20,051	\$20,307	\$24,565	\$21,288
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$9,450	\$5,695	(\$3,169)	\$2,250	\$1,375	\$4,378
EBIT	\$34,248	\$25,784	\$13,992	\$29,316	\$14,898	\$16,012
Interest(Short term,Long term)	\$7,080	\$8,688	\$7,695	\$6,979	\$6,051	\$7,899
Taxes	\$9,509	\$5,984	\$2,204	\$7,818	\$3,096	\$2,839
Profit Sharing	\$353	\$222	\$82	\$290	\$115	\$105
Net Profit	\$17,306	\$10,891	\$4,011	\$14,229	\$5,635	\$5,168

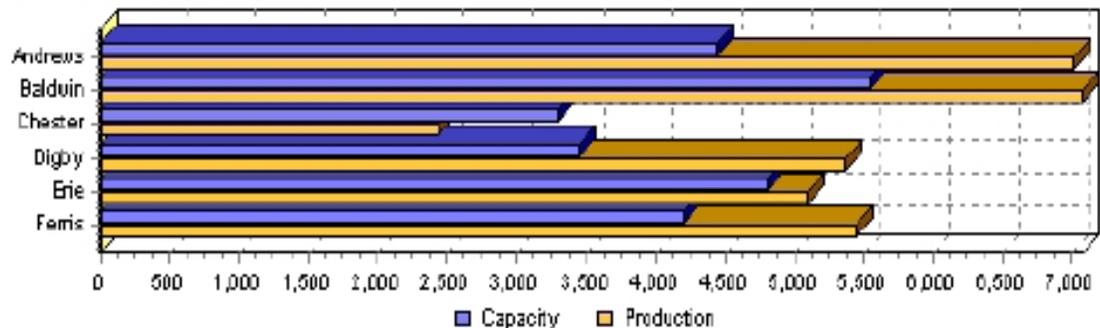
Production Analysis



C60201

Round: 4
Dec. 31, 2017

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec 31	MTBE	Pfmm Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	Over-time	2nd Shift & Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Util.
Able	Trad	2,117	0	9/9/2017	1.4	19000	7.8	12.2	\$27.00	\$10.82	\$5.08	42%	50%	8.5	1,400	149%
Acne	Low	2,901	9	5/25/2009	8.6	14000	3.0	17.0	\$17.75	\$5.22	\$5.28	38%	78%	8.5	1,400	177%
Adam	High	483	25	11/8/2017	1.2	25000	12.2	7.9	\$38.00	\$15.96	\$7.49	39%	0%	7.0	500	89%
Alt	Pfmm	883	0	8/26/2017	1.4	27000	13.4	13.2	\$32.25	\$15.39	\$7.82	29%	87%	8.0	400	185%
Agepe	Trad	782	0	10/5/2017	1.3	19000	7.8	12.2	\$27.50	\$10.82	\$6.18	40%	97%	7.0	400	195%
Apple	High	508	8	10/28/2017	0.9	25000	12.0	8.2	\$37.50	\$15.75	\$8.55	38%	43%	7.5	350	141%
Baker	Trad	1,918	0	8/27/2018	2.4	14000	7.0	13.2	\$24.00	\$8.47	\$4.61	44%	56%	9.0	1,250	149%
Bead	Low	3,155	27	12/9/2017	4.3	12000	4.8	15.4	\$17.50	\$5.98	\$3.24	53%	97%	10.0	1,800	185%
Big	High	187	81	7/11/2018	3.1	23000	10.4	9.8	\$37.50	\$14.05	\$7.88	36%	0%	5.0	800	6%
Bold	Pfmm	384	0	2/27/2018	4.9	27000	10.4	15.5	\$32.00	\$13.40	\$9.19	28%	0%	4.0	800	38%
Buddy	Size	499	107	11/6/2017	1.8	19000	6.5	7.5	\$33.00	\$12.57	\$9.78	32%	15%	4.0	550	110%
Beast	High	688	164	7/3/2017	0.8	25000	12.8	7.2	\$38.50	\$16.82	\$11.04	26%	74%	4.0	500	165%
Bug	Size	403	0	6/3/2017	0.6	19000	7.0	8.4	\$33.50	\$13.27	\$11.18	27%	84%	4.0	400	101%
Cake	Trad	1,037	113	9/7/2018	3.4	14000	6.5	13.4	\$27.20	\$0.00	\$0.00	34%	0%	4.0	1	0%
Cedar	Low	1,518	289	9/26/2018	5.9	17000	2.2	17.8	\$17.90	\$5.51	\$5.19	30%	0%	7.0	1,100	88%
Coat	Pfmm	952	0	9/10/2017	1.4	27000	13.4	13.2	\$32.80	\$15.54	\$10.76	20%	64%	4.0	600	159%
Cure	Size	512	1	7/25/2018	3.0	20500	5.2	8.4	\$33.10	\$12.27	\$10.37	28%	0%	3.0	600	35%
ConC	High	670	0	12/1/2017	0.9	25000	12.8	7.3	\$38.10	\$16.61	\$10.37	28%	0%	3.0	989	30%
Daze	Trad	1,230	0	9/15/2018	2.5	17000	7.1	12.9	\$27.50	\$9.55	\$4.18	49%	25%	8.0	1,000	123%
Dell	Low	2,188	0	1/15/2018	8.6	13000	3.0	17.0	\$18.00	\$4.97	\$3.15	54%	100%	9.0	1,400	197%
Die	Trad	1,181	0	4/7/2018	3.7	14500	7.9	12.0	\$27.50	\$9.51	\$9.45	30%	100%	7.0	900	197%
Dot	Trad	61	0	7/3/2019	6.5	20000	9.4	15.5	\$28.00	\$0.00	\$0.00	16%	0%	3.0	301	0%
Dune	Size	851	14	3/8/2017	2.2	19000	6.1	7.6	\$33.00	\$12.45	\$3.00	52%	60%	9.0	500	157%
Delay		0	0	5/16/2018	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	500	0%
Eat	Trad	2,019	0	8/24/2017	1.5	17500	7.8	12.2	\$27.00	\$10.28	\$8.31	31%	20%	6.0	1,500	119%
Ebb	Low	1,969	0	5/30/2018	3.6	12000	3.0	17.0	\$18.00	\$4.87	\$6.42	35%	0%	6.0	1,400	99%
Echo	High	555	303	12/23/2017	1.1	25000	12.1	7.9	\$38.00	\$16.08	\$6.42	36%	0%	6.0	650	61%
Edge	Pfmm	651	0	9/14/2017	1.4	27000	13.4	13.2	\$33.00	\$15.55	\$10.27	22%	0%	4.0	800	99%
Egg	Size	681	16	2/27/2017	2.2	18500	6.1	7.4	\$33.00	\$12.41	\$12.36	24%	75%	4.0	400	173%
Endo	High	248	0	12/28/2017	0.7	25000	12.3	7.8	\$38.50	\$16.20	\$10.27	33%	0%	5.0	500	98%
Etto		0	0	9/6/2018	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	5.0	250	0%
Feat	Low	694	38	1/28/2017	4.1	12000	5.5	14.5	\$21.00	\$6.73	\$9.41	18%	10%	4.0	500	109%
Feat	Low	1,733	162	7/27/2018	8.6	13000	3.0	17.0	\$21.00	\$4.97	\$7.94	37%	95%	6.0	1,100	193%
Fat	High	613	159	12/12/2017	1.1	25000	12.5	7.5	\$38.00	\$16.41	\$10.31	29%	0%	3.0	750	79%
Foam	Pfmm	945	0	9/26/2017	1.3	27000	13.8	12.8	\$33.00	\$15.85	\$9.31	24%	31%	5.0	750	129%
Fume	Size	940	136	11/11/2017	1.2	17000	6.8	8.0	\$33.00	\$12.87	\$9.02	33%	0%	5.0	900	99%
Fox	High	747	121	12/8/2017	0.8	25000	13.0	7.0	\$38.00	\$16.82	\$8.35	34%	60%	5.5	900	158%

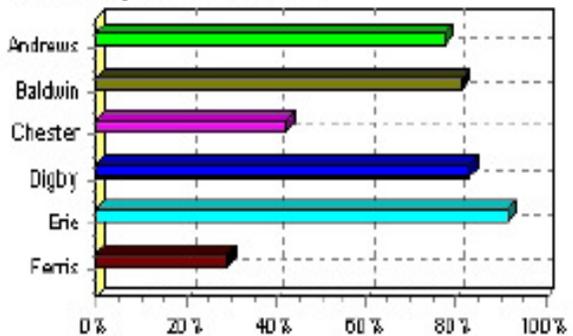
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	10,504
Actual Industry Unit Sales	10,504
Segment % of Total Industry	28.4%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-7.2%

Traditional Customer Buying Criteria

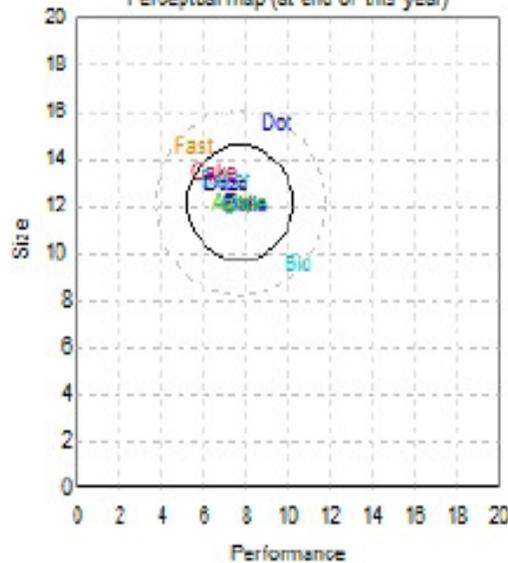
	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$18.00 - 28.00	23%
3. Ideal Position	Pfmn 7.8 Size 12.2	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

Accessibility C60201 Traditional

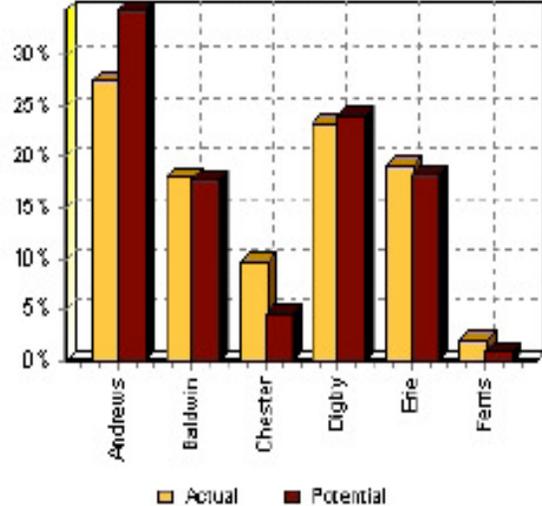


Perceptual Map for Traditional

Perceptual map (at end of this year)



Actual vs Potential Market Share 2017 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Able	20%	2,117	9/9/2017	YES	7.8	12.2	\$27.00	19000	1.43	\$1,400	71%	\$914	78%	41
Eat	19%	2,019	8/24/2017	YES	7.8	12.2	\$27.00	17500	1.49	\$1,400	69%	\$1,803	92%	44
Baker	18%	1,895	8/27/2018	YES	7.0	13.2	\$24.00	14000	2.43	\$1,700	75%	\$1,517	81%	36
Daze	12%	1,230	9/15/2018	YES	7.1	12.9	\$27.50	17000	2.48	\$2,200	78%	\$1,566	83%	36
Dixie	11%	1,181	4/7/2016	YES	7.9	12.0	\$27.50	14500	3.71	\$2,200	60%	\$756	83%	10
Cake	10%	1,025	9/7/2016		6.5	13.4	\$27.20	14000	3.37	\$0	41%	\$0	42%	5
Agape	7%	782	10/5/2017	YES	7.8	12.2	\$27.50	19000	1.33	\$1,400	63%	\$914	78%	36
Fast	2%	219	1/28/2017		5.5	14.5	\$21.00	12000	4.08	\$900	25%	\$710	29%	0
Dot	0%	34	7/3/2019	YES	9.4	15.5	\$28.00	20000	6.50	\$100	12%	\$0	83%	0

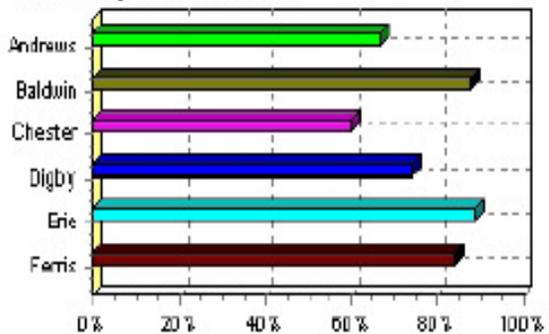
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	13,948
Actual Industry Unit Sales	13,948
Segment % of Total Industry	37.8%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-7.4%

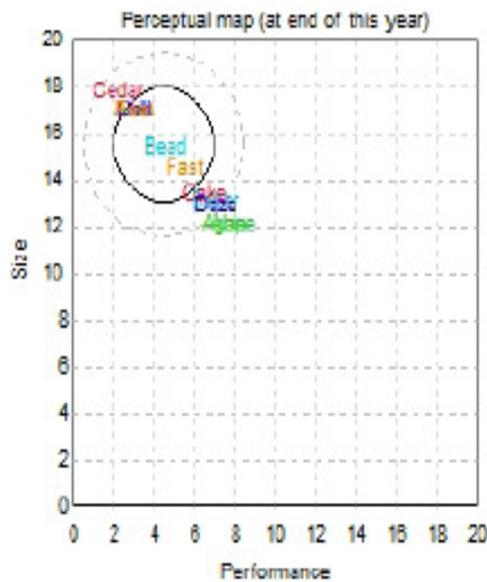
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$13.00 - 23.00	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfmn 3.7 Size 16.3	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

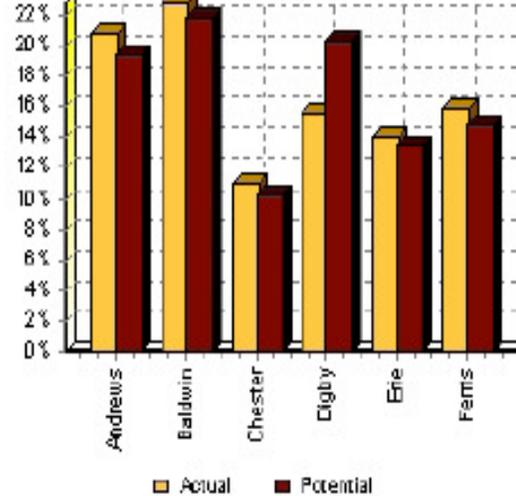
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2017 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Bead	23%	3,155	12/9/2017		4.6	15.4	\$17.50	12000	4.32	\$1,700	74%	\$1,517	88%	25
Acre	21%	2,901	5/25/2009		3.0	17.0	\$17.75	14000	8.60	\$1,200	65%	\$914	67%	28
Dell	16%	2,166	1/15/2016	YES	3.0	17.0	\$18.00	13000	8.60	\$2,200	78%	\$1,566	74%	29
Ebb	14%	1,969	5/30/2016	YES	3.0	17.0	\$18.00	12000	3.59	\$1,300	66%	\$2,896	89%	22
Feat	12%	1,733	7/27/2018		3.0	17.0	\$21.00	13000	8.60	\$1,100	59%	\$1,278	84%	16
Cedar	11%	1,516	9/26/2018		2.2	17.8	\$17.90	17000	5.87	\$1,000	61%	\$1,355	60%	12
Fast	3%	474	1/28/2017		5.5	14.5	\$21.00	12000	4.08	\$900	43%	\$710	84%	6
Baker	0%	21	8/27/2018	YES	7.0	13.2	\$24.00	14000	2.43	\$1,700	38%	\$1,517	88%	0
Cake	0%	12	9/7/2016		6.5	13.4	\$27.20	14000	3.37	\$0	20%	\$0	60%	0

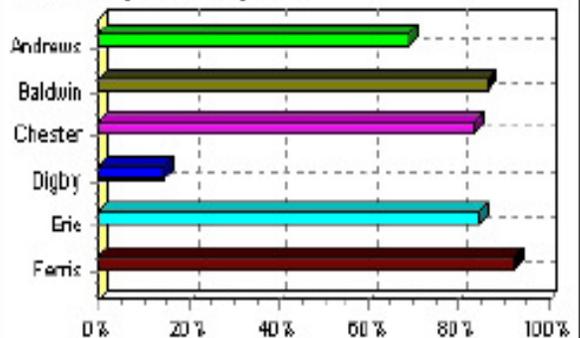
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	4,655
Actual Industry Unit Sales	4,655
Segment % of Total Industry	12.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-7.0%

High End Customer Buying Criteria

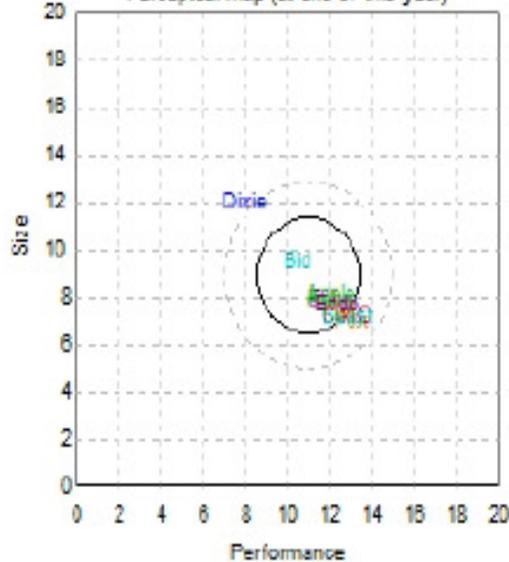
	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 12.5 Size 7.5	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$28.00 - 38.00	9%

Accessibility C60201 High End

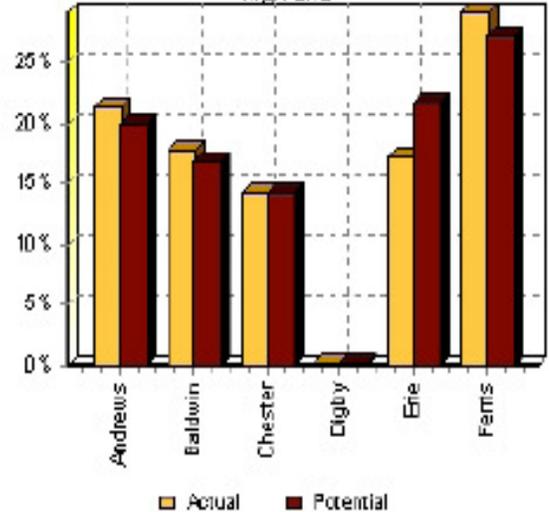


Perceptual Map for High End

Perceptual map (at end of this year)



Actual vs Potential Market Share 2017 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
Fox	16%	747	12/8/2017		13.0	7.0	\$38.00	25000	0.80	\$1,300	47%	\$1,278	92%	44
ConC	14%	670	12/1/2017	YES	12.8	7.3	\$38.10	25000	0.95	\$1,750	62%	\$2,033	84%	54
Beast	14%	666	7/3/2017		12.8	7.2	\$38.50	25000	0.76	\$2,200	47%	\$1,432	86%	46
Flat	13%	613	12/12/2017		12.5	7.5	\$38.00	25000	1.08	\$1,300	60%	\$1,278	92%	54
Echo	12%	555	12/23/2017		12.1	7.9	\$38.00	25000	1.06	\$1,050	64%	\$1,448	85%	51
Apple	11%	508	10/28/2017		12.0	8.2	\$37.50	25000	0.86	\$1,150	57%	\$812	69%	45
Adam	10%	483	11/8/2017		12.2	7.9	\$38.00	25000	1.19	\$1,200	68%	\$812	69%	47
Endo	5%	246	12/26/2017	YES	12.3	7.8	\$38.50	25000	0.68	\$1,000	43%	\$1,359	85%	45
Bid	4%	167	7/11/2018		10.4	9.6	\$37.50	23000	3.13	\$700	61%	\$758	86%	7

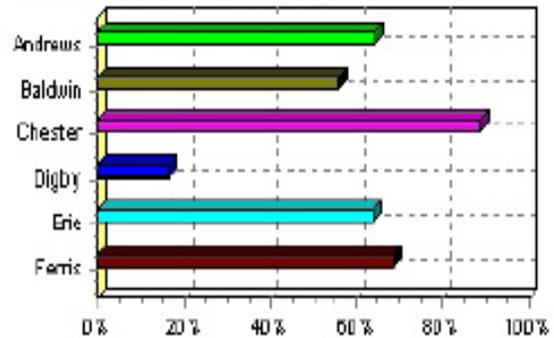
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	3,945
Actual Industry Unit Sales	3,843
Segment % of Total Industry	10.7%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-6.5%

Performance Customer Buying Criteria

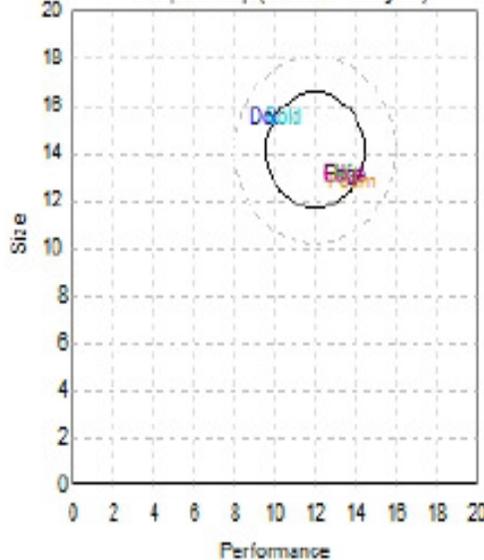
	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfmm 13.4 Size 13.2	29%
3. Price	\$23.00 - 33.00	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

Accessibility C60201 Performance

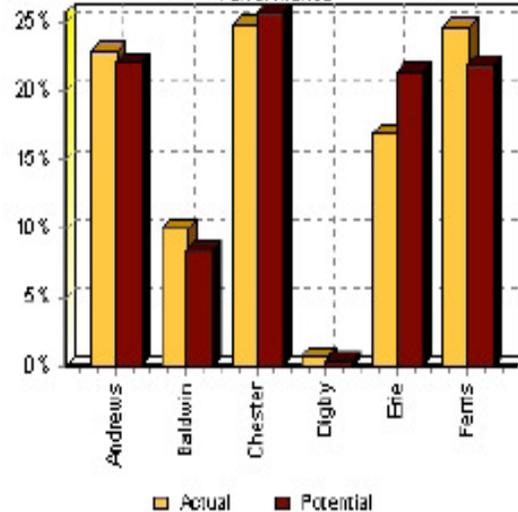


Perceptual Map for Performance

Perceptual map (at end of this year)



Actual vs Potential Market Share 2017 C60201 Performance



Top Products in Performance Segment

Name	Units		Revision	Stock	Pfmm	Size	List Price	MTBF	Age	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
	Market Share	Sold to Seg												
Coat	25%	952	9/10/2017	YES	13.4	13.2	\$32.80	27000	1.39	\$1,050	70%	\$1,694	89%	55
Foam	25%	945	9/26/2017	YES	13.8	12.8	\$33.00	27000	1.31	\$1,300	67%	\$1,278	69%	46
Aft	23%	893	8/26/2017	YES	13.4	13.2	\$32.25	27000	1.37	\$1,200	63%	\$711	64%	47
Edge	17%	651	9/14/2017	YES	13.4	13.2	\$33.00	27000	1.38	\$1,200	69%	\$1,172	64%	46
Bold	10%	394	2/27/2018	YES	10.4	15.5	\$32.00	27000	4.94	\$450	53%	\$590	56%	16
Dot	1%	27	7/3/2019	YES	9.4	15.5	\$28.00	20000	6.50	\$100	11%	\$0	16%	0

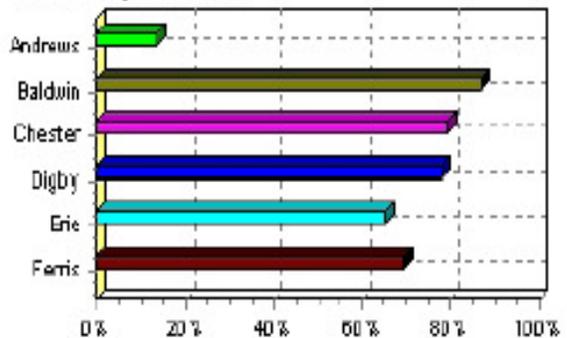
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	3,885
Actual Industry Unit Sales	3,885
Segment % of Total Industry	10.5%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-5.8%

Size Customer Buying Criteria

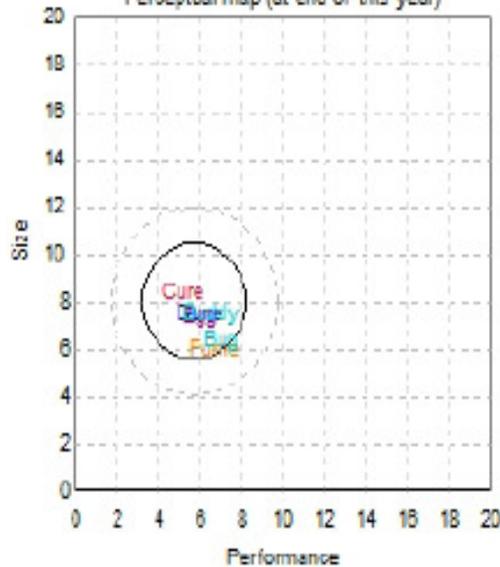
	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 6.8 Size 6.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$23.00 - 33.00	9%

Accessibility C60201 Size

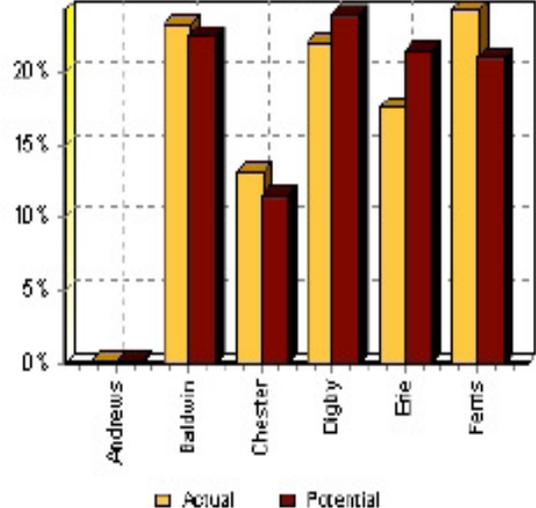


Perceptual Map for Size

Perceptual map (at end of this year)



Actual vs Potential Market Share
2017 C60201
Size



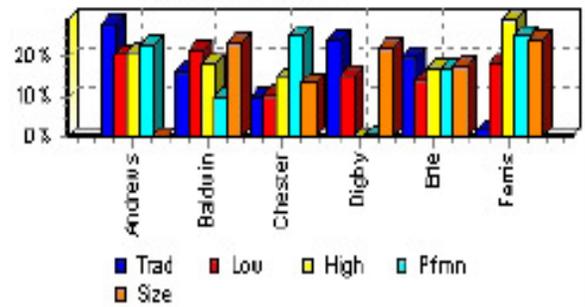
Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Fume	24%	940	11/11/2017		6.8	6.0	\$33.00	17000	1.19	\$1,300	63%	\$1,278	70%	35
Dune	22%	851	3/6/2017		6.1	7.6	\$33.00	19000	2.19	\$3,000	84%	\$1,566	78%	30
Egg	18%	681	2/27/2017		6.1	7.4	\$33.00	18500	2.20	\$1,200	61%	\$1,172	65%	25
Cure	13%	512	7/25/2018		5.2	8.4	\$33.10	20500	3.02	\$1,150	62%	\$1,694	79%	10
Buddy	13%	499	11/6/2017		6.5	7.5	\$33.00	19000	1.78	\$1,350	69%	\$1,264	87%	39
Bug	10%	403	6/3/2017	YEO	7.0	6.4	\$33.50	19000	0.57	\$1,800	52%	\$1,348	87%	37

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201



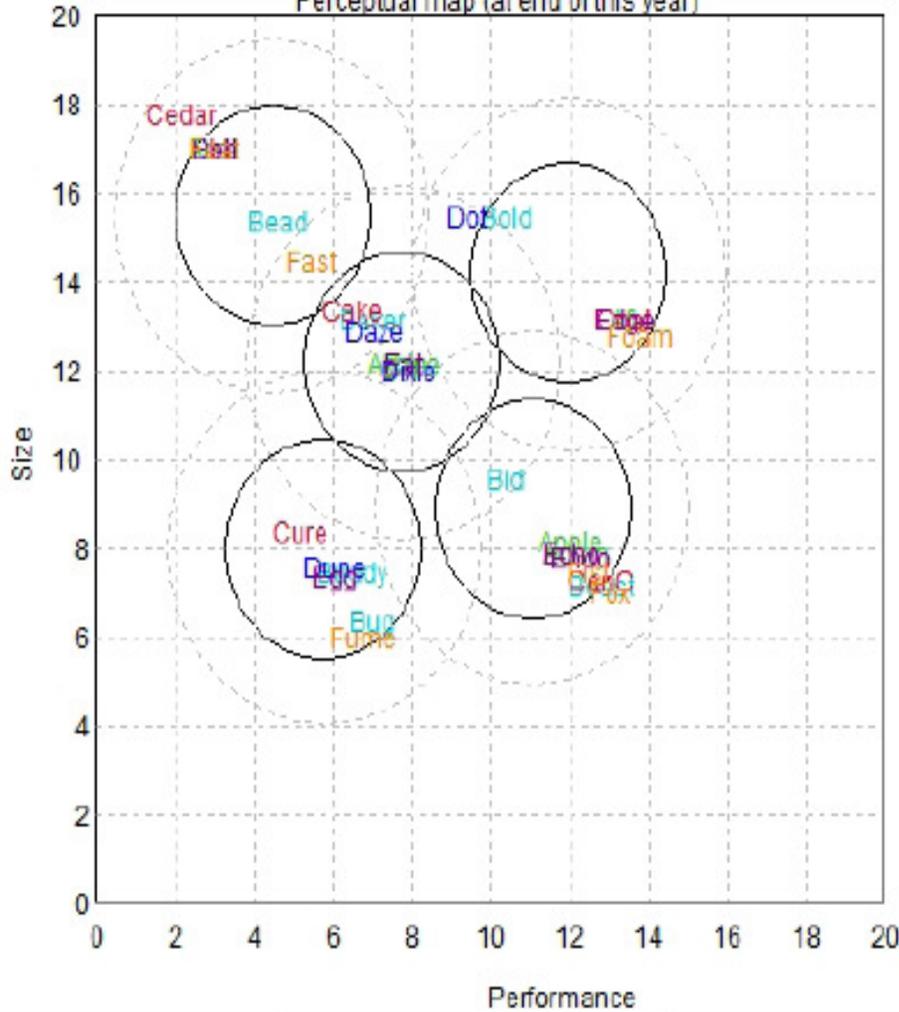
Actual Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Industry Unit Sales	10,504	13,048	4,855	3,643	3,885	36,835
% of Market	28.5%	37.9%	12.6%	10.4%	10.5%	100.0%
Able	20.2%					5.8%
Acre		20.8%				7.9%
Adam			10.4%			1.3%
All				23.0%		2.4%
Agape	7.4%					2.1%
Apple			10.9%			1.4%
Total	27.6%	20.8%	21.3%	23.0%		20.8%
Baker	18.0%	0.2%				5.2%
Bead		22.6%				8.6%
Bid			3.6%			0.4%
Bold				10.0%		1.0%
Buddy					12.8%	1.3%
Beast			14.3%			1.8%
Bug					10.4%	1.1%
Total	18.0%	22.8%	17.9%	10.0%	23.2%	19.5%
Cake	9.8%					2.8%
Cedar		10.9%				4.1%
Coat				24.8%		2.6%
Cure					13.2%	1.4%
ConC			14.4%			1.8%
Total	9.8%	11.0%	14.4%	24.8%	13.2%	12.7%
Daze	11.7%					3.3%
Dell		15.5%				5.0%
Dicie	11.3%					3.2%
Dot	0.3%			0.7%		0.2%
Dune					21.9%	2.3%
Total	23.3%	15.5%		0.7%	21.9%	14.9%
Eat	19.2%					5.5%
Ebb		14.1%				5.3%
Echo			11.9%			1.5%
Edge				17.0%		1.8%
Egg					17.5%	1.8%
Endo			5.3%			0.7%
Total	19.2%	14.1%	17.2%	17.0%	17.5%	16.6%
Fast	2.1%	3.4%				1.0%
Feat		12.4%				4.7%
Fat			13.2%			1.7%
Foam				24.8%		2.6%
Fume					24.2%	2.5%
Fox			16.0%			2.0%
Total	2.1%	15.8%	29.2%	24.8%	24.2%	15.4%

Potential Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	10,504	13,048	4,855	3,945	3,885	36,938
% of Market	28.4%	37.8%	12.6%	10.7%	10.5%	100.0%
Able	18.2%					5.2%
Acre		19.4%				7.3%
Adam			9.7%			1.2%
All				22.1%		2.4%
Agape	16.2%					4.6%
Apple			10.2%			1.3%
Total	34.4%	19.4%	19.9%	22.1%		22.0%
Baker	17.7%	0.2%				5.1%
Bead		21.7%				8.2%
Bid			3.4%			0.4%
Bold				8.4%		0.9%
Buddy					12.2%	1.3%
Beast			13.4%			1.7%
Bug					10.1%	1.1%
Total	17.7%	21.8%	16.8%	8.4%	22.3%	18.6%
Cake	4.5%					1.3%
Cedar		10.2%				3.8%
Coat				25.7%		2.7%
Cure					11.5%	1.2%
ConC			14.2%			1.8%
Total	4.5%	10.2%	14.2%	25.7%	11.5%	10.9%
Daze	18.0%					5.1%
Dell		20.2%				7.6%
Dicie	5.8%					1.6%
Dot	0.2%			0.3%		0.2%
Dune					25.9%	2.5%
Total	24.0%	20.3%		0.3%	25.9%	17.0%
Eat	18.3%					5.2%
Ebb		13.6%				5.1%
Echo			11.1%			1.4%
Edge				21.5%		2.3%
Egg					21.3%	2.2%
Endo			10.5%			1.3%
Total	18.3%	13.6%	21.6%	21.5%	21.3%	17.6%
Fast	1.0%	3.2%				1.5%
Feat		11.6%				4.4%
Fat			12.3%			1.6%
Foam				22.0%		2.3%
Fume					21.0%	2.2%
Fox			15.0%			1.9%
Total	1.0%	14.7%	27.3%	22.0%	20.9%	13.9%

Perceptual Map for All Segments
Perceptual map (at end of this year)



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised
Able	7.8	12.2	9/9/2017	Baker	7.0	13.2	8/27/2018	Cake	6.5	13.4	9/7/2016
Acre	3.0	17.0	5/25/2009	Bead	4.6	15.4	12/9/2017	Cedar	2.2	17.8	9/26/2018
Adam	12.2	7.9	11/8/2017	Bid	10.4	9.6	7/11/2018	Coat	13.4	13.2	9/10/2017
Aff	13.4	13.2	8/26/2017	Bold	10.4	15.5	2/27/2018	Cure	5.2	8.4	7/25/2018
Agape	7.8	12.2	10/5/2017	Buddy	6.5	7.5	11/6/2017	ConC	12.8	7.3	12/1/2017
Apple	12.0	8.2	10/28/2017	Beast	12.8	7.2	7/3/2017				
				Bug	7.0	6.4	6/3/2017				
Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised	Name	Pfmm	Size	Revised
Daze	7.1	12.9	9/15/2018	Est	7.8	12.2	8/24/2017	Fast	5.5	14.5	1/28/2017
Dell	3.0	17.0	1/15/2016	Ebb	3.0	17.0	5/30/2016	Fest	3.0	17.0	7/27/2018
Dixie	7.9	12.0	4/7/2016	Echo	12.1	7.9	12/23/2017	Fist	12.5	7.5	12/12/2017
Dot	9.4	15.5	7/3/2019	Edge	13.4	13.2	9/14/2017	Foam	13.8	12.8	9/26/2017
Dune	6.1	7.6	3/8/2017	Egg	6.1	7.4	2/27/2017	Fume	6.8	6.0	11/11/2017
				Endo	12.3	7.8	12/26/2017	Fox	13.0	7.0	12/8/2017

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Feris
Needed Complement	691	668	364	415	800	823
Complement	692	666	364	415	800	823
1st Shift Complement	439	431	299	240	696	633
2nd Shift Complement	253	224	65	175	104	190
Overtime Percent	0.0%	3.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%
Turnover Rate	7.0%	8.7%	8.1%	6.9%	6.8%	8.6%
New Employees	49	61	29	60	55	71
Separated Employees	64	0	678	0	86	103
Recruiting Spend	\$2,300	\$3,500	\$3,000	\$5,000	\$2,500	\$2,500
Training Hours	75	40	40	80	80	30
Productivity Index	107.2%	104.1%	105.6%	107.7%	106.2%	102.3%
Recruiting Cost	\$160	\$274	\$117	\$358	\$191	\$249
Separation Cost	\$320	\$0	\$3,390	\$0	\$430	\$517
Training Cost	\$1,038	\$524	\$291	\$664	\$1,280	\$494
Total HR Admin Cost	\$1,518	\$797	\$3,799	\$1,022	\$1,901	\$1,260
Labor Contract Next Year						
Wages	\$25.53	\$25.53	\$25.53	\$25.53	\$25.53	\$25.53
Benefits	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Ceiling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Feris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$1,700	\$750	\$500	\$0	\$100	\$0
VendorJIT	\$0	\$750	\$500	\$0	\$200	\$0
Quality Initiative Training	\$600	\$500	\$500	\$0	\$100	\$0
Channel Support Systems	\$1,300	\$500	\$500	\$0	\$100	\$750
Concurrent Engineering	\$1,500	\$500	\$500	\$0	\$100	\$750
UNEP Green Programs	\$800	\$500	\$500	\$1,000	\$100	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$600	\$500	\$500	\$0	\$100	\$750
Quality Function Deployment Effort	\$1,200	\$500	\$500	\$500	\$50	\$750
CCE/6 Sigma Training	\$900	\$500	\$500	\$0	\$100	\$750
GEM/ TQM Sustainability Initiatives	\$600	\$500	\$500	\$0	\$100	\$0
Total Expenditures	\$9,200	\$5,500	\$5,000	\$1,500	\$1,050	\$3,750
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	1.02%	0.22%	0.07%	0.01%	0.00%	0.01%
Labor Cost Reduction	1.00%	0.12%	0.08%	0.00%	0.00%	0.04%
Reduction R&D Cycle Time	25.02%	0.45%	0.45%	0.03%	0.00%	3.93%
Reduction Admin Costs	0.76%	1.96%	0.75%	0.00%	0.00%	2.44%
Demand Increase	3.47%	0.09%	0.09%	0.22%	0.00%	0.32%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
Total	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 4
Dec. 31, 2017

Balance Sheet

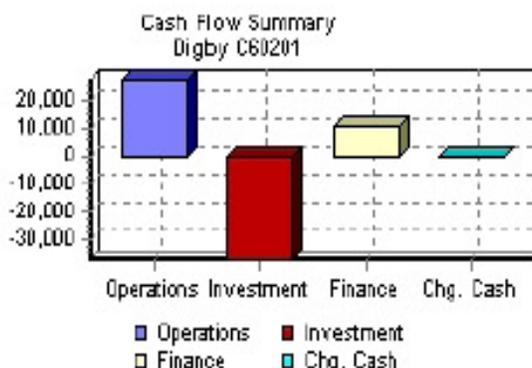
DEFINITIONS:

Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out.
Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Deprec: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2017	2018
		Common	Size
Cash	\$21,777	15.5%	\$21,264
Account Receivable	\$11,104	7.9%	\$9,846
Inventory	\$223	0.2%	\$2,882
Total Current Assets	\$33,104	23.5%	\$33,992
Plant & Equipment	\$162,818	116.0%	\$125,318
Accumulated Depreciation	(\$55,064)	-39.1%	(\$44,810)
Total Fixed Assets	\$107,754	76.5%	\$80,508
Total Assets	\$140,857	100.0%	\$114,501
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$6,739	4.8%	\$5,341
Current Debt	\$13,900	9.9%	\$0
Long Term Debt	\$43,350	30.8%	\$49,750
Total Liabilities	\$63,989	45.4%	\$55,091
Common Stock	\$25,860	18.4%	\$18,360
Retained Earnings	\$51,008	36.2%	\$41,050
Total Equity	\$76,868	54.6%	\$59,410
Total Liab. & O. Equity	\$140,857	100.0%	\$114,501

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.



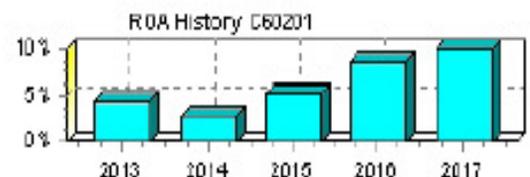
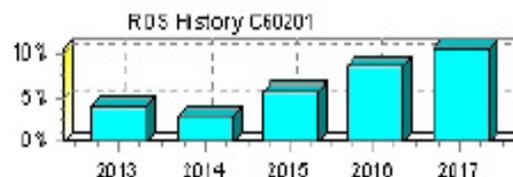
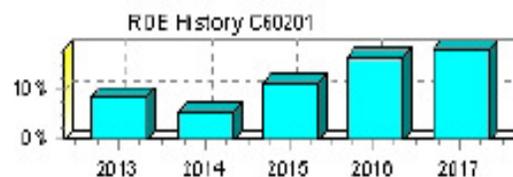
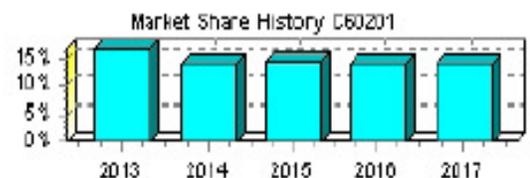
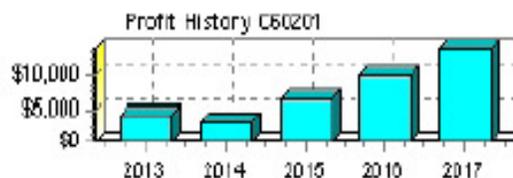
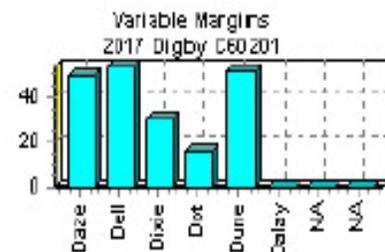
	2017	2018
Cash Flows from Operating Activities		
Net Income (Loss)	\$14,229	\$10,184
Depreciation	\$10,255	\$8,055
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	\$40
Accounts Payable	\$1,398	(\$2,004)
Inventory	\$2,659	\$14,666
Accounts Receivable	(\$1,258)	(\$632)
Net cash from operation	\$27,283	\$30,308
Cash Flows from Investing Activities		
Plant Improvements	(\$37,500)	(\$5,260)
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$4,271)	(\$4,000)
Sales of Common Stock	\$7,500	\$0
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$7,500	\$0
Retirement of long term debt	(\$13,900)	\$0
Change in current debt (net)	\$13,900	(\$8,950)
Net Cash from financing activities	\$10,729	(\$12,950)
Net Change in cash position	\$512	\$12,098
Closing cash position	\$21,777	\$21,264

2017 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dixie	Dot	Dune	Delay	NA	NA	2017 Total	Common Size
Sales	\$33,838	\$38,981	\$32,484	\$1,713	\$28,080	\$0	\$0	\$0	\$135,097	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$5,143	\$6,820	\$11,161	\$544	\$2,768	\$0	\$0	\$0	\$26,436	19.6%
Direct Material	\$12,086	\$11,226	\$11,559	\$893	\$10,743	\$0	\$0	\$0	\$46,506	34.4%
Inventory Carry	\$0	\$0	\$0	\$0	\$27	\$0	\$0	\$0	\$27	0.0%
Total Variable	\$17,229	\$18,046	\$22,720	\$1,437	\$13,537	\$0	\$0	\$0	\$72,969	54.0%
Contribution Margin	\$16,609	\$20,935	\$9,765	\$276	\$14,543	\$0	\$0	\$0	\$62,128	46.0%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,533	\$3,920	\$2,040	\$361	\$1,400	\$0	\$0	\$0	\$10,255	7.6%
SG&A: R&D	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$186	\$1,000	\$0	\$0	\$3,186	2.4%
Promotions	\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$100	\$3,000	\$0	\$0	\$0	\$9,700	7.2%
Sales	\$1,566	\$1,566	\$756	\$0	\$1,566	\$0	\$0	\$0	\$5,454	4.0%
Admin	\$493	\$568	\$473	\$25	\$409	\$0	\$0	\$0	\$1,968	1.5%
Total Period	\$7,792	\$8,254	\$5,469	\$1,486	\$6,561	\$1,000	\$0	\$0	\$30,562	22.6%
Net Margin	\$8,817	\$12,682	\$4,296	(\$1,210)	\$7,982	(\$1,000)	\$0	\$0	\$31,566	23.4%

Definitions: Sales: Unit Sales times list price. Direct Labor: Labor costs incurred to produce the product that was sold. Inventory Carry Cost: the cost of unsold goods in inventory. Depreciation: Calculated on straight-line, 15-year depreciation of plant value. R&D Costs: R&D department expenditures for each product. Admin: Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. Promotions: The promotion budget for each product. Sales: The sales force budget for each product. Other: Charges not included in other categories such as Fees, Write offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. Write-offs include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. EBIT: Earnings Before Interest and Taxes. Short Term Interest: interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. Long Term Interest: Interest paid on outstanding bonds. Taxes: Income tax based upon a 35% tax rate. Profit Sharing: Profits shared with employees under the labor contract. Net Profit: EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$2,250	1.7%
EBIT	\$29,316	21.7%
Short Term Interest	\$1,487	1.1%
Long Term Interest	\$5,452	4.1%
Taxes	\$7,818	5.8%
Profit Sharing	\$290	0.2%
Net Profit	\$14,229	10.5%



APENDICE 5

REPORTE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2018

Round: 5
Dec. 31, 2018

CAPSTONE COURIER

C60201

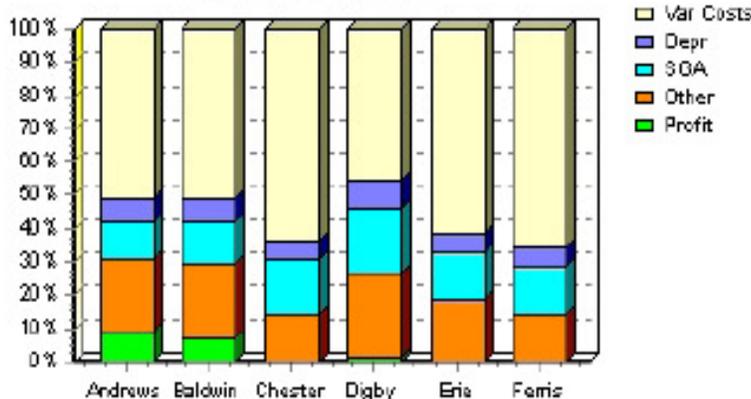
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguirre Briceno Stella Lopez Jose Martin Salas Martinez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Lilliana Ollmon Francisco Guillermo Razura Martinez
--	---	---

Digby Jorge Arriaga Roberto Baulista Maria Araceli Delgadillo Lopez	Erie Rodolfo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	9.9%	7.8%	-7.4%	1.4%	0.2%	-2.6%
Asset Turnover	1.04	1.04	1.08	0.84	1.23	0.92
ROA	10.3%	8.1%	-7.9%	1.2%	0.3%	-2.4%
Leverage (Assets/Equity)	1.7	1.8	2.6	1.8	1.7	2.1
ROE	18.1%	14.7%	-21.0%	2.1%	0.5%	-5.0%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7,313,063	\$0
Sales	\$179,549,864	\$178,767,141	\$95,606,874	\$114,096,206	\$170,657,559	\$136,336,293
EBIT	\$36,067,792	\$30,117,351	(\$4,892,394)	\$9,174,815	\$6,410,858	\$3,321,783
Profits	\$17,852,430	\$13,923,133	(\$7,043,656)	\$1,607,352	\$409,224	(\$3,507,148)
Cumulative Profit	\$63,002,898	\$48,487,979	(\$11,677,541)	\$39,492,881	\$20,646,870	\$26,712,364
SG&A / Sales	12.0%	13.9%	19.6%	21.9%	15.3%	15.6%
Contrib. Margin %	44.7%	45.0%	26.9%	49.5%	32.9%	27.1%

Percent of Sales C60201



\$ Market Share C60201

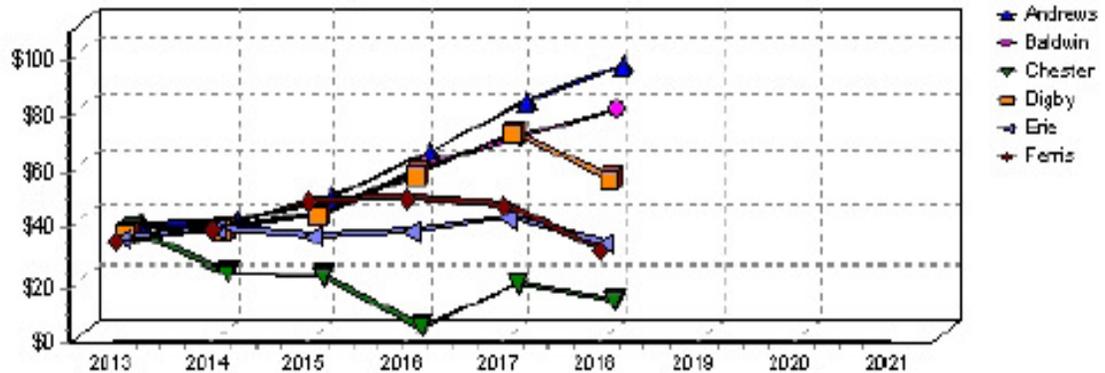


Andrews	20.52 %
Baldwin	20.43 %
Chester	10.93 %
Digby	13.04 %
Erie	19.50 %
Ferris	15.58 %

Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$90.40	\$12.70	2,255,839	\$204	\$43.81	\$7.91	\$5.00	5.5%	11.4
Baldwin	\$76.17	\$9.64	2,067,343	\$157	\$45.95	\$6.73	\$0.00	0.0%	11.3
Chester	\$10.01	(\$6.52)	2,043,791	\$20	\$16.43	(\$3.45)	\$0.00	0.0%	-2.9
Digby	\$54.08	(\$16.08)	2,135,556	\$115	\$35.75	\$0.75	\$1.00	1.8%	71.8
Erie	\$32.31	(\$8.72)	2,750,302	\$89	\$30.39	\$0.15	\$1.00	3.1%	215.7
Ferris	\$30.91	(\$16.48)	2,264,856	\$70	\$30.76	(\$1.55)	\$0.00	0.0%	-20.0

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	14.082019	\$20,850,000	13.2%	106.05	BB	Digby	14.082019	\$20,850,000	13.2%	105.95	BB
	11.302025	\$11,000,000	9.4%	120.13	BB		11.102025	\$15,000,000	9.4%	118.47	BB
	11.502026	\$8,000,000	9.3%	123.43	BB		12.102027	\$7,500,000	9.4%	128.59	BB
	11.602027	\$5,000,000	9.2%	126.15	BB		12.302028	\$5,000,000	9.3%	132.11	BB
	11.902028	\$20,000,000	9.1%	130.20	BB		Erie	14.082019	\$20,850,000	13.2%	106.44
Baldwin	14.082019	\$20,850,000	13.2%	105.95	BB	10.802024		\$10,000,000	9.2%	117.58	BBB
	10.802024	\$11,000,000	9.4%	114.97	BB	11.302025		\$5,000,000	9.2%	122.56	BBB
	11.702025	\$8,000,000	9.6%	121.64	BB	Ferris	14.082019	\$20,850,000	13.3%	104.97	CCC
	12.202026	\$17,000,000	9.6%	126.84	BB		11.602026	\$3,273,209	9.9%	116.85	CCC
	12.702028	\$9,000,000	9.4%	134.85	BB		12.502027	\$12,858,141	10.1%	123.77	CCC
Chester	14.082019	\$20,850,000	13.4%	104.20	C	12.902028	\$4,742,962	10.1%	128.09	CCC	
	12.102025	\$25,000,000	10.7%	113.41	C						

Next Year's Prime Rate 4.00%

Financial Summary		CAPSTONE COURIER		C60201	Round: 5 Dec. 31, 2018	
Cash Flow Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$17,852	\$13,923	(\$7,044)	\$1,607	\$409	(\$3,507)
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$13,387	\$13,353	\$5,865	\$10,973	\$10,620	\$8,647
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	(\$2,500)	\$0	\$862	(\$229)	(\$550)
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	(\$89)	(\$3,828)	\$3,253	\$118	\$3,593	(\$203)
Inventory	(\$12,055)	\$4,254	(\$6,092)	(\$15,808)	(\$30,121)	(\$7,628)
Accounts Receivable	\$1,356	(\$279)	\$2,752	\$163	(\$508)	\$2,342
Net cash from operations	\$20,450	\$24,924	(\$1,265)	(\$2,084)	(\$16,236)	(\$900)
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$30,400)	(\$13,320)	(\$8,756)	(\$6,898)	(\$9,525)	(\$21,570)
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	(\$11,279)	\$0	\$0	(\$2,136)	(\$2,750)	\$0
Sales of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18,808	\$5,150
Purchase of common stock	\$0	(\$7,237)	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$20,000	\$9,000	\$0	\$5,000	\$0	\$4,743
Early retirement of long term debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retirement of current debt	(\$13,900)	(\$13,900)	(\$13,900)	(\$13,900)	(\$13,900)	(\$26,967)
Cash from current debt borrowing	\$0	\$0	\$0	\$5,000	\$0	\$27,823
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7,313	\$0
Net cash from financing activities	(\$5,179)	(\$12,137)	(\$13,900)	(\$6,036)	\$9,471	\$10,748
Net change in cash position	(\$15,129)	(\$533)	(\$23,921)	(\$15,018)	(\$16,290)	(\$11,822)
Balance Sheet Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
Cash	\$24,839	\$26,859	\$21,585	\$6,758	\$0	\$21,766
Accounts Receivable	\$14,758	\$14,693	\$7,858	\$10,941	\$14,027	\$11,206
Inventory	\$12,914	\$4,731	\$11,649	\$16,030	\$37,378	\$20,522
Total Current Assets	\$52,511	\$46,284	\$41,092	\$33,729	\$51,404	\$53,494
Plant and equipment	\$200,800	\$204,700	\$87,980	\$164,600	\$159,300	\$146,500
Accumulated Depreciation	(\$80,607)	(\$79,880)	(\$40,452)	(\$61,783)	(\$72,447)	(\$52,180)
Total Fixed Assets	\$120,193	\$124,820	\$47,528	\$102,817	\$86,853	\$94,320
Total Assets	\$172,704	\$171,104	\$88,620	\$136,547	\$138,257	\$147,814
Account Payable	\$9,017	\$10,249	\$9,195	\$6,857	\$11,512	\$8,596
Current Debt	\$0	\$0	\$0	\$5,000	\$7,313	\$27,823
Long Term Debt	\$64,850	\$65,850	\$45,850	\$48,350	\$35,850	\$41,724
Total Liabilities	\$73,867	\$76,099	\$55,045	\$60,207	\$54,675	\$78,143
Common Stock	\$27,360	\$26,036	\$19,860	\$25,860	\$47,168	\$31,279
Retained Earnings	\$71,478	\$68,968	\$13,716	\$50,480	\$36,414	\$38,392
Total Equity	\$98,837	\$95,004	\$33,576	\$76,340	\$83,582	\$69,671
Total Liabilities & Owners' Equity	\$172,704	\$171,104	\$88,620	\$136,547	\$138,257	\$147,814
Income Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
Sales	\$179,550	\$178,767	\$95,607	\$114,096	\$170,658	\$136,336
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$99,202	\$98,347	\$69,894	\$57,625	\$114,431	\$99,417
Depreciation	\$13,387	\$13,353	\$5,865	\$10,973	\$10,620	\$8,647
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$21,493	\$24,891	\$18,750	\$24,961	\$26,085	\$21,255
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$9,400	\$12,059	\$6,000	\$11,362	\$13,111	\$3,695
EBIT	\$36,068	\$30,117	(\$4,892)	\$9,175	\$6,411	\$3,322
Interest(Short term,Long term)	\$8,042	\$8,260	\$5,944	\$5,652	\$5,768	\$8,717
Taxes	\$9,809	\$7,650	(\$3,793)	\$883	\$225	(\$1,888)
Profit Sharing	\$364	\$284	\$0	\$33	\$8	\$0
Net Profit	\$17,852	\$13,923	(\$7,044)	\$1,607	\$409	(\$3,507)

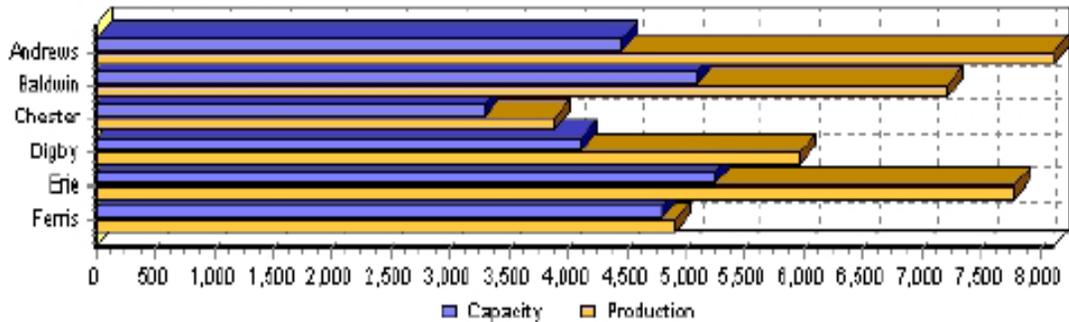
Production Analysis



C60201

Round: 5
Dec. 31, 2018

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec. 31	MTBF	Pfmm Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	Over-time	2nd Shift & Automation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.
Able	Trad	2,241	433	9/9/2018	1.4	19000	8.5	11.5	\$26.00	\$10.11	\$3.63	46%	93%	9.5	1,400	191%
Acre	Low	2,718	14	12/1/2018	4.8	14000	4.2	16.0	\$16.75	\$5.43	\$3.64	49%	96%	9.5	1,400	193%
Adam	High	453	216	11/3/2018	1.2	25000	13.4	6.8	\$36.50	\$15.45	\$5.24	41%	30%	7.0	500	129%
Alt	Pfmm	770	22	9/18/2018	1.3	27000	14.4	12.5	\$31.00	\$14.70	\$4.38	39%	100%	8.5	700	198%
Agape	Trad	782	0	7/9/2018	1.4	19000	8.5	11.5	\$26.50	\$10.11	\$5.83	40%	97%	8.5	500	196%
Apple	High	398	107	12/1/2018	1.0	25000	13.2	6.8	\$37.00	\$15.30	\$4.72	46%	43%	7.5	350	141%
Baker	Trad	1,714	0	9/27/2018	1.9	14000	8.2	11.8	\$24.00	\$8.18	\$2.75	58%	40%	9.0	1,250	137%
Bead	Low	2,926	0	12/9/2017	5.3	12000	4.6	15.4	\$17.00	\$5.06	\$1.43	61%	85%	10.0	2,000	161%
Bld	Trad	955	0	7/11/2018	2.3	19000	9.0	11.0	\$26.50	\$10.15	\$8.39	24%	49%	8.0	600	146%
Buddy	Size	540	0	9/21/2018	1.5	19000	7.0	6.1	\$33.00	\$11.68	\$8.46	39%	0%	4.0	550	79%
Beast	High	587	189	5/21/2018	1.2	25000	13.4	6.6	\$38.00	\$14.96	\$9.27	31%	25%	4.0	500	122%
Bug	Size	679	0	6/4/2018	1.1	19000	7.6	5.7	\$33.00	\$11.98	\$10.16	33%	74%	4.0	450	170%
Blast		0	0	8/3/2019	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	4.0	200	0%
Cake	Trad	95	18	9/7/2016	4.4	14000	6.5	13.4	\$27.20	\$0.00	\$0.00	34%	0%	4.0	1	0%
Cedar	Low	1,575	358	9/26/2018	3.6	12000	3.7	16.3	\$17.00	\$4.72	\$6.08	31%	55%	7.0	1,100	149%
Coat	Pfmm	874	88	9/1/2018	1.4	27000	14.4	12.5	\$32.50	\$15.24	\$10.83	19%	66%	5.0	600	160%
Cure	Size	465	124	7/25/2018	2.2	16000	6.8	6.6	\$32.50	\$11.31	\$10.48	30%	1%	4.0	600	98%
ConC	High	606	85	6/29/2018	1.2	24000	13.4	6.6	\$37.50	\$15.72	\$10.41	28%	0%	4.0	989	70%
Daze	Trad	1,575	0	9/15/2018	1.9	15000	8.5	11.5	\$26.00	\$9.05	\$4.60	48%	100%	9.0	800	197%
Dell	Low	2,406	52	1/11/2018	9.6	12000	3.0	17.0	\$17.00	\$4.08	\$3.00	57%	79%	10.0	1,400	176%
Dixie	Trad	393	198	1/23/2019	4.7	14500	7.9	12.0	\$27.00	\$8.49	\$4.95	46%	0%	8.0	800	74%
Dot	Pfmm	2	293	7/3/2019	7.5	20000	9.4	15.5	\$32.00	\$9.79	\$9.91	-91%	0%	4.0	300	98%
Dune	Size	459	293	8/31/2019	3.2	19000	6.1	7.6	\$32.00	\$11.27	\$2.87	52%	50%	10.0	500	148%
Delay	High	184	111	5/16/2018	0.6	22000	12.5	7.5	\$37.00	\$14.06	\$11.69	25%	61%	4.0	300	98%
Est	Trad	2,141	334	10/8/2018	1.4	15500	8.5	11.5	\$26.50	\$9.23	\$7.12	36%	67%	7.0	1,500	166%
Etb	Low	1,952	28	5/30/2016	4.6	12000	3.0	17.0	\$17.50	\$4.10	\$6.84	36%	43%	6.0	1,400	141%
Echo	High	375	324	12/4/2018	1.1	21000	11.6	8.9	\$38.00	\$12.97	\$5.98	37%	0%	6.0	400	99%
Edge	Pfmm	754	226	9/13/2018	1.3	27000	14.4	12.5	\$33.00	\$14.90	\$9.17	25%	25%	5.0	800	124%
Egg	Size	539	269	9/20/2018	1.7	18000	6.8	6.4	\$33.00	\$11.75	\$10.37	29%	100%	6.0	400	198%
Endo	High	444	546	12/6/2018	0.9	25000	13.4	6.8	\$38.00	\$15.59	\$8.89	27%	100%	6.0	500	198%
Etto	High	149	0	9/6/2018	0.3	25000	13.4	6.6	\$38.00	\$15.66	\$8.83	35%	94%	5.0	250	59%
NA		0	0	1/1/2000	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0.0	0	0%
Fast	Low	830	0	1/28/2017	5.1	12000	5.5	14.5	\$20.50	\$6.14	\$11.43	13%	100%	4.0	400	198%
Feat	Pfmm	790	263	7/27/2018	5.0	27000	13.8	12.9	\$22.50	\$14.94	\$6.59	28%	0%	6.0	1,100	81%
Fist	High	583	190	10/23/2018	1.1	25000	13.7	6.4	\$37.50	\$16.30	\$10.55	27%	0%	4.0	750	79%
Foam	Pfmm	881	159	8/29/2018	1.3	27000	14.8	12.1	\$32.50	\$15.62	\$8.99	23%	40%	5.5	750	130%
Fume	Size	978	149	9/23/2018	1.2	17000	7.4	4.8	\$32.50	\$12.71	\$8.29	34%	11%	5.5	900	110%
Fox	High	535	181	9/21/2018	1.0	25000	13.9	6.1	\$37.50	\$16.49	\$7.25	34%	0%	5.5	900	66%
Fuel		0	0	5/7/2019	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	5.5	600	0%

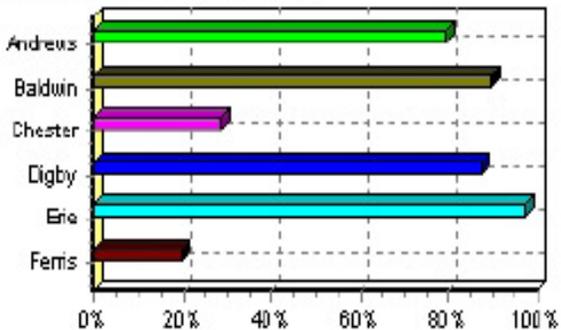
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	9,747
Actual Industry Unit Sales	9,747
Segment % of Total Industry	28.4%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	0.2%

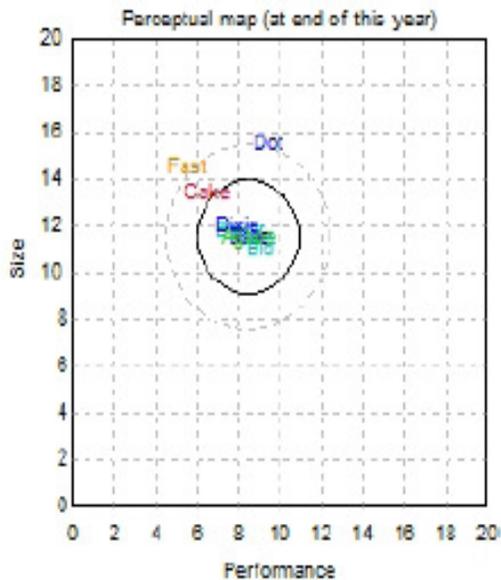
Traditional Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$17.50 - 27.50	23%
3. Ideal Position	Pfnn 8.5 Size 11.5	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

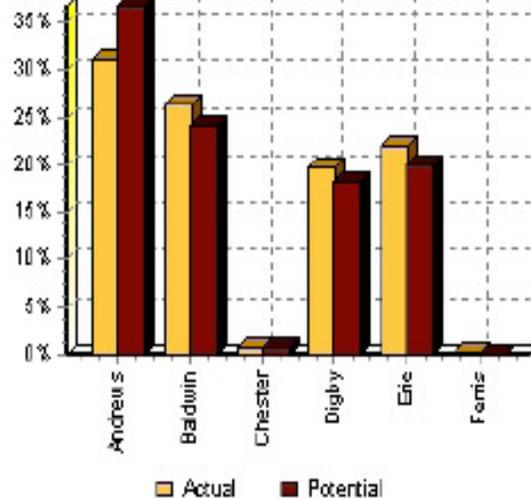
Accessibility C60201 Traditional



Perceptual Map for Traditional



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfnn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Awareness	Sales Budget	Access-ibility	Dec. Cust. Survey
Able	23%	2,241	9/6/2018		8.5	11.5	\$26.00	19000	1.37	\$1,400	72%	\$1,031	80%	43
Eat	22%	2,141	10/6/2018		8.5	11.5	\$26.50	15500	1.36	\$1,400	71%	\$1,965	97%	39
Baker	17%	1,650	8/27/2018	YES	8.2	11.8	\$24.00	14000	1.88	\$1,700	77%	\$1,296	90%	54
Daze	16%	1,533	9/15/2018	YES	8.5	11.5	\$26.00	15000	1.88	\$2,900	85%	\$1,669	87%	53
Bid	9%	916	7/11/2018	YES	9.0	11.0	\$26.50	19000	2.30	\$1,700	47%	\$1,296	90%	44
Agape	8%	782	7/9/2018	YES	8.5	11.5	\$26.50	19000	1.40	\$1,400	67%	\$1,031	80%	42
Dixie	4%	393	1/23/2019		7.9	12.0	\$27.00	14500	4.71	\$1,500	66%	\$668	87%	6
Cake	1%	78	9/7/2016		6.5	13.4	\$27.20	14000	4.37	\$0	27%	\$0	28%	0
Fast	0%	13	1/28/2017	YES	5.5	14.5	\$20.50	12000	5.08	\$500	23%	\$715	20%	0

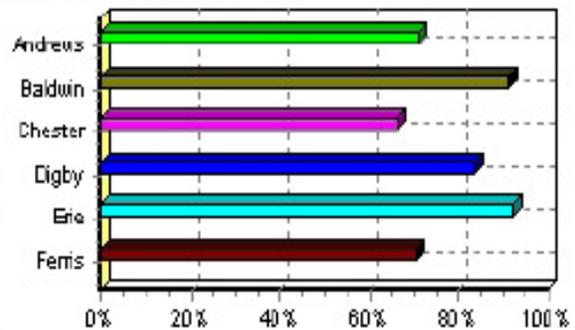
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	12,916
Actual Industry Unit Sales	12,916
Segment % of Total Industry	37.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-0.1%

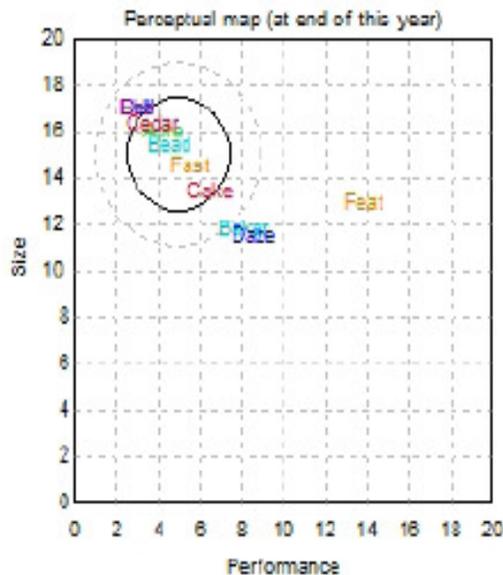
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$12.50 - 22.50	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfnn 4.2 Size 15.8	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

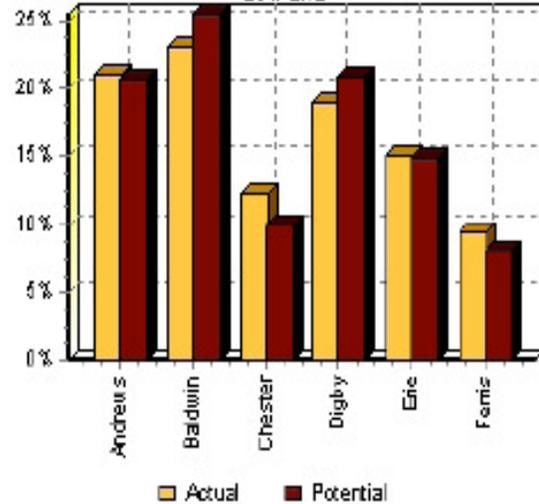
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfnn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Beg	Revision Date	Revision Date											
Bead	23%	2,929	12/9/2017	YES	4.6	15.4	\$17.00	12000	5.32	\$1,700	76%	\$1,458	91%	40	
Acre	21%	2,718	12/1/2018		4.2	16.0	\$16.75	14000	4.84	\$1,680	71%	\$1,031	71%	37	
Dell	19%	2,409	1/11/2018		3.0	17.0	\$17.00	12000	9.60	\$2,900	85%	\$1,669	83%	20	
Ebb	15%	1,952	5/30/2016		3.0	17.0	\$17.50	12000	4.59	\$1,300	66%	\$1,805	92%	17	
Cedar	12%	1,575	9/26/2018		3.7	16.3	\$17.00	12000	3.56	\$1,500	67%	\$1,440	66%	22	
Fast	6%	817	1/28/2017	YES	5.5	14.5	\$20.50	12000	5.08	\$500	46%	\$715	70%	9	
Feat	3%	392	7/27/2018		13.8	12.9	\$22.50	27000	5.01	\$1,400	39%	\$1,287	70%	0	
Baker	0%	64	8/27/2018	YES	8.2	11.8	\$24.00	14000	1.88	\$1,700	38%	\$1,295	91%	0	
Daze	0%	42	9/15/2018	YES	8.5	11.5	\$26.00	15000	1.88	\$2,900	43%	\$1,669	83%	0	
Cake	0%	18	9/7/2016		6.5	13.4	\$27.20	14000	4.37	\$0	14%	\$0	66%	0	

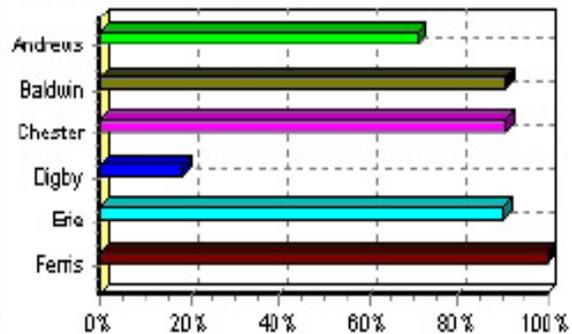
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	4,329
Actual Industry Unit Sales	4,329
Segment % of Total Industry	12.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	0.1%

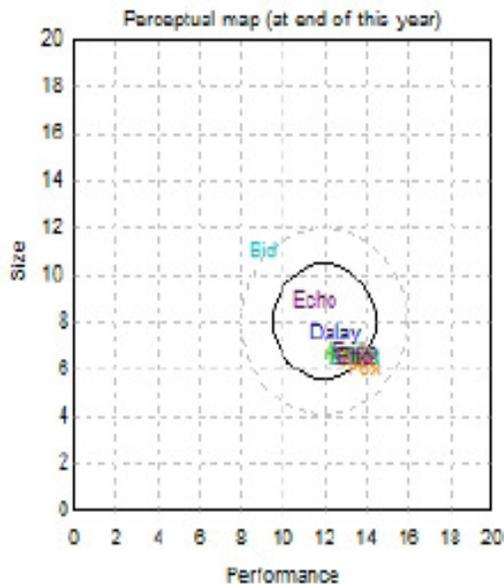
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 13.4 Size 6.6	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$27.50 - 37.50	9%

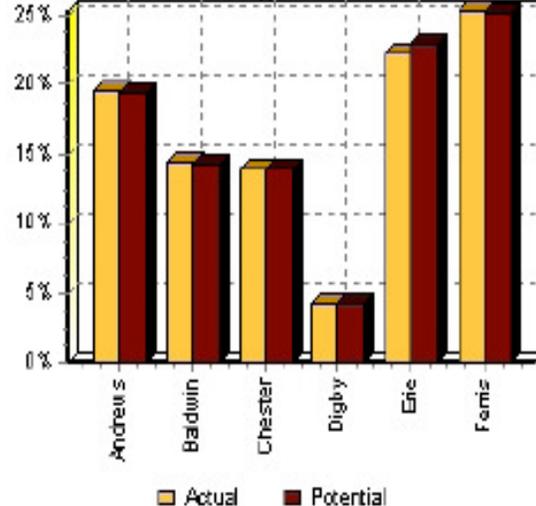
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec 31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
ConC	14%	606	6/29/2018		13.4	6.6	\$37.50	24000	1.22	\$1,750	67%	\$2,160	91%	52
Beast	14%	587	5/21/2018		13.4	6.6	\$38.00	25000	1.18	\$2,200	61%	\$1,377	90%	52
Fist	13%	563	10/23/2018		13.7	6.4	\$37.50	25000	1.13	\$1,450	64%	\$1,287	100%	57
Fox	12%	535	9/21/2018		13.9	6.1	\$37.50	25000	1.03	\$1,450	55%	\$1,287	100%	46
Adam	10%	453	11/3/2018		13.4	6.6	\$36.50	25000	1.17	\$1,300	70%	\$916	71%	54
Endo	10%	444	12/6/2018		13.4	6.8	\$38.00	25000	0.87	\$1,100	51%	\$1,504	90%	50
Apple	9%	396	12/1/2018		13.2	6.8	\$37.00	25000	0.96	\$1,150	61%	\$916	71%	53
Echo	9%	375	12/4/2018		11.6	8.9	\$38.00	21000	1.06	\$1,250	67%	\$1,223	90%	12
Dalay	4%	184	5/16/2018		12.5	7.5	\$37.00	22000	0.62	\$1,150	42%	\$334	18%	21
Etto	3%	149	9/6/2018	YES	13.4	6.6	\$38.00	25000	0.31	\$600	44%	\$812	90%	51
Bld	1%	39	7/11/2018	YES	9.0	11.0	\$26.50	19000	2.30	\$1,700	41%	\$1,296	90%	0

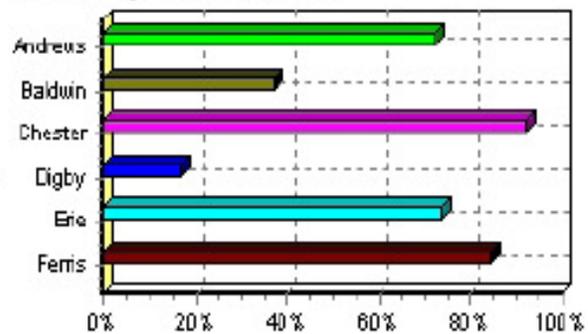
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	3,688
Actual Industry Unit Sales	3,688
Segment % of Total Industry	10.7%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	-0.1%

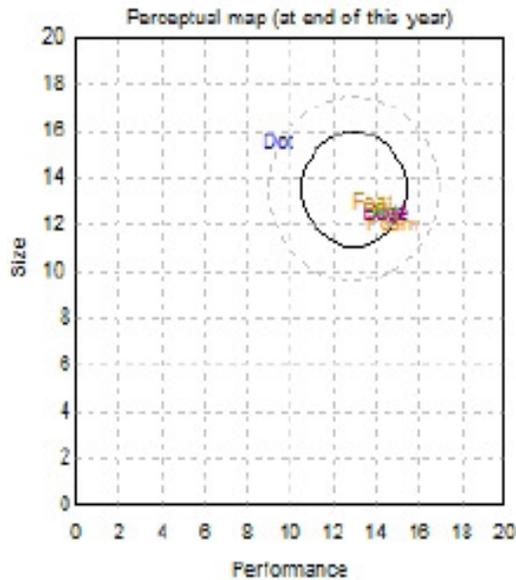
Performance Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfmm 14.4 Size 12.5	29%
3. Price	\$22.50 - 32.50	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

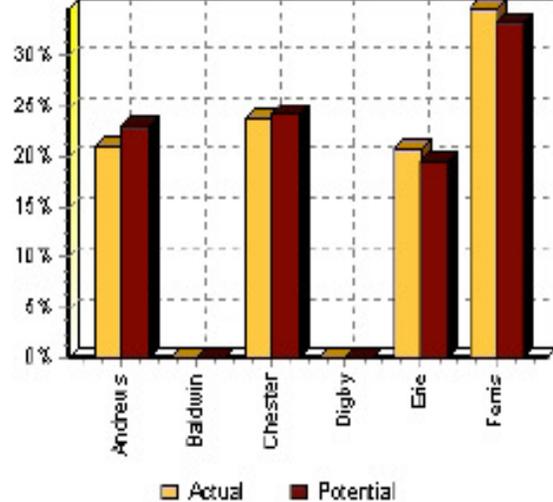
Accessibility C60201 Performance



Perceptual Map for Performance



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 Performance



Top Products in Performance Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Units											
Foam	24%	891	8/29/2018		14.8	12.1	\$32.50	27000	1.32	\$1,400	72%	\$1,287	84%	53	
Coat	24%	874	9/1/2018		14.4	12.5	\$32.50	27000	1.36	\$1,400	74%	\$1,800	92%	58	
Aft	21%	770	9/18/2018		14.4	12.5	\$31.00	27000	1.32	\$1,400	69%	\$802	72%	55	
Edge	21%	764	9/13/2018		14.4	12.5	\$33.00	27000	1.33	\$1,200	72%	\$1,203	74%	47	
Feat	11%	398	7/27/2018		13.8	12.9	\$22.50	27000	5.01	\$1,400	47%	\$1,287	84%	55	
Dot	0%	2	7/3/2019		9.4	15.5	\$32.00	20000	7.50	\$1,050	18%	\$658	17%	0	

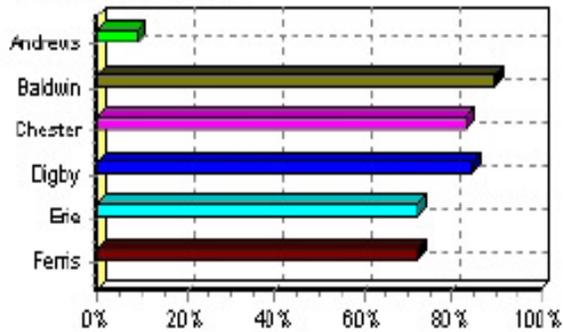
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	3,659
Actual Industry Unit Sales	3,659
Segment % of Total Industry	10.7%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	0.0%

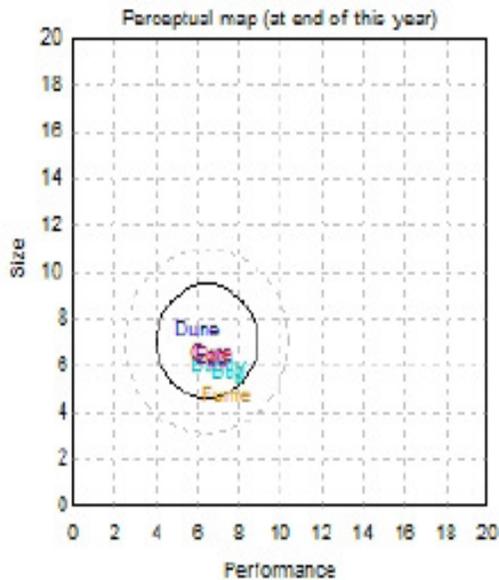
Size Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 7.5 Size 5.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$22.50 - 32.50	9%

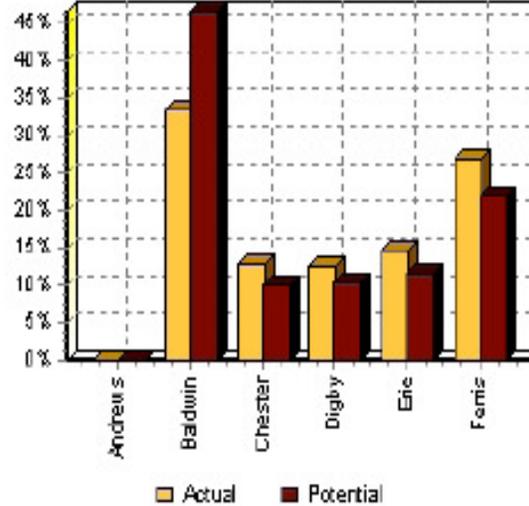
Accessibility C60201 Size



Perceptual Map for Size



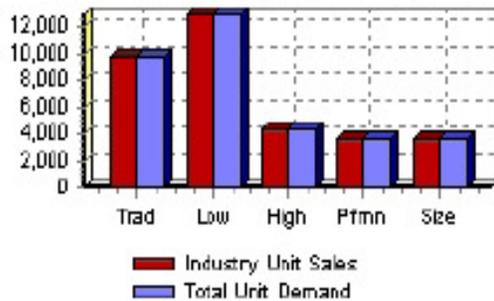
Actual vs Potential Market Share
2019 C60201
Size



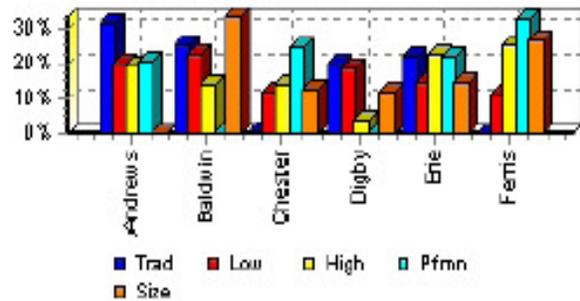
Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Cust. Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Fume	27%	978	9/23/2018		7.4	4.8	\$32.50	17000	1.23	\$1,400	67%	\$1,287	72%	32
Bug	19%	679	6/4/2018	YES	7.6	5.7	\$33.00	19000	1.07	\$1,800	62%	\$1,377	90%	51
Buddy	15%	540	9/21/2018	YES	7.0	6.1	\$33.00	19000	1.53	\$1,400	71%	\$1,296	90%	46
Egg	15%	539	9/20/2018		6.8	6.4	\$33.00	18000	1.74	\$1,200	64%	\$1,203	73%	27
Cure	13%	465	7/25/2018		6.8	6.6	\$32.50	16000	2.22	\$1,400	66%	\$1,800	83%	19
Dune	13%	459	8/31/2019		6.1	7.6	\$32.00	19000	3.19	\$3,000	89%	\$1,669	85%	9

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201

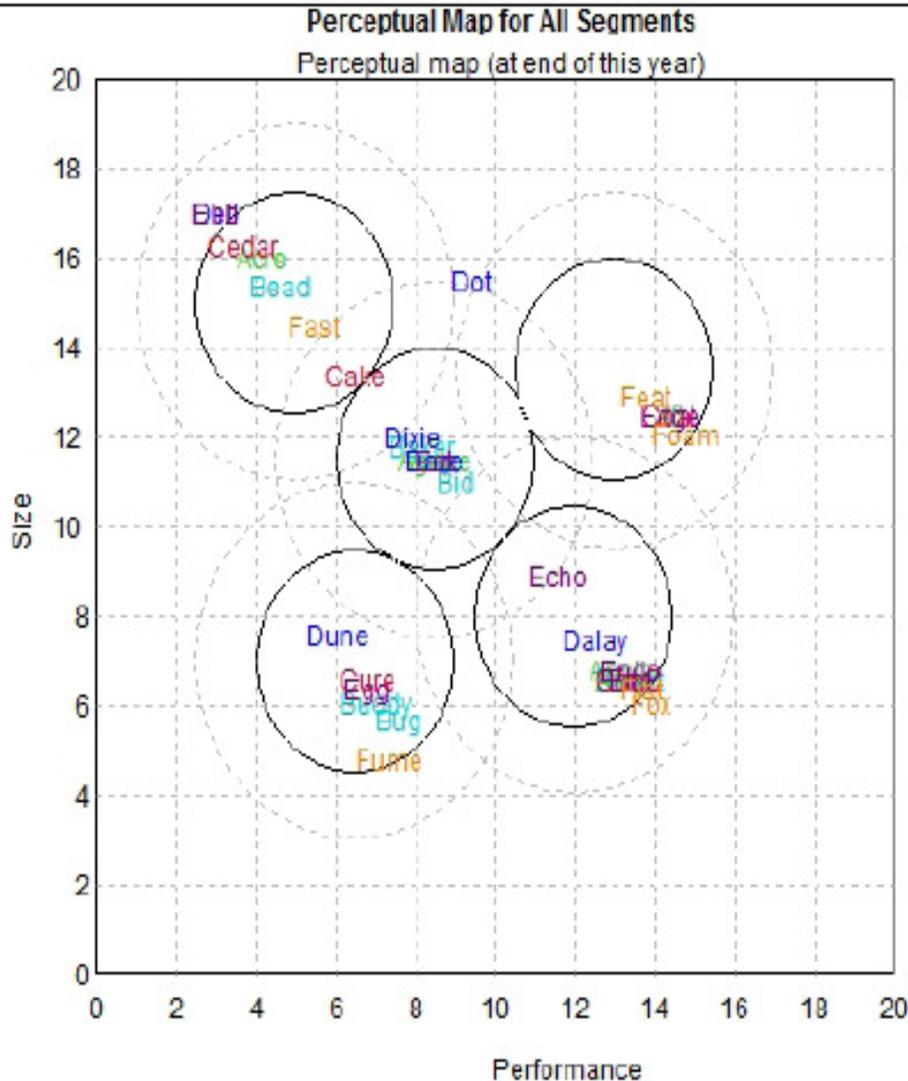


Actual Market Share in Units

Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
9,747	12,916	4,329	3,688	3,659	34,340	34,340
% of Market	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.7%	100.0%
Able	23.0%					6.5%
Acre		21.0%				7.9%
Adam			10.5%			1.3%
Alt				20.9%		2.2%
Agape	8.0%					2.3%
Apple			9.1%			1.1%
Total	31.0%	21.0%	19.6%	20.9%		21.4%
Baker	16.9%	0.5%				5.0%
Bead		22.7%				8.5%
Bld	9.4%		0.9%			2.8%
Buddy					14.8%	1.6%
Beast			13.6%			1.7%
Bug					18.5%	2.0%
Total	26.3%	23.2%	14.5%		33.3%	21.6%
Cake	0.8%	0.1%				0.3%
Cedar		12.2%				4.6%
Coat				23.7%		2.5%
Cure					12.7%	1.3%
ConC			14.0%			1.8%
Total	0.8%	12.3%	14.0%	23.7%	12.7%	10.5%
Daze	15.7%	0.3%				4.6%
Deil		18.6%				7.0%
Dixie	4.0%					1.1%
Dot						1.1%
Dune					12.6%	1.3%
Delay			4.3%			0.5%
Total	19.8%	19.0%	4.3%		12.6%	14.6%
Est	22.0%					6.2%
Ebb		15.1%				5.7%
Echo			8.7%			1.1%
Edge				20.7%		2.2%
Egg					14.7%	1.6%
Endo			10.3%			1.3%
Eto			3.4%			0.4%
Total	22.0%	15.1%	22.4%	20.7%	14.7%	18.5%
Fast	0.1%	6.3%				2.4%
Feat		3.0%			10.8%	2.3%
Fist			13.0%			1.6%
Foam				23.9%		2.6%
Fume					26.7%	2.9%
Fox			12.3%			1.6%
Total	0.1%	9.4%	25.3%	34.7%	26.7%	13.3%

Potential Market Share in Units

Units Demanded	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
9,747	12,916	4,329	3,688	3,659	34,340	34,340
% of Market	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.7%	100.0%
Able	19.7%					5.6%
Acre		20.7%				7.8%
Adam			10.4%			1.3%
Alt				22.9%		2.5%
Agape	17.0%					4.8%
Apple			9.1%			1.1%
Total	36.7%	20.7%	19.5%	22.9%		23.1%
Baker	15.2%	0.4%				4.4%
Bead		25.1%				9.4%
Bld	9.1%		0.9%			2.7%
Buddy					19.2%	2.0%
Beast			13.4%			1.7%
Bug					27.3%	2.9%
Total	24.3%	25.5%	14.3%		46.5%	23.2%
Cake	0.7%	0.1%				0.2%
Cedar		9.9%				3.7%
Coat				24.1%		2.6%
Cure					10.0%	1.1%
ConC			13.9%			1.7%
Total	0.7%	10.0%	13.9%	24.1%	10.0%	9.3%
Daze	14.8%	0.2%				4.3%
Deil		20.7%				7.8%
Dixie	3.4%					1.0%
Dot						1.0%
Dune					10.4%	1.1%
Delay			4.2%			0.5%
Total	18.2%	20.9%	4.2%		10.4%	14.7%
Est	20.0%					5.7%
Ebb		15.0%				5.6%
Echo			8.6%			1.1%
Edge				19.5%		2.1%
Egg					11.4%	1.2%
Endo			10.2%			1.3%
Eto			4.2%			0.5%
Total	20.0%	15.0%	23.0%	19.5%	11.4%	17.5%
Fast		5.5%				2.1%
Feat		2.5%			10.8%	2.1%
Fist			12.9%			1.6%
Foam				22.6%		2.4%
Fume					21.7%	2.3%
Fox			12.3%			1.5%
Total	0.1%	8.0%	25.1%	33.4%	21.7%	12.1%



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Able	8.5	11.5	9/6/2018	Baker	8.2	11.8	8/27/2018	Cake	6.5	13.4	9/7/2018
Acre	4.2	16.0	12/1/2018	Bead	4.5	15.4	12/9/2017	Cedar	3.7	16.3	9/26/2018
Adam	13.4	6.6	11/3/2018	Bid	9.0	11.0	7/11/2018	Coat	14.4	12.5	9/1/2018
Aft	14.4	12.5	9/18/2018	Buddy	7.0	6.1	9/21/2018	Cure	6.8	6.6	7/25/2018
Agape	8.5	11.5	7/9/2018	Beast	13.4	6.6	5/21/2018	ConC	13.4	6.6	6/29/2018
Apple	13.2	6.8	12/1/2018	Bug	7.6	5.7	6/4/2018				

Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Daze	8.5	11.5	9/15/2018	Eat	8.5	11.5	10/8/2018	Fast	5.5	14.5	1/28/2017
Dell	3.0	17.0	1/11/2018	Ebb	3.0	17.0	5/30/2016	Feat	13.8	12.9	7/27/2018
Dixie	7.9	12.0	1/23/2019	Echo	11.6	8.9	12/4/2018	Fist	13.7	6.4	10/23/2018
Dot	9.4	15.5	7/3/2019	Edge	14.4	12.5	9/13/2018	Foam	14.8	12.1	8/29/2018
Dune	6.1	7.6	8/31/2019	Egg	6.8	6.4	9/20/2018	Fume	7.4	4.8	9/23/2018
Dalay	12.5	7.5	5/16/2018	Endo	13.4	6.8	12/6/2018	Fox	13.9	6.1	9/21/2018
				Elto	13.4	6.6	9/6/2018				

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	511	533	572	421	973	726
Complement	511	533	572	421	973	726
1st Shift Complement	283	381	449	284	627	602
2nd Shift Complement	228	152	123	137	346	124
Overtime Percent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Turnover Rate	7.2%	6.8%	6.5%	6.7%	6.8%	8.6%
New Employees	37	36	245	34	239	62
Separated Employees	181	122	0	0	0	98
Recruiting Spend	\$1,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$2,500	\$2,500
Training Hours	70	80	80	80	80	30
Productivity Index	111.0%	110.6%	111.6%	112.8%	109.5%	104.6%
Recruiting Cost	\$73	\$219	\$1,472	\$205	\$836	\$218
Separation Cost	\$905	\$608	\$0	\$0	\$0	\$488
Training Cost	\$715	\$853	\$915	\$674	\$1,557	\$436
Total HR Admin Cost	\$1,684	\$1,680	\$2,387	\$879	\$2,393	\$1,141
Labor Contract Next Year						
Wages	\$26.81	\$26.81	\$26.81	\$26.81	\$26.81	\$26.81
Benefits	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Celling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$1,000	\$1,200	\$600	\$1,500	\$1,000	\$0
Vendor/JIT	\$600	\$1,650	\$600	\$750	\$1,000	\$0
Quality Initiative Training	\$1,000	\$1,550	\$600	\$750	\$1,800	\$0
Channel Support Systems	\$600	\$1,650	\$600	\$750	\$1,500	\$750
Concurrent Engineering	\$1,100	\$1,000	\$600	\$1,500	\$500	\$750
UNEP Green Programs	\$600	\$1,650	\$600	\$1,500	\$500	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$800	\$1,000	\$600	\$500	\$1,600	\$750
Quality Function Deployment Effort	\$1,100	\$1,200	\$600	\$1,000	\$1,500	\$750
CCEIS Sigma Training	\$1,000	\$1,600	\$600	\$1,000	\$1,500	\$750
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$600	\$1,500	\$600	\$1,000	\$1,500	\$0
Total Expenditures	\$8,400	\$14,000	\$6,000	\$10,250	\$12,400	\$3,750
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	4.12%	7.18%	0.63%	3.20%	2.82%	0.05%
Labor Cost Reduction	6.53%	8.27%	0.79%	1.92%	6.07%	0.21%
Reduction R&D Cycle Time	39.63%	21.79%	4.29%	24.72%	5.47%	17.75%
Reduction Admin Costs	13.60%	43.69%	7.09%	1.96%	37.97%	12.59%
Demand Increase	7.71%	8.47%	0.86%	5.07%	3.69%	1.73%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Total							
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 5
Dec. 31, 2018

Balance Sheet

DEFINITIONS:

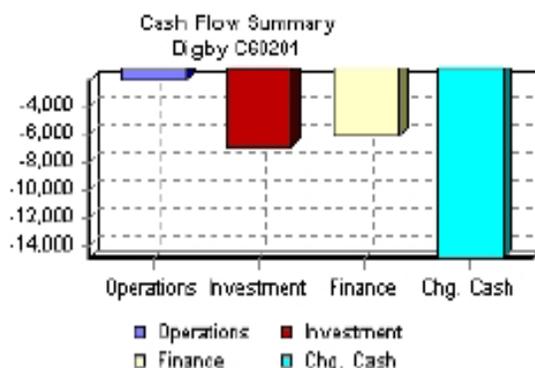
Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out. Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum. Deprecio: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2018 Common Size	2017
Cash	\$6,758	4.9%	\$21,777
Account Receivable	\$10,941	8.0%	\$11,104
Inventory	\$16,030	11.7%	\$223
Total Current Assets	\$33,729	24.7%	\$33,104
Plant & Equipment	\$164,600	121.0%	\$162,818
Accumulated Depreciation	(\$61,783)	-45.2%	(\$55,064)
Total Fixed Assets	\$102,817	75.3%	\$107,754
Total Assets	\$136,547	100.0%	\$140,857
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$6,957	5.0%	\$6,739
Current Debt	\$5,000	3.7%	\$13,900
Long Term Debt	\$48,350	35.4%	\$43,350
Total Liabilities	\$60,207	44.1%	\$63,989
Common Stock	\$25,860	18.9%	\$25,860
Retained Earnings	\$50,480	37.0%	\$51,008
Total Equity	\$76,340	55.9%	\$76,868
Total Liab. & O. Equity	\$136,547	100.0%	\$140,857

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.

Cash Flows from Operating Activities	2018	2017
Net Income (Loss)	\$1,607	\$14,229
Depreciation	\$10,973	\$10,255
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$962	\$0
Accounts Payable	\$118	\$1,398
Inventory	(\$15,808)	\$2,659
Accounts Receivable	\$163	(\$1,258)
Net cash from operation	(\$2,084)	\$27,283
Cash Flows from Investing Activities		
Plant Improvements	(\$6,898)	(\$37,500)
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$2,136)	(\$4,271)
Sales of Common Stock	\$0	\$7,500
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$5,000	\$7,500
Retirement of long term debt	\$0	(\$13,900)
Change in current debt/net	(\$8,900)	\$13,900
Net Cash from financing activities	(\$6,036)	\$10,729
Net Change in cash position	(\$15,018)	\$512
Closing cash position	\$6,758	\$21,777

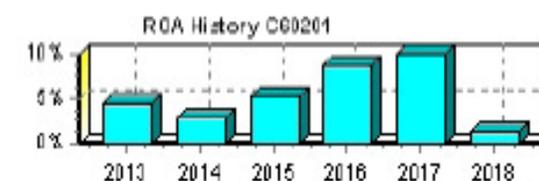
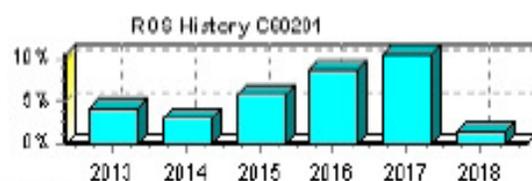
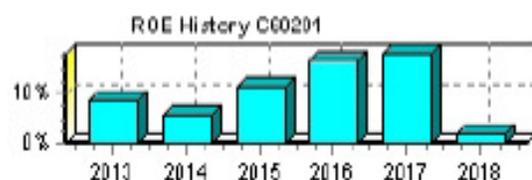
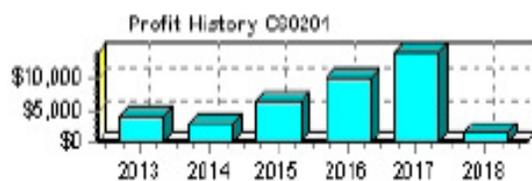
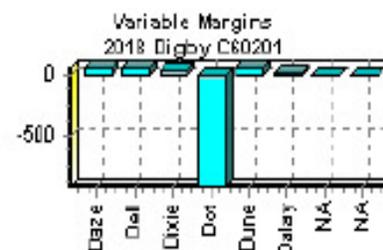


2018 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dixie	Dot	Dune	Delay	NA	NA	2018 Total	Common Size
Sales	\$40,950	\$40,959	\$10,604	\$73	\$14,697	\$6,812	\$0	\$0	\$114,096	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$7,247	\$7,220	\$1,946	\$23	\$1,322	\$2,153	\$0	\$0	\$19,910	17.5%
Direct Material	\$14,136	\$10,276	\$3,432	\$23	\$5,301	\$2,623	\$0	\$0	\$35,791	31.4%
Inventory Carry	\$0	\$45	\$325	\$700	\$507	\$346	\$0	\$0	\$1,924	1.7%
Total Variable	\$21,383	\$17,541	\$5,703	\$746	\$7,130	\$5,122	\$0	\$0	\$57,625	50.5%
Contribution Margin	\$19,567	\$23,418	\$4,902	(\$673)	\$7,567	\$1,690	\$0	\$0	\$56,471	49.5%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,240	\$4,293	\$2,027	\$440	\$1,533	\$440	\$0	\$0	\$10,973	9.6%
SG&A: R&D	\$717	\$30	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$378	\$0	\$0	\$4,124	3.6%
Promotions	\$2,900	\$2,900	\$1,500	\$1,050	\$3,000	\$1,150	\$0	\$0	\$12,500	11.0%
Sales	\$1,669	\$1,669	\$668	\$668	\$1,669	\$334	\$0	\$0	\$6,675	5.9%
Admin	\$596	\$597	\$154	\$1	\$214	\$99	\$0	\$0	\$1,662	1.5%
Total Period	\$8,122	\$9,489	\$5,349	\$3,159	\$7,416	\$2,400	\$0	\$0	\$35,934	31.5%
Net Margin	\$11,445	\$13,930	(\$447)	(\$3,831)	\$151	(\$710)	\$0	\$0	\$20,537	18.0%

Definitions: **Sales:** Unit Sales times list price. **Direct Labor:** Labor costs incurred to produce the product that was sold. **Inventory Carry Cost:** the cost of unsold goods in inventory. **Depreciation:** Calculated on straight-line, 15-year depreciation of plant value. **R&D Costs:** R&D department expenditures for each product. **Admin:** Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. **Promotions:** The promotion budget for each product. **Sales:** The sales force budget for each product. **Other:** Charges not included in other categories such as Fees, Write-offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. **Write-offs** include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. **EBIT:** Earnings Before Interest and Taxes. **Short Term Interest:** Interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. **Long Term Interest:** Interest paid on outstanding bonds. **Taxes:** Income tax based upon a 35% tax rate. **Profit Sharing:** Profits shared with employees under the labor contract. **Net Profit:** EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$11,362	10.0%
EBIT	\$9,175	8.0%
Short Term Interest	\$545	0.5%
Long Term Interest	\$6,107	5.4%
Taxes	\$883	0.8%
Profit Sharing	\$33	0.0%
Net Profit	\$1,607	1.4%



APENDICE 6

REPORTE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2019

Round: 6
Dec. 31, 2019

CAPSTONE COURIER

C60201

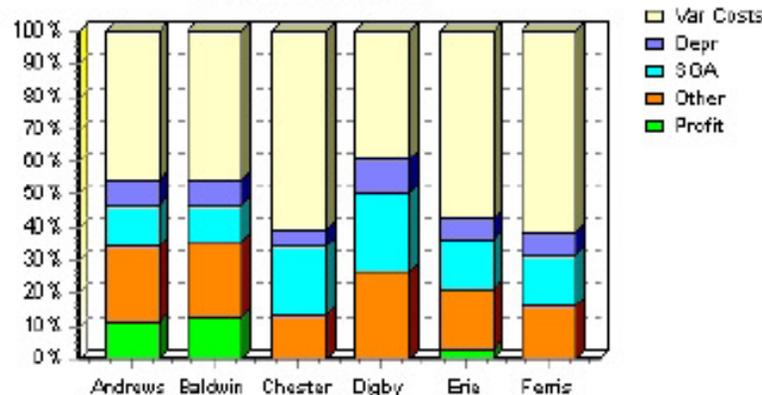
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguirre Briceno Stella Lopez Jose Martin Salas Martinez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Lilliana Olimon Francisco Guillermo Razura Martinez
--	---	---

Digby Jorge Arriaga Roberto Bautista Maria Araceli Delgadillo Lopez	Erie Rodolfo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	12.5%	13.4%	-6.3%	-0.5%	3.3%	-4.5%
Asset Turnover	0.94	0.95	0.73	0.72	1.25	0.76
ROA	11.7%	12.7%	-4.6%	-0.4%	4.1%	-3.6%
Leverage (Assets/Equity)	1.6	1.8	2.7	1.9	1.5	2.4
ROE	19.3%	22.9%	-12.6%	-0.7%	6.2%	-8.4%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sales	\$183,091,270	\$213,611,727	\$59,182,824	\$98,625,373	\$164,046,768	\$125,669,043
EBIT	\$42,789,137	\$53,117,316	(\$1,083,616)	\$4,469,522	\$11,310,469	(\$1,177,612)
Profits	\$22,616,371	\$28,545,000	(\$3,754,801)	(\$500,941)	\$5,399,861	(\$5,703,505)
Cumulative Profit	\$85,821,269	\$77,032,979	(\$15,432,341)	\$38,991,940	\$26,046,731	\$21,008,859
SG&A / Sales	13.9%	11.8%	24.3%	27.6%	16.8%	17.6%
Contrib. Margin %	50.5%	50.6%	30.4%	54.9%	37.4%	29.2%

Percent of Sales C60201



\$ Market Share C60201

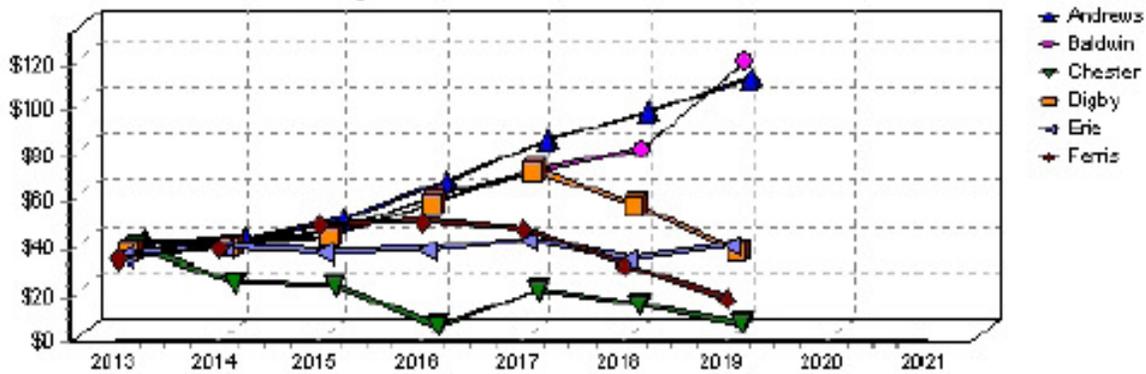


Andrews	21.60 %
Baldwin	25.30 %
Chester	7.01 %
Digby	11.68 %
Erie	19.43 %
Ferris	14.89 %

Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$105.10	\$14.70	2,255,839	\$237	\$52.43	\$10.12	\$1.50	1.4%	10.4
Baldwin	\$114.50	\$38.33	2,080,472	\$238	\$59.87	\$13.72	\$0.00	0.0%	8.3
Chester	\$2.19	(\$7.83)	2,043,791	\$4	\$14.59	(\$1.84)	\$0.00	0.0%	-1.2
Digby	\$34.87	(\$19.22)	2,228,006	\$78	\$33.28	(\$0.22)	\$3.00	8.6%	-155.8
Erie	\$38.69	\$6.38	2,750,302	\$106	\$31.85	\$1.96	\$0.50	1.3%	19.7
Feris	\$18.09	(\$12.82)	2,381,380	\$43	\$28.37	(\$2.40)	\$0.00	0.0%	-7.6

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	11.302025	\$11,000,000	9.4%	119.96	BBB	Digby	11.102025	\$15,000,000	9.6%	115.35	BB
	11.502026	\$8,000,000	9.3%	123.63	BBB		12.102027	\$7,500,000	9.7%	124.90	BB
	11.602027	\$5,000,000	9.2%	126.77	BBB		12.302028	\$5,000,000	9.6%	128.35	BB
	11.902028	\$20,000,000	9.1%	131.14	BBB		7.602029	\$10,000,000	7.7%	98.65	BB
	7.502029	\$22,000,000	7.3%	102.80	BBB		Erie	10.802024	\$10,000,000	9.2%	117.87
Baldwin	10.802024	\$11,000,000	9.6%	112.91	BB	11.302025		\$5,000,000	9.2%	123.24	A
	11.702025	\$8,000,000	9.8%	119.19	BB	Feris		11.602026	\$3,273,209	10.3%	112.54
	12.202026	\$17,000,000	9.8%	124.28	BB		12.502027	\$12,858,141	10.5%	118.75	CC
	12.702028	\$9,000,000	9.6%	132.40	BB		12.902028	\$4,742,962	10.5%	122.69	CC
	7.602029	\$22,000,000	7.6%	100.00	BB		8.602029	\$24,515,601	8.9%	96.81	CC
12.102025	\$25,000,000	10.9%	111.49	C							

Next Year's Prime Rate 7.00%

Financial Summary	CAPSTONE COURIER		C60201		Round: 6 Dec. 31, 2019	
	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Cash Flow Statement Survey						
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$22,818	\$28,545	(\$3,755)	(\$501)	\$5,400	(\$5,704)
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$15,720	\$18,047	\$3,374	\$11,480	\$10,993	\$10,580
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$1,189	\$0	(\$8,316)	\$0	\$0	\$0
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	(\$1,653)	\$1,237	(\$4,069)	(\$2,196)	(\$4,221)	(\$1,358)
Inventory	(\$620)	\$186	(\$2,007)	(\$6,863)	\$10,840	(\$1,743)
Accounts Receivable	(\$291)	(\$2,864)	\$2,994	\$1,484	\$543	\$877
Net cash from operations	\$37,163	\$45,151	(\$11,778)	\$3,404	\$23,556	\$2,652
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$35,000)	(\$66,000)	\$24,288	(\$7,600)	(\$10,100)	(\$12,200)
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	(\$3,384)	\$0	\$0	(\$6,684)	(\$1,375)	\$0
Sales of common stock	\$0	\$1,000	\$0	\$5,000	\$0	\$3,602
Purchase of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$22,000	\$22,000	\$0	\$10,000	\$0	\$24,516
Early retirement of long term debt	(\$20,850)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retirement of current debt	\$0	\$0	\$0	(\$5,000)	(\$7,313)	(\$27,823)
Cash from current debt borrowing	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$19,287
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	(\$234)	\$23,000	\$0	\$3,316	(\$8,688)	\$19,582
Net change in cash position	\$1,930	\$2,151	\$12,510	(\$880)	\$4,768	\$10,034
Balance Sheet Survey						
Cash	\$26,769	\$29,010	\$34,095	\$5,879	\$4,768	\$31,800
Accounts Receivable	\$15,049	\$17,557	\$4,864	\$9,457	\$13,483	\$10,329
Inventory	\$13,534	\$4,545	\$13,656	\$22,893	\$26,538	\$22,265
Total Current Assets	\$55,352	\$51,112	\$52,615	\$38,229	\$44,789	\$64,395
Plant and equipment	\$235,800	\$270,700	\$50,614	\$172,200	\$169,400	\$158,700
Accumulated Depreciation	(\$96,327)	(\$97,927)	(\$22,433)	(\$73,263)	(\$83,440)	(\$62,760)
Total Fixed Assets	\$139,473	\$172,773	\$28,181	\$98,937	\$85,960	\$95,940
Total Assets	\$194,825	\$223,886	\$80,797	\$137,166	\$130,749	\$160,335
Account Payable	\$7,364	\$11,486	\$5,126	\$4,661	\$7,292	\$7,238
Current Debt	\$3,189	\$20,850	\$20,850	\$20,850	\$20,850	\$40,137
Long Term Debt	\$66,000	\$67,000	\$25,000	\$37,500	\$15,000	\$45,390
Total Liabilities	\$76,553	\$99,336	\$50,976	\$63,011	\$43,142	\$92,765
Common Stock	\$27,360	\$27,036	\$19,860	\$30,860	\$47,168	\$34,881
Retained Earnings	\$90,912	\$97,513	\$9,961	\$43,295	\$40,439	\$32,688
Total Equity	\$118,272	\$124,549	\$29,821	\$74,155	\$87,607	\$67,569
Total Liabilities & Owners' Equity	\$194,825	\$223,886	\$80,797	\$137,166	\$130,749	\$160,335
Income Statement Survey						
Sales	\$183,091	\$213,512	\$59,183	\$98,625	\$164,047	\$125,669
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$90,604	\$105,545	\$41,206	\$44,495	\$102,741	\$88,994
Depreciation	\$15,720	\$18,047	\$3,374	\$11,480	\$10,993	\$10,580
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$25,476	\$25,253	\$14,402	\$27,180	\$27,602	\$22,116
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$8,502	\$11,550	\$1,284	\$11,000	\$11,400	\$5,156
EBIT	\$42,789	\$53,117	(\$1,084)	\$4,470	\$11,310	(\$1,178)
Interest(Short term,Long term)	\$6,968	\$9,306	\$4,693	\$5,240	\$2,833	\$7,597
Taxes	\$12,538	\$15,684	(\$2,022)	(\$270)	\$2,967	(\$3,071)
Profit Sharing	\$466	\$583	\$0	\$0	\$110	\$0
Net Profit	\$22,818	\$28,545	(\$3,755)	(\$501)	\$5,400	(\$5,704)
CAPSTONE® COURIER						
						Page 8

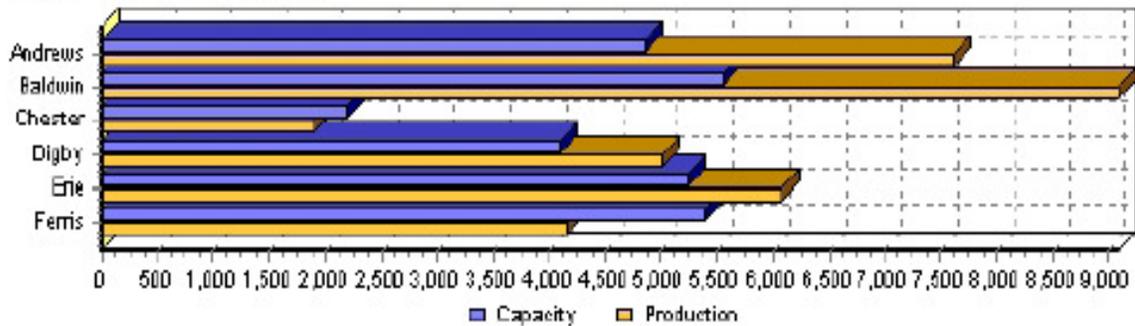
Production Analysis



C60201

Round: 6
Dec. 31, 2019

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec. 31	MTBF	Pfmm Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Contr. Mang.	Over-time	2nd Shift & Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utilz.
Able	Trad	2,040	403	10/25/2019	1.3	19000	9.2	10.8	\$25.50	\$9.80	\$2.01	52%	45%	9.5	1,400	144%
Acre	Low	2,767	0	12/1/2018	5.8	14000	4.2	16.0	\$16.50	\$4.82	\$2.17	57%	99%	10.0	2,100	197%
Adam	High	517	95	8/15/2019	1.3	25000	14.3	5.7	\$37.00	\$14.65	\$4.68	48%	0%	7.0	500	79%
Alt	Pfmm	779	387	10/5/2019	1.3	27000	15.4	11.8	\$31.00	\$14.00	\$3.47	41%	65%	8.5	700	163%
Agape	Trad	941	0	9/2/2019	1.4	19000	9.2	10.8	\$26.00	\$9.80	\$3.58	50%	90%	8.5	500	188%
Apple	High	478	10	10/12/2019	1.1	25000	14.3	5.7	\$37.00	\$14.65	\$4.27	49%	10%	7.5	350	106%
Baker	Trad	1,856	0	2/11/2020	2.9	14000	8.2	11.8	\$23.50	\$7.20	\$2.61	57%	52%	9.0	1,250	148%
Bead	Low	3,760	0	12/9/2017	6.3	12000	4.6	15.4	\$16.40	\$4.39	\$1.38	64%	93%	10.0	2,200	188%
Bld	Trad	1,172	0	7/2/2019	1.9	17000	9.1	10.9	\$26.00	\$8.56	\$4.17	49%	100%	9.0	1,300	195%
Buddy	Size	732	39	8/9/2019	1.5	19000	7.9	5.1	\$32.50	\$10.98	\$9.00	39%	44%	5.0	600	140%
Beast	High	505	113	5/10/2019	1.4	25000	14.0	6.0	\$37.50	\$13.79	\$7.86	38%	0%	5.0	500	86%
Bug	Size	822	57	7/20/2019	1.3	19000	8.2	4.6	\$32.50	\$11.24	\$9.74	35%	100%	5.0	800	196%
Blast	High	224	0	6/3/2019	0.6	25000	14.5	5.3	\$37.50	\$14.17	\$9.74	36%	100%	5.0	500	112%
Cake	Low	18	0	9/7/2016	5.4	14000	6.5	13.4	\$26.00	\$0.00	\$0.00	32%	0%	4.0	1	0%
Cedar	Low	358	0	9/26/2018	4.6	12000	3.7	16.3	\$16.50	\$0.00	\$0.00	31%	0%	7.0	1	0%
Coat	Pfmm	791	157	8/4/2019	1.4	27000	15.5	11.7	\$32.00	\$14.11	\$8.49	27%	48%	5.0	600	143%
Cure	Size	301	249	9/18/2019	1.8	18500	7.3	5.1	\$32.50	\$11.30	\$8.57	33%	0%	4.0	600	71%
ConC	High	479	220	7/5/2019	1.4	24000	14.3	5.7	\$37.00	\$14.42	\$8.57	33%	0%	4.0	989	62%
Daze	Trad	787	0	2/28/2020	2.9	15000	8.5	11.5	\$26.00	\$7.84	\$2.33	60%	0%	10.0	800	98%
Dell	Low	2,020	0	3/16/2020	10.6	12000	3.0	17.0	\$16.00	\$3.46	\$1.33	69%	43%	10.0	1,400	141%
Dixie	Trad	1,069	704	1/23/2019	3.3	14500	9.2	10.8	\$26.50	\$8.16	\$4.32	48%	100%	9.0	800	197%
Dot	Pfmm	137	156	7/3/2019	4.5	27000	13.4	13.2	\$22.00	\$0.00	\$0.00	-3%	0%	4.0	300	0%
Dune	Size	292	395	8/31/2019	2.3	19000	7.5	5.6	\$31.50	\$10.97	\$1.16	53%	0%	10.0	500	79%
Delay	High	149	258	4/25/2020	1.6	22000	12.5	7.5	\$35.50	\$12.34	\$8.14	25%	0%	5.0	300	96%
Est	Trad	1,745	570	7/30/2019	1.4	15500	9.2	10.8	\$25.50	\$8.46	\$5.03	43%	33%	7.5	1,500	132%
Ebb	Low	2,008	0	8/31/2019	3.0	12000	4.0	16.1	\$17.00	\$4.09	\$5.43	40%	43%	6.0	1,400	141%
Echo	Trad	477	145	12/13/2019	1.1	19000	10.0	9.8	\$26.00	\$10.01	\$5.62	22%	0%	6.0	400	74%
Edge	Pfmm	749	171	8/12/2019	1.4	27000	15.5	11.7	\$32.00	\$13.80	\$8.75	32%	0%	5.0	800	87%
Egg	Size	366	299	12/18/2019	1.4	17000	8.0	4.9	\$32.50	\$10.85	\$5.62	37%	0%	7.0	400	99%
Endo	High	513	280	8/31/2019	1.1	25000	14.3	5.8	\$37.00	\$14.35	\$5.62	35%	0%	6.0	500	50%
Eto	High	484	11	8/23/2019	0.8	25000	14.3	5.5	\$37.50	\$14.44	\$8.36	39%	100%	6.0	250	198%
Eppo		0	0	5/30/2020	0.0	0	0.0	0.0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	3.0	250	0%
Fast	Low	792	0	1/28/2017	6.1	12000	5.5	14.5	\$20.50	\$5.60	\$11.66	15%	100%	4.0	450	198%
Feat	Pfmm	518	190	8/29/2019	3.2	27000	15.0	12.3	\$32.00	\$14.82	\$6.72	37%	0%	6.0	1,100	41%
Fist	High	471	115	8/5/2019	1.3	25000	14.7	5.4	\$37.00	\$16.05	\$9.41	28%	0%	4.5	750	53%
Foam	Pfmm	711	190	8/30/2019	1.3	27000	15.8	11.1	\$32.00	\$15.43	\$7.40	28%	0%	6.0	750	99%
Fume	Size	695	344	8/7/2019	1.3	17000	8.2	3.8	\$32.00	\$12.48	\$7.40	34%	0%	6.0	900	99%
Fox	High	432	144	7/13/2019	1.2	25000	14.7	5.3	\$37.00	\$16.09	\$7.40	34%	0%	6.0	900	44%
Fuel	Size	451	44	5/7/2019	0.6	25000	8.0	4.5	\$32.00	\$14.51	\$7.43	30%	28%	6.0	750	83%

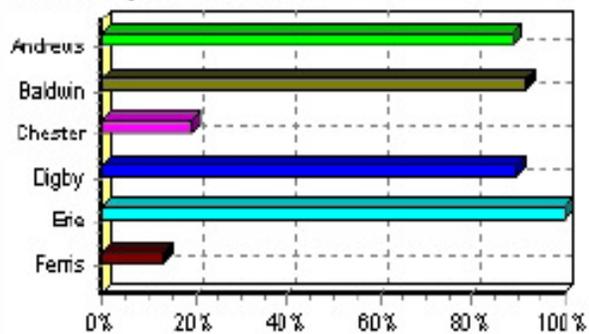
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	9,767
Actual Industry Unit Sales	9,767
Segment % of Total Industry	28.4%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	4.6%

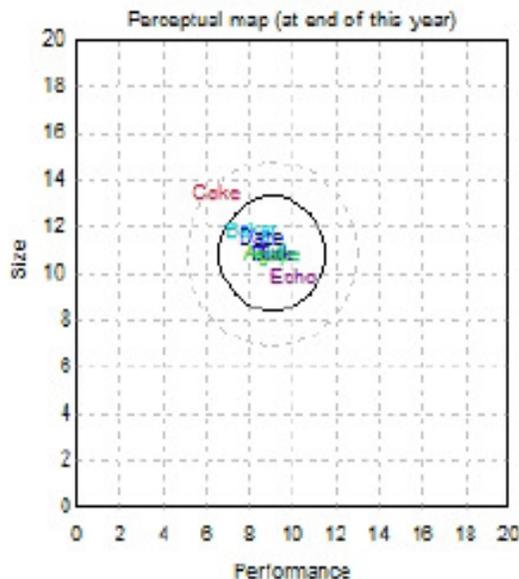
Traditional Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$17.00 - 27.00	23%
3. Ideal Position	Pfmm 9.2 Size 10.8	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

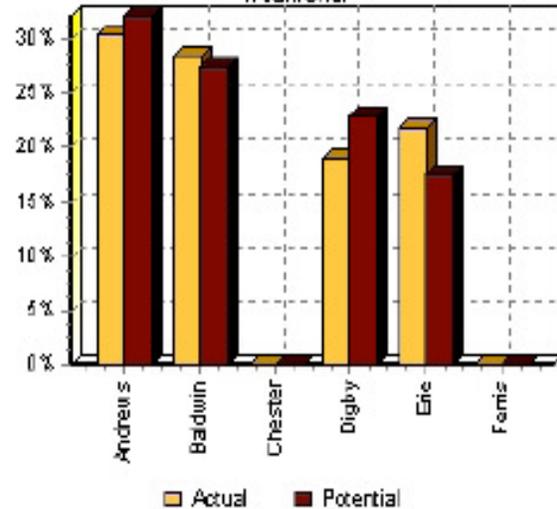
Accessibility C60201 Traditional



Perceptual Map for Traditional



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Able	21%	2,040	10/25/2019		9.2	10.8	\$25.50	19000	1.27	\$2,050	78%	\$1,683	89%	47
Eat	18%	1,745	7/30/2019		9.2	10.8	\$25.50	15500	1.39	\$1,400	72%	\$2,005	100%	45
Baker	17%	1,612	2/11/2020	YES	8.2	11.8	\$23.50	14000	2.88	\$1,800	78%	\$998	92%	28
Bld	12%	1,172	7/2/2019	YES	9.1	10.9	\$26.00	17000	1.89	\$1,900	59%	\$998	92%	51
Dixie	11%	1,069	1/23/2019		9.2	10.8	\$26.50	14500	3.33	\$2,900	77%	\$678	90%	19
Agape	10%	941	9/2/2019	YES	9.2	10.8	\$26.00	19000	1.36	\$1,750	72%	\$1,683	89%	47
Daze	8%	787	2/28/2020	YES	8.5	11.5	\$26.00	15000	2.88	\$2,900	90%	\$1,684	90%	30
Echo	4%	396	12/13/2019		10.0	9.8	\$26.00	19000	1.05	\$1,200	43%	\$1,205	100%	25
Cake	0%	4	9/7/2016	YES	6.5	13.4	\$26.00	14000	5.37	\$0	18%	\$0	19%	0

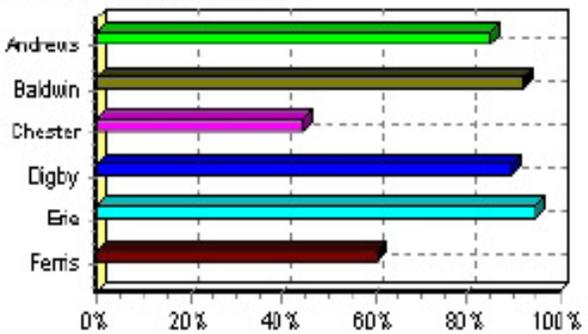
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	12,903
Actual Industry Unit Sales	11,963
Segment % of Total Industry	37.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	5.8%

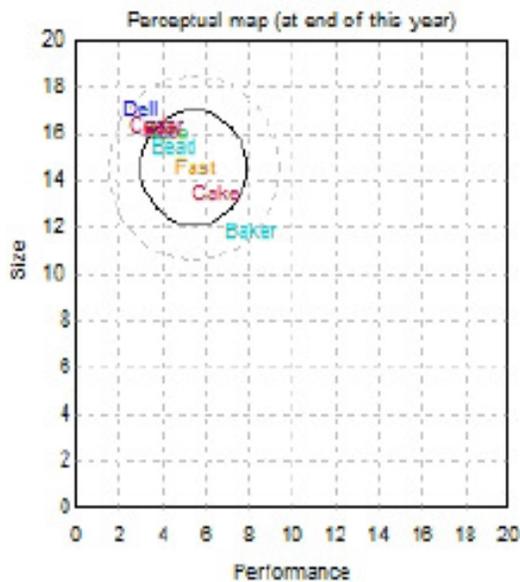
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$12.00 - 22.00	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfmn 4.7 Size 15.3	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

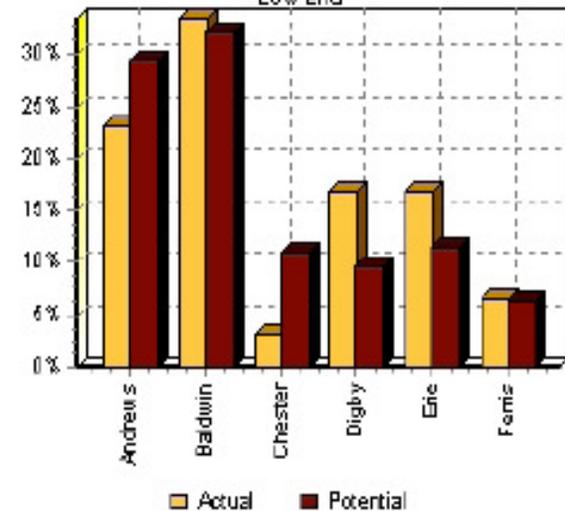
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Bead	31%	3,760	12/9/2017	YES	4.6	15.4	\$16.40	12000	6.32	\$1,800	78%	\$1,069	92%	49	
Acre	23%	2,767	12/1/2018	YES	4.2	16.0	\$16.50	14000	5.84	\$2,000	77%	\$1,683	85%	42	
Dell	17%	2,020	3/16/2020	YES	3.0	17.0	\$16.00	12000	10.60	\$2,900	90%	\$1,694	90%	7	
Ebb	17%	2,008	8/31/2019	YES	4.0	16.1	\$17.00	12000	2.96	\$1,200	65%	\$1,802	95%	21	
Fast	7%	792	1/28/2017	YES	5.5	14.5	\$20.50	12000	6.08	\$200	37%	\$695	61%	11	
Cedar	3%	358	9/26/2018	YES	3.7	16.3	\$16.50	12000	4.56	\$0	45%	\$0	44%	15	
Baker	2%	244	2/11/2020	YES	8.2	11.8	\$23.50	14000	2.88	\$1,800	39%	\$998	92%	0	
Cake	0%	13	9/7/2016	YES	6.5	13.4	\$26.00	14000	5.37	\$0	9%	\$0	44%	0	

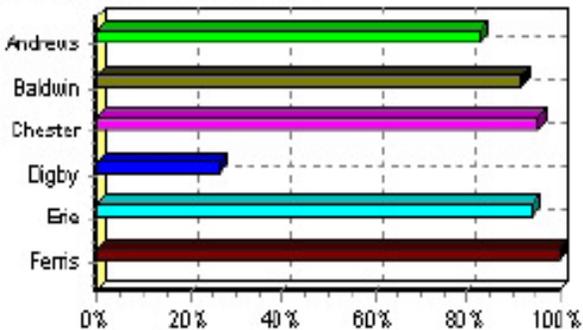
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	4,334
Actual Industry Unit Sales	4,334
Segment % of Total Industry	12.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	8.1%

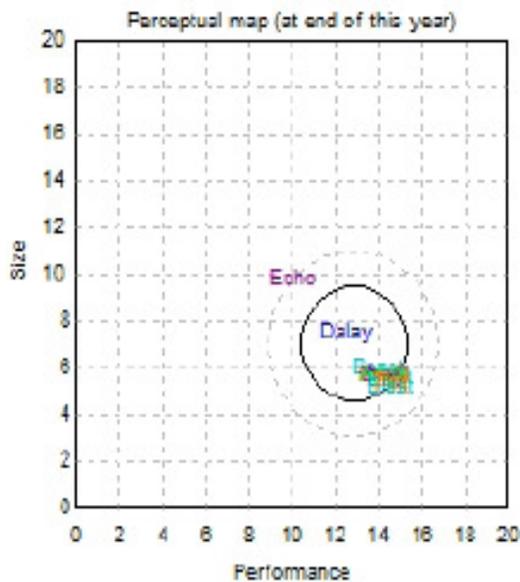
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 14.3 Size 5.7	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$27.00 - 37.00	9%

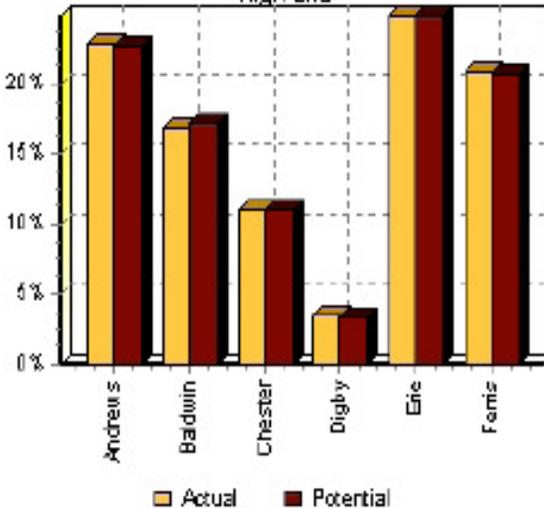
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
Adam	12%	517	8/15/2019		14.3	5.7	\$37.00	25000	1.27	\$1,600	75%	\$1,403	83%	59
Endo	12%	513	8/31/2019		14.3	5.8	\$37.00	25000	1.10	\$1,100	57%	\$1,509	94%	60
Beast	12%	505	5/10/2019		14.0	6.0	\$37.50	25000	1.41	\$1,900	71%	\$998	91%	51
Elto	11%	494	8/23/2019		14.3	5.5	\$37.50	25000	0.83	\$600	48%	\$1,205	94%	54
ConC	11%	479	7/5/2019		14.3	5.7	\$37.00	24000	1.35	\$1,750	70%	\$1,995	95%	53
Apple	11%	478	10/12/2019		14.3	5.7	\$37.00	25000	1.09	\$1,600	69%	\$1,403	83%	60
Fist	11%	471	8/5/2019		14.7	5.4	\$37.00	25000	1.26	\$1,600	67%	\$1,042	100%	55
Fox	10%	432	7/13/2019		14.7	5.3	\$37.00	25000	1.25	\$1,600	61%	\$1,042	100%	51
Blast	5%	224	6/3/2019	YES	14.5	5.3	\$37.50	25000	0.57	\$2,100	55%	\$1,059	91%	58
Delay	3%	149	4/25/2020		12.5	7.5	\$35.50	22000	1.62	\$1,850	48%	\$678	26%	9
Echo	2%	80	12/13/2019		10.0	9.8	\$26.00	19000	1.05	\$1,200	45%	\$1,205	94%	0

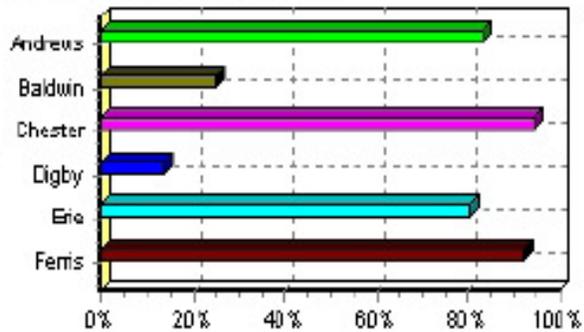
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	3,685
Actual Industry Unit Sales	3,685
Segment % of Total Industry	10.7%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	9.4%

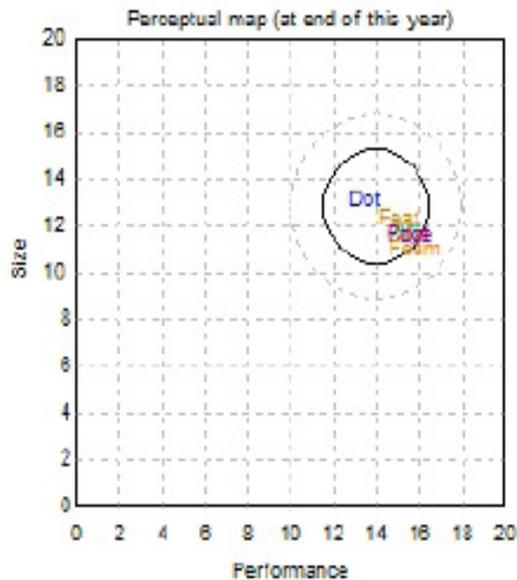
Performance Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfmm 15.4 Size 11.8	29%
3. Price	\$22.00 - 32.00	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

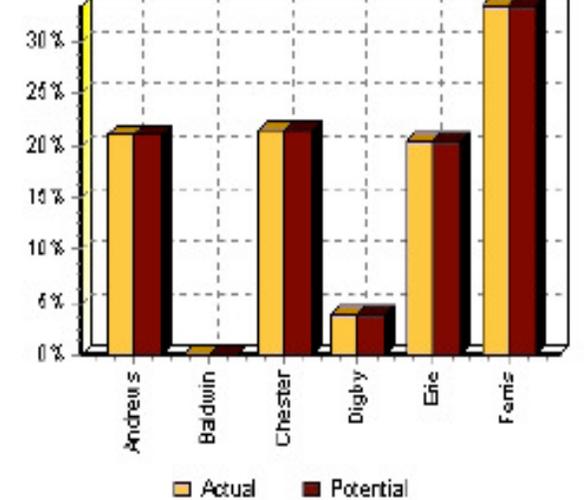
Accessibility C60201 Performance



Perceptual Map for Performance



Actual vs Potential Market Share
2019 C60201
Performance



Top Products in Performance Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Cust. Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to	Revision	Date											
Coat	21%	791	8/4/2019		15.5	11.7	\$32.00	27000	1.38	\$1,400	76%	\$1,995	94%	62	
Aft	21%	779	10/5/2019		15.4	11.8	\$31.00	27000	1.28	\$1,400	73%	\$1,496	83%	63	
Edge	20%	749	8/12/2019		15.5	11.7	\$32.00	27000	1.36	\$1,200	74%	\$1,205	80%	59	
Foam	19%	711	8/30/2019		15.8	11.1	\$32.00	27000	1.33	\$1,600	76%	\$1,042	92%	55	
Feat	14%	518	8/29/2019		15.0	12.3	\$32.00	27000	3.17	\$1,600	60%	\$1,042	92%	43	
Dot	4%	137	7/3/2019		13.4	13.2	\$22.00	27000	4.49	\$550	18%	\$339	14%	21	

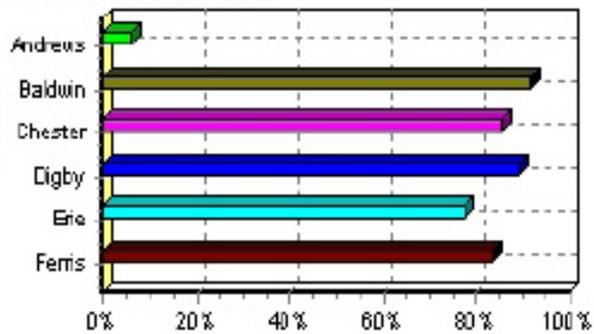
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	3,659
Actual Industry Unit Sales	3,659
Segment % of Total Industry	10.6%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	9.1%

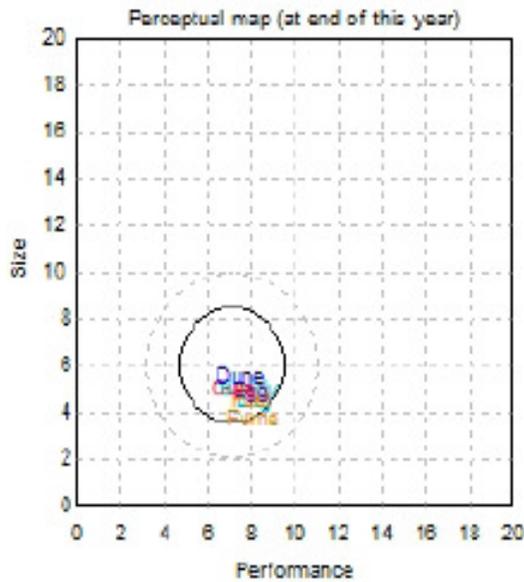
Size Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 8.2 Size 4.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$22.00 - 32.00	9%

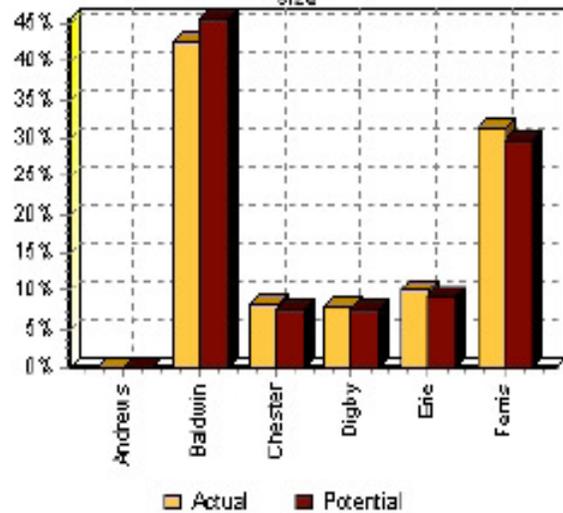
Accessibility C60201 Size



Perceptual Map for Size



Actual vs Potential Market Share 2019 C60201 Size



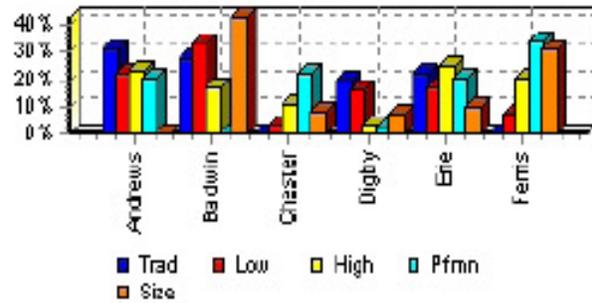
Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Bug	22%	822	7/20/2019		8.2	4.6	\$32.50	19000	1.26	\$1,500	69%	\$998	92%	58	
Buddy	20%	732	8/6/2019		7.9	5.1	\$32.50	19000	1.46	\$1,500	73%	\$998	92%	52	
Fume	19%	695	8/7/2019		8.2	3.8	\$32.00	17000	1.31	\$1,600	72%	\$1,042	84%	37	
Fuel	12%	451	5/7/2019		8.0	4.5	\$32.00	25000	0.65	\$1,600	52%	\$1,042	84%	51	
Egg	10%	366	12/19/2019		8.0	4.9	\$32.50	17000	1.38	\$1,200	66%	\$1,205	77%	42	
Cure	8%	301	9/18/2019		7.3	5.1	\$32.50	18500	1.75	\$1,400	67%	\$1,710	86%	33	
Dune	8%	292	8/31/2019		7.5	5.6	\$31.50	19000	2.26	\$3,000	92%	\$1,694	89%	37	

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201

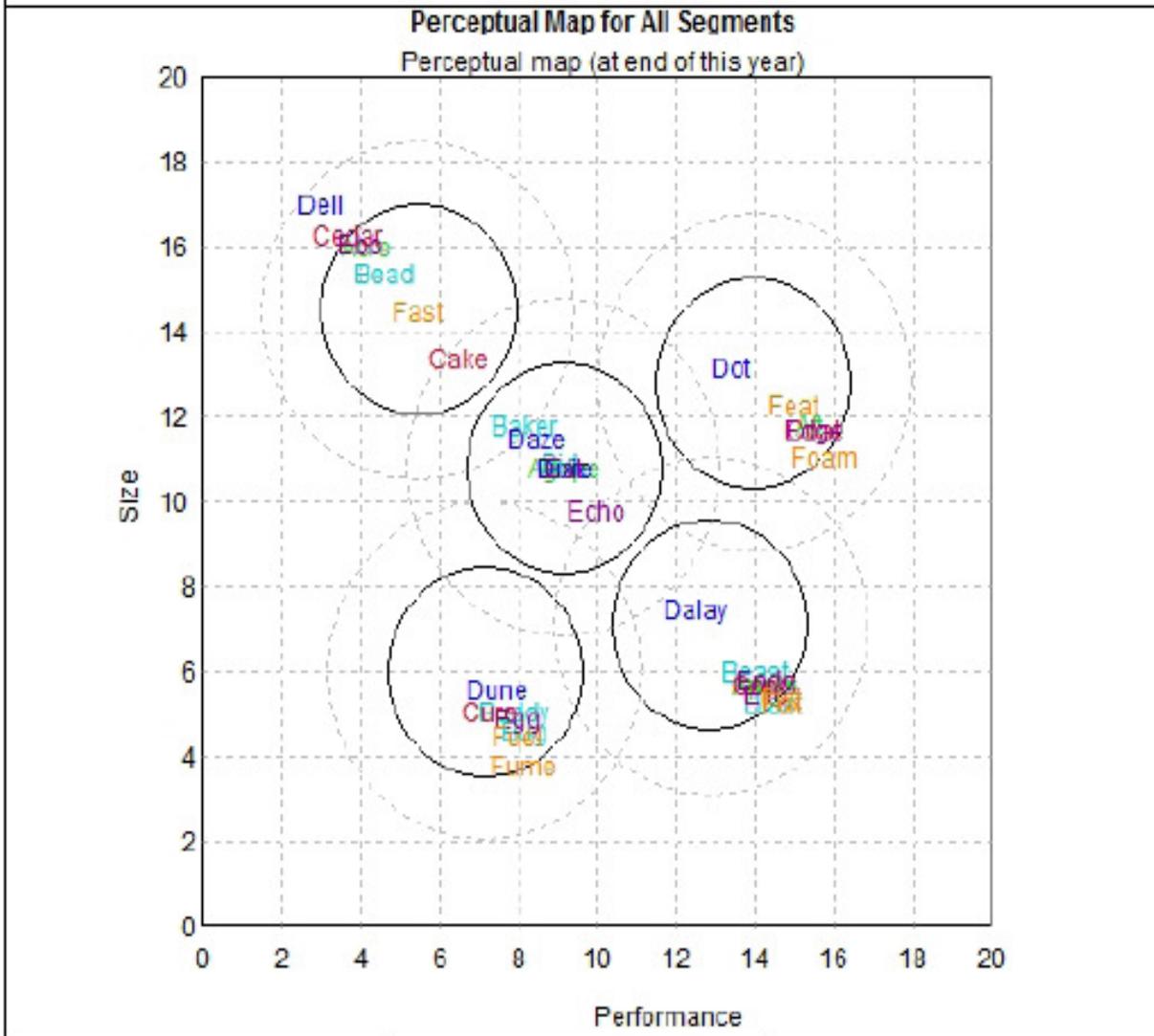


Actual Market Share in Units

Industry Unit Sales	Trad	Low	High	Pfrn	Size	Total
9,767	11,963	4,334	3,685	3,659	33,407	
% of Market	29.2%	35.8%	13.0%	11.0%	11.0%	100.0%
Able	20.9%					6.1%
Acre		23.1%				8.3%
Adam			11.9%			1.5%
Aft				21.1%		2.3%
Agape	9.6%					2.8%
Apple			11.0%			1.4%
Total	30.5%	23.1%	23.0%	21.1%		22.5%
Baker	16.5%	2.0%				5.8%
Bead		31.4%				11.3%
Bid	12.0%					3.5%
Buddy					20.0%	2.2%
Beast			11.7%			1.5%
Bug					22.5%	2.5%
Blast			5.2%			0.7%
Total	28.5%	33.5%	16.8%		42.5%	27.2%
Cake		0.1%				1.1%
Cedar		3.0%				10.7%
Coat				21.5%		2.4%
Cure					8.2%	0.9%
ConC			11.1%			1.4%
Total		3.1%	11.1%	21.5%	8.2%	5.8%
Daze	8.1%					2.4%
Dell		16.9%				6.0%
Dixie	11.0%					3.2%
Dot				3.7%		0.4%
Dune					8.0%	0.9%
Delay			3.4%			0.4%
Total	19.0%	16.9%	3.4%	3.7%	8.0%	13.3%
East	17.9%					5.2%
Ebb		16.8%				6.0%
Echo	4.1%		1.8%			1.4%
Edge				20.3%		2.2%
Egg					10.0%	1.1%
Endo			11.8%			1.5%
Eto			11.2%			1.5%
Total	21.9%	16.8%	24.9%	20.3%	10.0%	19.0%
Fast		6.6%				2.4%
Feat				14.1%		1.5%
Fist			10.9%			1.4%
Foam				19.3%		2.1%
Fume					19.0%	2.1%
Fox			10.0%			1.3%
Fuel					12.3%	1.3%
Total		6.6%	20.8%	33.4%	31.3%	12.2%

Potential Market Share in Units

Units Demanded	Trad	Low	High	Pfrn	Size	Total
9,767	12,903	4,334	3,685	3,659	34,348	
% of Market	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.6%	100.0%
Able	16.6%					4.7%
Acre		29.5%				11.1%
Adam			11.8%			1.5%
Aft				21.1%		2.3%
Agape	15.6%					4.4%
Apple			10.9%			1.4%
Total	32.2%	29.4%	22.8%	21.1%		25.4%
Baker	13.3%					3.8%
Bead		32.0%				12.0%
Bid	14.1%					4.0%
Buddy					20.3%	2.2%
Beast			11.6%			1.5%
Bug					25.3%	2.7%
Blast			5.7%			0.7%
Total	27.4%	32.0%	17.2%		45.6%	26.9%
Cake		0.4%				0.2%
Cedar		10.7%				4.0%
Coat				21.5%		2.3%
Cure					7.8%	0.8%
ConC			11.0%			1.4%
Total		11.1%	11.0%	21.5%	7.8%	8.7%
Daze	14.2%					4.0%
Dell		9.7%				3.6%
Dixie	8.7%					2.5%
Dot				3.7%		0.4%
Dune					7.7%	0.8%
Delay			3.4%			0.4%
Total	22.9%	9.7%	3.4%	3.7%	7.7%	11.8%
East	14.2%					4.0%
Ebb		11.4%				4.3%
Echo	3.2%		1.8%			1.1%
Edge				20.3%		2.2%
Egg					9.2%	1.0%
Endo			11.8%			1.5%
Eto			11.3%			1.4%
Total	17.4%	11.4%	24.9%	20.3%	9.2%	15.6%
Fast		6.3%				2.4%
Feat				14.1%		1.5%
Fist			10.8%			1.4%
Foam				19.3%		2.1%
Fume					17.5%	1.9%
Fox			9.9%			1.2%
Fuel					12.2%	1.3%
Total		6.3%	20.7%	33.4%	29.8%	11.7%



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Able	9.2	10.8	10/25/2019	Baker	8.2	11.8	2/11/2020	Cake	6.5	13.4	9/7/2016
Acre	4.2	16.0	12/1/2018	Bead	4.6	15.4	12/9/2017	Cedar	3.7	16.3	9/26/2018
Adam	14.3	5.7	8/15/2019	Bld	9.1	10.9	7/2/2019	Coat	15.5	11.7	8/4/2019
Aft	15.4	11.8	10/5/2019	Buddy	7.9	5.1	8/6/2019	Cure	7.3	5.1	9/18/2019
Agape	9.2	10.8	9/2/2019	Beast	14.0	6.0	5/10/2019	ConC	14.3	5.7	7/5/2019
Apple	14.3	5.7	10/12/2019	Bug	8.2	4.6	7/20/2019				
				Blast	14.5	5.3	6/3/2019				
Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Daze	8.5	11.5	2/28/2020	Eat	9.2	10.8	7/30/2019	Fast	5.6	14.5	1/28/2017
Dell	3.0	17.0	3/16/2020	Ebb	4.0	16.1	8/31/2019	Feat	15.0	12.3	8/29/2019
Dixie	9.2	10.8	1/23/2019	Echo	10.0	9.8	12/13/2019	Flat	14.7	5.4	8/5/2019
Dot	13.4	13.2	7/3/2019	Edge	15.5	11.7	8/12/2019	Foam	15.8	11.1	8/30/2019
Dune	7.5	5.6	8/31/2019	Egg	8.0	4.9	12/18/2019	Fume	8.2	3.8	8/7/2019
Delay	12.5	7.5	4/25/2020	Endo	14.3	5.8	8/31/2019	Fox	14.7	5.3	7/13/2019
				Elto	14.3	5.5	8/23/2019	Fuel	8.0	4.5	5/7/2019

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	318	543	271	222	594	566
Complement	318	542	271	222	594	566
1st Shift Complement	207	336	235	161	465	488
2nd Shift Complement	111	206	36	61	129	78
Overtime Percent	0.1%	0.2%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%
Turnover Rate	6.8%	6.8%	6.1%	6.6%	6.6%	8.5%
New Employees	22	46	17	15	39	48
Separated Employees	193	0	301	199	379	160
Recruiting Spend	\$400	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$1,500	\$2,500
Training Hours	80	80	80	80	80	30
Productivity Index	114.9%	115.3%	116.8%	117.5%	113.7%	106.8%
Recruiting Cost	\$30	\$274	\$99	\$88	\$99	\$169
Separation Cost	\$965	\$0	\$1,505	\$995	\$1,895	\$800
Training Cost	\$509	\$867	\$434	\$355	\$950	\$340
Total HR Admin Cost	\$1,504	\$1,141	\$2,038	\$1,438	\$2,944	\$1,309
Labor Contract Next Year						
Wages	\$28.15	\$28.15	\$28.15	\$28.15	\$28.15	\$28.15
Benefits	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Ceiling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPi Systems	\$0	\$1,400	\$1,200	\$1,500	\$900	\$0
Vendor/JIT	\$1,500	\$1,400	\$1,200	\$750	\$900	\$0
Quality Initiative Training	\$0	\$1,000	\$600	\$750	\$1,200	\$0
Channel Support Systems	\$800	\$1,000	\$600	\$750	\$1,400	\$750
Concurrent Engineering	\$0	\$500	\$1,200	\$1,500	\$1,400	\$750
UNEP Green Programs	\$600	\$1,400	\$1,200	\$1,500	\$800	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$1,600	\$500	\$600	\$500	\$900	\$750
Quality Function Deployment Effort	\$0	\$500	\$600	\$1,000	\$1,000	\$750
OCE/6 Sigma Training	\$800	\$1,400	\$1,200	\$1,000	\$1,400	\$750
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$600	\$1,400	\$1,200	\$1,000	\$1,500	\$0
Total Expenditures	\$5,900	\$10,500	\$9,600	\$10,250	\$11,400	\$3,750
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	7.40%	11.64%	7.09%	9.44%	9.12%	0.14%
Labor Cost Reduction	8.37%	13.58%	5.84%	7.95%	13.11%	0.58%
Reduction R&D Cycle Time	39.63%	27.99%	28.23%	40.01%	35.55%	32.16%
Reduction Admin Costs	59.00%	57.65%	32.99%	10.27%	57.89%	28.68%
Demand Increase	10.72%	13.49%	4.74%	11.87%	11.52%	4.28%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Total							
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 6
Dec. 31, 2019

Balance Sheet

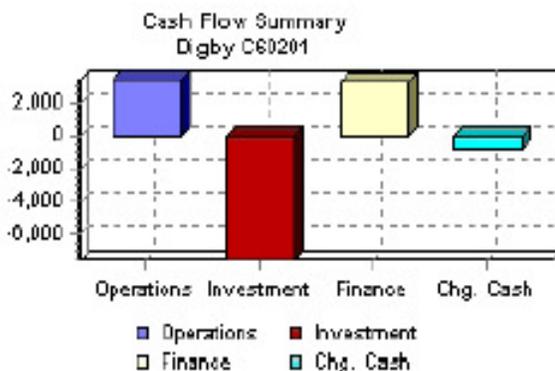
DEFINITIONS:

Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out. Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Depre: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2019	2018
		Common	Size
Cash	\$5,879	4.3%	\$6,758
Account Receivable	\$9,457	6.9%	\$10,941
Inventory	\$22,893	16.7%	\$16,030
Total Current Assets	\$38,229	27.9%	\$33,729
Plant & Equipment	\$172,200	126.0%	\$164,600
Accumulated Depreciation	(\$73,263)	-53.4%	(\$61,783)
Total Fixed Assets	\$98,937	72.1%	\$102,817
Total Assets	\$137,166	100.0%	\$136,547
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$4,661	3.4%	\$6,857
Current Debt	\$20,850	15.2%	\$5,000
Long Term Debt	\$37,500	27.3%	\$48,350
Total Liabilities	\$63,011	45.9%	\$60,207
Common Stock	\$30,860	22.5%	\$25,860
Retained Earnings	\$43,295	31.6%	\$50,480
Total Equity	\$74,155	54.1%	\$76,340
Total Liab. & O. Equity	\$137,166	100.0%	\$136,547

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.



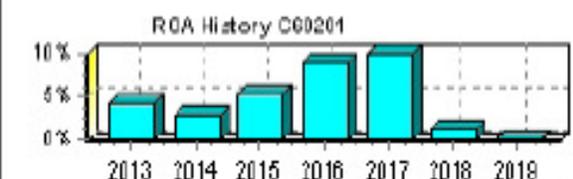
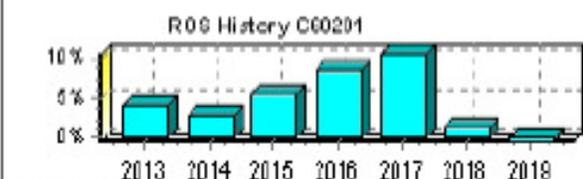
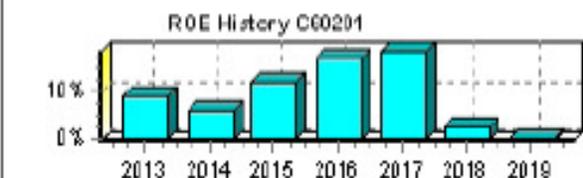
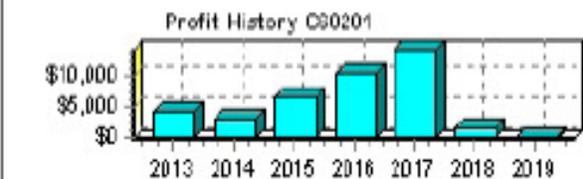
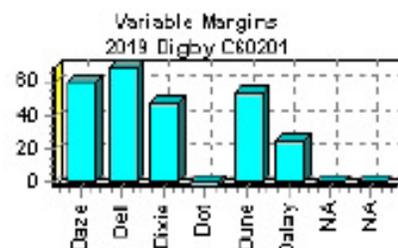
	2019	2018
Cash Flows from Operating Activities		
Net Income (Loss)	(\$501)	\$1,607
Depreciation	\$11,480	\$10,973
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	\$862
Accounts Payable	(\$2,196)	\$118
Inventory	(\$6,863)	(\$15,808)
Accounts Receivable	\$1,494	\$163
Net cash from operation	\$3,404	(\$2,084)
Cash Flows from Investing Activities		
Plant improvements	(\$7,500)	(\$6,998)
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$6,684)	(\$2,136)
Sales of Common Stock	\$5,000	\$0
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$10,000	\$5,000
Retirement of long term debt	(\$20,850)	\$0
Change in current debt (net)	\$15,850	(\$8,900)
Net Cash from financing activities	\$3,316	(\$6,036)
Net Change in cash position	(\$880)	(\$15,018)
Closing cash position	\$5,879	\$6,758

2019 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dixie	Dot	Dune	Delay	NA	NA	2019 Total	Common Size
Sales	\$20,475	\$32,325	\$28,335	\$3,024	\$9,188	\$5,278	\$0	\$0	\$98,625	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$1,832	\$2,773	\$4,697	\$1,362	\$553	\$1,355	\$0	\$0	\$12,572	12.7%
Direct Material	\$6,343	\$7,328	\$9,004	\$1,376	\$3,186	\$1,940	\$0	\$0	\$29,177	29.6%
Inventory Carry	\$0	\$0	\$1,082	\$372	\$608	\$686	\$0	\$0	\$2,747	2.8%
Total Variable	\$8,175	\$10,100	\$14,783	\$3,109	\$4,346	\$3,981	\$0	\$0	\$44,495	45.1%
Contribution Margin	\$12,300	\$22,225	\$13,552	(\$86)	\$4,842	\$1,297	\$0	\$0	\$54,130	54.9%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,453	\$4,293	\$2,240	\$440	\$1,533	\$520	\$0	\$0	\$11,480	11.6%
SG&A: R&D	\$1,000	\$1,000	\$62	\$511	\$674	\$1,000	\$0	\$0	\$4,247	4.3%
Promotions	\$2,900	\$2,900	\$2,900	\$550	\$3,000	\$1,850	\$0	\$0	\$14,100	14.3%
Sales	\$1,694	\$1,694	\$678	\$339	\$1,694	\$678	\$0	\$0	\$6,775	6.9%
Admin	\$427	\$674	\$591	\$63	\$192	\$110	\$0	\$0	\$2,058	2.1%
Total Period	\$8,474	\$10,562	\$6,471	\$1,903	\$7,093	\$4,158	\$0	\$0	\$38,660	39.2%
Net Margin	\$3,825	\$11,663	\$7,081	(\$1,989)	(\$2,251)	(\$2,860)	\$0	\$0	\$15,470	15.7%

Definitions: **Sales:** Unit Sales times list price. **Direct Labor:** Labor costs incurred to produce the product that was sold. **Inventory Carry Cost:** the cost of unsold goods in inventory. **Depreciation:** Calculated on straight-line, 15-year depreciation of plant value. **R&D Costs:** R&D department expenditures for each product. **Admin:** Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. **Promotions:** The promotion budget for each product. **Sales:** The sales force budget for each product. **Other:** Charges not included in other categories such as Fees, Write offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. **Write-offs** include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. **EBIT:** Earnings Before Interest and Taxes. **Short Term Interest:** Interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. **Long Term Interest:** Interest paid on outstanding bonds. **Taxes:** Income tax based upon a 35% tax rate. **Profit Sharing:** Profits shared with employees under the labor contract. **Net Profit:** EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$11,000	11.2%
EBIT	\$4,470	4.5%
Short Term Interest	\$1,293	1.3%
Long Term Interest	\$3,948	4.0%
Taxes	(\$270)	-0.3%
Profit Sharing	\$0	0.0%
Net Profit	(\$501)	-0.5%



APENDICE 7

REPORTE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2020

Round: 7
Dec. 31, 2020

CAPSTONE COURIER

C60201

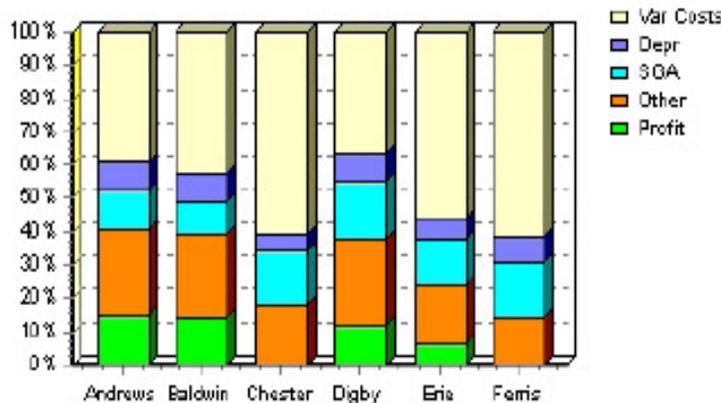
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguirre Briceno Stella Lopez Jose Martin Salas Martinez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Lilliana Olmon Francisco Guillermo Razura Martinez
--	---	--

Digby Jorge Arriaga Roberto Bautista Maria Araceli Deigadillo Lopez	Erie Rodolfo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

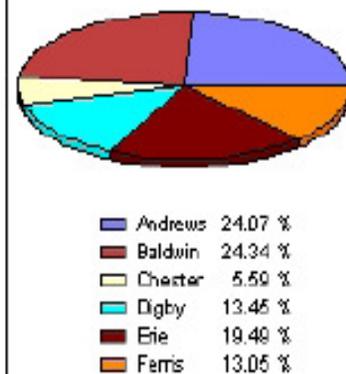
Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	16.2%	15.6%	-2.0%	12.9%	6.7%	-1.2%
Asset Turnover	0.88	0.94	0.90	1.04	1.20	0.93
ROA	14.2%	14.7%	-1.8%	13.3%	8.1%	-1.1%
Leverage (Assets/Equity)	1.8	1.8	2.0	1.5	1.6	2.0
ROE	26.2%	27.0%	-3.5%	19.9%	12.6%	-2.2%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sales	\$218,072,188	\$220,507,548	\$50,649,023	\$121,856,722	\$176,523,162	\$118,256,281
EBIT	\$65,074,048	\$63,130,534	\$1,478,094	\$28,244,501	\$22,025,342	\$3,281,964
Profits	\$35,373,278	\$34,391,333	(\$1,005,489)	\$15,661,085	\$11,873,898	(\$1,378,864)
Cumulative Profit	\$121,194,546	\$111,424,312	(\$16,437,830)	\$54,653,025	\$37,920,629	\$19,629,995
SG&A / Sales	12.5%	11.1%	17.7%	19.5%	14.8%	19.0%
Contrib. Margin %	56.6%	53.2%	32.7%	59.6%	39.2%	31.9%

Percent of Sales C60201



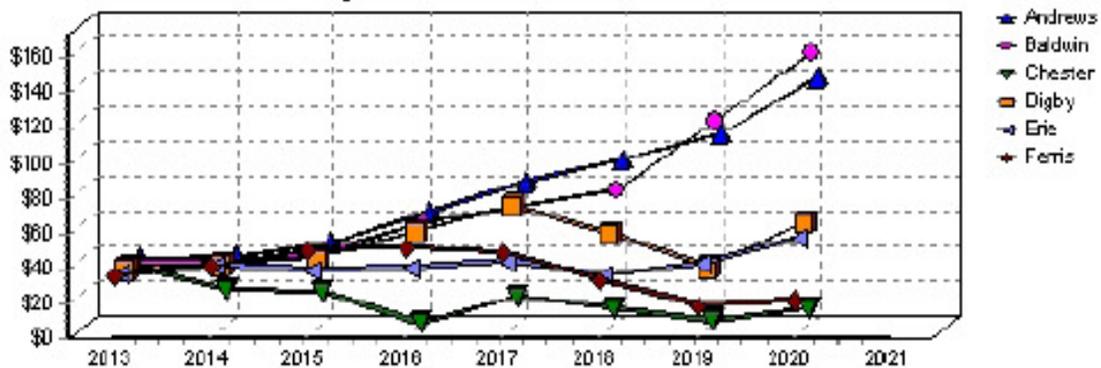
Market Share C60201



Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$137.37	\$32.27	2,151,180	\$296	\$62.81	\$16.44	\$3.50	2.5%	8.3
Baldwin	\$154.03	\$39.54	1,976,469	\$304	\$64.39	\$17.40	\$10.00	6.5%	8.8
Chester	\$8.95	\$6.76	2,043,791	\$18	\$14.10	(\$0.49)	\$0.00	0.0%	-18.2
Digby	\$60.95	\$26.08	2,228,006	\$136	\$35.31	\$7.03	\$5.00	8.2%	8.7
Erie	\$53.55	\$14.86	2,750,302	\$147	\$34.17	\$4.32	\$2.00	3.7%	12.4
Ferris	\$20.03	\$1.93	2,381,380	\$48	\$26.55	(\$0.58)	\$1.24	6.2%	-34.6

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	11.302025	\$11,000,000	11.1%	101.86	BB	Digby	11.102025	\$12,399,186	10.5%	106.14	A
	11.502026	\$8,000,000	11.2%	102.98	BB		12.102027	\$7,500,000	10.7%	112.87	A
	11.602027	\$5,000,000	11.2%	103.79	BB		12.302028	\$5,000,000	10.7%	115.21	A
	11.902028	\$20,000,000	11.3%	105.70	BB		7.602029	\$10,000,000	8.6%	88.84	A
	7.502029	\$22,000,000	9.2%	81.58	BB		Erie	10.802024	\$10,000,000	10.5%	103.18
	7.102030	\$35,000,000	9.1%	78.03	BB	11.302025		\$5,000,000	10.7%	105.72	A
Baldwin	10.802024	\$11,000,000	10.8%	100.00	BB	6.502030		\$15,000,000	8.2%	79.55	A
	11.702025	\$8,000,000	11.3%	103.34	BB	Ferris	12.502027	\$8,967,887	11.8%	105.60	B
	12.202026	\$17,000,000	11.5%	105.96	BB		12.902028	\$4,742,962	11.9%	108.15	B
	12.702028	\$9,000,000	11.6%	109.85	BB		8.602029	\$24,515,601	10.1%	85.22	B
	7.602029	\$22,000,000	9.3%	82.14	BB						
	7.602030	\$28,000,000	9.4%	81.00	BB						
Chester	12.102025	\$25,000,000	11.7%	103.69	B						

Next Year's Prime Rate 10.50%

Financial Summary	CAPSTONE COURIER		C60201	Round: 7 Dec. 31, 2020		
Cash Flow Statement Survey	Andrew	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$35,373	\$34,391	(\$1,005)	\$15,661	\$11,874	(\$1,379)
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$20,113	\$19,540	\$2,931	\$10,575	\$12,520	\$10,020
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$0	(\$1,323)	(\$1,828)	(\$314)	\$0	(\$1,922)
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	\$490	\$183	(\$2,547)	(\$842)	\$1,169	(\$1,302)
Inventory	(\$2,911)	(\$4,370)	\$1,229	\$7,608	\$1,294	\$6,468
Accounts Receivable	(\$2,875)	(\$667)	\$701	(\$2,228)	(\$1,025)	\$609
Net cash from operations	\$50,190	\$47,855	(\$519)	\$30,461	\$25,831	\$12,485
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$65,900)	(\$26,250)	\$4,326	\$6,446	(\$18,400)	\$4,935
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	(\$7,529)	(\$19,765)	\$0	(\$11,140)	(\$5,501)	(\$2,957)
Sales of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Purchase of common stock	(\$11,000)	(\$11,908)	\$0	\$0	\$0	\$0
Cash from long term debt issued	\$35,000	\$28,000	\$0	\$0	\$15,000	\$0
Early retirement of long term debt	\$0	\$0	\$0	(\$3,000)	\$0	(\$8,303)
Retirement of current debt	(\$3,189)	(\$20,850)	(\$20,850)	(\$20,850)	(\$20,850)	(\$40,137)
Cash from current debt borrowing	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$15,000	\$20,287
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	\$18,282	(\$24,523)	(\$20,850)	(\$34,990)	\$3,649	(\$31,110)
Net change in cash position	\$2,573	(\$2,918)	(\$17,043)	\$1,917	\$11,081	(\$13,690)
Balance Sheet Survey	Andrew	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Cash	\$29,342	\$26,092	\$17,052	\$7,795	\$15,848	\$18,110
Accounts Receivable	\$17,924	\$18,124	\$4,163	\$11,685	\$14,509	\$9,720
Inventory	\$16,445	\$8,915	\$12,426	\$15,285	\$25,244	\$15,807
Total Current Assets	\$63,710	\$53,131	\$33,641	\$34,765	\$55,601	\$43,636
Plant and equipment	\$301,700	\$293,100	\$43,958	\$158,622	\$187,800	\$150,300
Accumulated Depreciation	(\$116,440)	(\$112,293)	(\$21,205)	(\$75,992)	(\$95,960)	(\$66,253)
Total Fixed Assets	\$185,260	\$180,807	\$22,753	\$82,630	\$91,840	\$84,047
Total Assets	\$248,970	\$233,938	\$56,394	\$117,395	\$147,440	\$127,683
Account Payable	\$7,854	\$11,670	\$2,579	\$3,820	\$8,460	\$5,936
Current Debt	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$15,000	\$20,287
Long Term Debt	\$101,000	\$95,000	\$25,000	\$34,899	\$30,000	\$38,226
Total Liabilities	\$113,854	\$106,670	\$27,579	\$38,719	\$53,460	\$64,450
Common Stock	\$24,815	\$24,451	\$19,860	\$30,860	\$47,168	\$34,881
Retained Earnings	\$110,301	\$102,817	\$8,956	\$47,816	\$46,812	\$28,353
Total Equity	\$135,116	\$127,268	\$28,816	\$78,676	\$93,980	\$63,233
Total Liabilities & Owners' Equity	\$248,970	\$233,938	\$56,394	\$117,395	\$147,440	\$127,683
Income Statement Survey	Andrew	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Sales	\$218,072	\$220,508	\$50,649	\$121,857	\$176,523	\$118,256
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$94,619	\$103,186	\$34,095	\$49,276	\$107,258	\$80,577
Depreciation	\$20,113	\$19,540	\$2,931	\$10,575	\$12,520	\$10,020
S&A(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$27,301	\$24,396	\$8,974	\$23,780	\$26,070	\$22,425
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$10,965	\$10,255	\$3,172	\$9,981	\$8,650	\$1,953
EBIT	\$65,074	\$63,131	\$1,478	\$28,245	\$22,025	\$3,282
Interest(Short term,Long term)	\$9,543	\$9,141	\$3,025	\$3,659	\$3,385	\$5,403
Taxes	\$19,436	\$18,896	(\$541)	\$8,605	\$6,524	(\$742)
Profit Sharing	\$722	\$702	\$0	\$320	\$242	\$0
Net Profit	\$35,373	\$34,391	(\$1,005)	\$15,661	\$11,874	(\$1,379)

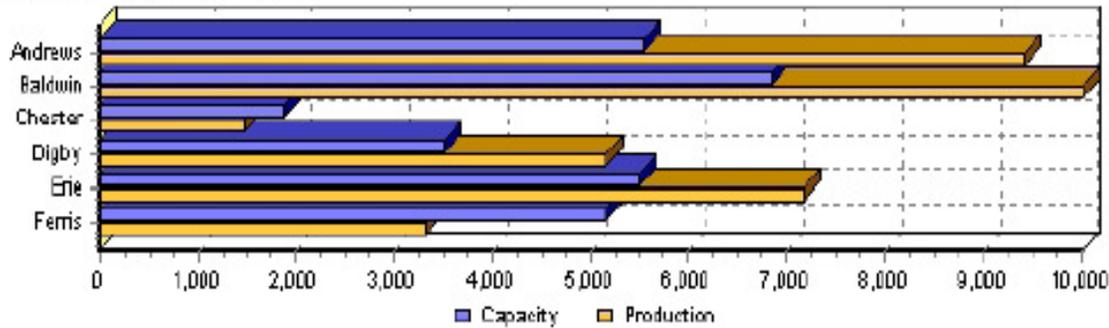
Production Analysis



C60201

Round: 7
Dec. 31, 2020

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec. 31	MTBF	Pfmm Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	Over-time	2nd Shift & Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utilz.
Able	Trad	1,890	1,018	10/22/2020	1.2	19000	9.9	10.1	\$24.00	\$9.05	\$2.03	51%	79%	9.5	1,400	177%
Ace	Low	4,109	0	12/1/2018	6.8	14000	4.2	16.0	\$19.50	\$4.27	\$1.38	70%	98%	10.0	2,700	196%
Adam	High	559	80	8/13/2020	1.3	25000	15.2	4.8	\$36.50	\$13.80	\$4.67	48%	10%	8.0	500	106%
Alt	Pfmm	938	212	10/3/2020	1.3	27000	16.4	11.1	\$30.00	\$13.25	\$2.92	44%	10%	9.5	800	106%
Agape	Trad	980	0	8/31/2020	1.3	19000	9.9	10.1	\$25.00	\$9.05	\$3.48	50%	98%	9.5	1,100	196%
Apple	High	555	10	8/30/2020	1.2	25000	15.2	4.8	\$36.50	\$13.80	\$4.62	50%	60%	8.0	350	158%
Baker	Trad	1,354	13	2/11/2020	2.4	14000	9.2	10.8	\$23.00	\$7.24	\$2.51	57%	33%	10.0	1,050	130%
Bead	Low	4,297	0	12/6/2017	7.3	12000	4.6	15.4	\$16.00	\$4.00	\$1.39	65%	100%	10.0	2,600	195%
Bid	Trad	1,509	205	9/30/2020	1.6	17000	9.8	10.2	\$24.00	\$8.39	\$2.52	54%	35%	10.0	1,300	132%
Buddy	Size	696	110	6/17/2020	1.5	19000	8.5	4.1	\$32.00	\$10.77	\$7.50	42%	31%	6.0	600	128%
Beast	High	485	0	5/22/2020	1.5	25000	14.7	5.3	\$36.50	\$13.40	\$5.74	43%	0%	5.0	400	81%
Bug	Size	758	234	7/16/2020	1.4	19000	9.0	3.5	\$32.00	\$11.08	\$7.26	40%	19%	6.0	800	117%
Blast	High	604	11	4/4/2020	1.2	25000	15.0	4.9	\$36.50	\$13.61	\$7.40	42%	26%	5.0	500	123%
Coat	Pfmm	737	231	5/19/2020	1.5	27000	16.3	11.2	\$32.00	\$13.59	\$7.94	29%	36%	5.0	600	135%
Cure	Size	373	146	9/25/2020	1.5	18300	8.7	3.8	\$32.00	\$11.14	\$8.21	36%	0%	4.0	300	90%
ConC	High	409	200	6/10/2020	1.5	25000	15.1	4.9	\$37.00	\$14.16	\$8.21	35%	0%	4.0	989	39%
Daze	Trad	1,556	19	2/28/2020	2.4	15000	9.9	10.1	\$26.00	\$7.93	\$1.38	64%	100%	10.0	800	197%
Dell	Low	2,756	0	3/16/2020	6.2	12000	4.2	15.8	\$16.50	\$3.77	\$1.38	69%	100%	10.0	1,400	197%
Dexie	Trad	679	615	11/2/2020	2.2	19000	9.9	10.1	\$25.00	\$8.99	\$2.22	49%	0%	10.0	800	74%
Dot	Pfmm	156	0	7/3/2019	5.5	27000	13.4	13.2	\$22.00	\$0.00	\$0.00	10%	0%	4.0	1	0%
Dune	Size	250	145	4/25/2021	3.3	19000	7.5	5.6	\$31.50	\$0.00	\$0.00	56%	0%	10.0	200	0%
Delay	High	209	295	4/25/2020	1.7	22000	15.2	4.8	\$36.50	\$12.92	\$6.67	33%	0%	8.0	300	82%
Est	Trad	1,357	995	7/24/2020	1.4	15500	9.9	10.1	\$25.00	\$8.10	\$4.25	45%	20%	9.0	1,500	115%
Ebb	Low	2,277	0	8/31/2019	4.0	12000	4.0	16.1	\$16.00	\$3.64	\$6.67	35%	64%	6.0	1,400	163%
Echo	Trad	937	0	12/13/2019	2.1	19000	10.0	9.8	\$25.50	\$9.15	\$5.96	34%	100%	8.0	400	198%
Edge	Pfmm	768	197	7/6/2020	1.4	27000	16.6	11.0	\$32.00	\$13.30	\$5.74	35%	0%	6.0	800	99%
Egg	Size	475	220	11/11/2020	1.3	19000	9.0	3.5	\$32.00	\$11.14	\$4.49	46%	0%	7.0	400	99%
Endo	High	538	237	8/1/2020	1.3	25000	15.2	4.8	\$36.50	\$13.77	\$5.62	41%	0%	6.0	500	99%
Eto	High	499	7	7/1/2020	1.2	25000	15.2	4.8	\$37.00	\$13.77	\$5.96	44%	100%	6.0	250	198%
Eggo	Size	139	0	5/30/2020	0.6	17000	8.9	3.6	\$32.00	\$10.55	\$8.99	39%	0%	6.0	250	55%
Feat	Pfmm	675	109	8/8/2020	2.3	27000	16.1	11.5	\$31.50	\$14.66	\$5.86	32%	0%	6.0	1,100	54%
Fat	High	440	121	7/20/2020	1.4	25000	15.7	4.4	\$36.50	\$15.78	\$8.92	30%	0%	5.0	750	59%
Foam	Pfmm	759	124	7/30/2020	1.4	27000	16.9	10.4	\$31.50	\$15.21	\$5.86	28%	0%	6.0	750	92%
Fume	Size	516	224	7/25/2020	1.4	17000	9.1	2.9	\$31.50	\$12.21	\$5.86	35%	0%	6.0	900	44%
Fox	High	437	104	8/6/2020	1.3	25000	15.7	4.4	\$36.50	\$15.78	\$5.86	36%	0%	6.0	900	44%
Fuel	Size	788	48	7/30/2020	1.0	25000	8.7	3.4	\$31.50	\$14.31	\$7.07	32%	7%	6.0	750	106%

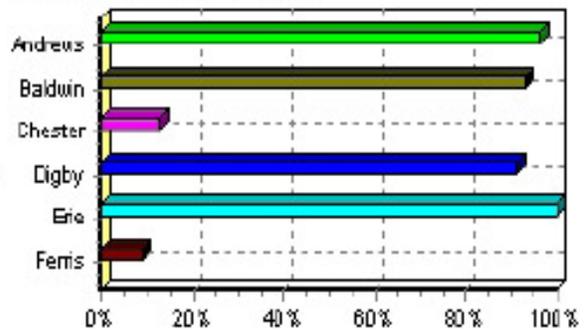
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	10,216
Actual Industry Unit Sales	10,216
Segment % of Total Industry	27.9%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	9.4%

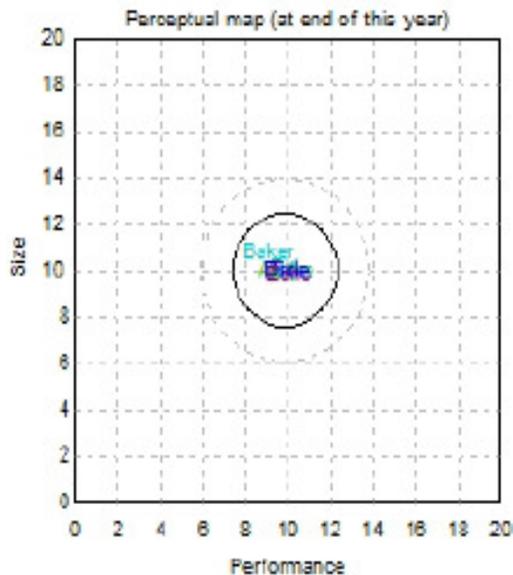
Traditional Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$16.50 - 26.50	23%
3. Ideal Position	Pfmm 9.9 Size 10.1	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

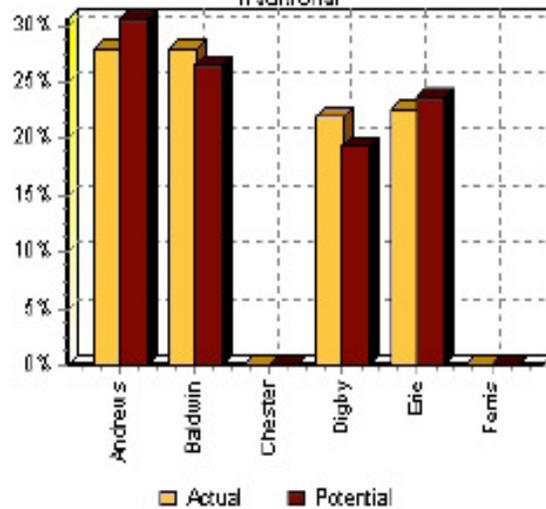
Accessibility C60201 Traditional



Perceptual Map for Traditional



Actual vs Potential Market Share 2020 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Able	18%	1,860	10/22/2020		9.9	10.1	\$24.00	19000	1.22	\$2,600	84%	\$1,728	96%	53	
Daze	15%	1,556	2/28/2020		9.9	10.1	\$26.00	15000	2.36	\$2,900	93%	\$1,831	91%	54	
Bld	15%	1,509	9/30/2020		9.8	10.2	\$24.00	17000	1.57	\$1,900	67%	\$998	93%	53	
Eat	13%	1,357	7/24/2020		9.9	10.1	\$25.00	15500	1.41	\$1,600	74%	\$1,362	100%	46	
Baker	13%	1,337	2/11/2020		9.2	10.8	\$23.00	14000	2.38	\$1,800	79%	\$998	93%	47	
Agape	10%	980	8/31/2020	YES	9.9	10.1	\$25.00	19000	1.34	\$1,750	76%	\$1,728	96%	52	
Echo	9%	937	12/13/2019	YES	10.0	9.8	\$25.50	19000	2.05	\$1,550	55%	\$1,205	100%	57	
Dixie	7%	679	11/2/2020		9.9	10.1	\$25.00	19000	2.24	\$2,900	84%	\$1,465	91%	67	

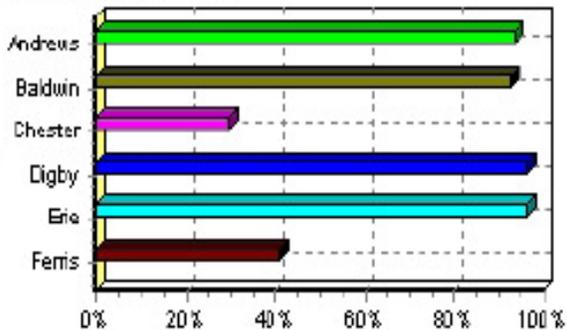
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	13,651
Actual Industry Unit Sales	13,458
Segment % of Total Industry	37.3%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	12.1%

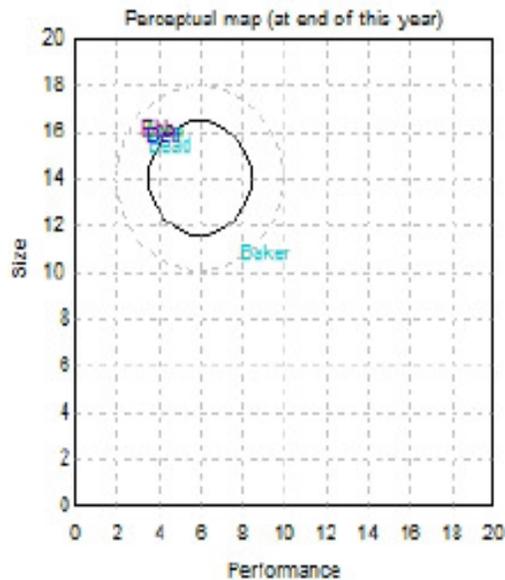
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$11.50 - 21.50	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfmn 5.2 Size 14.8	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

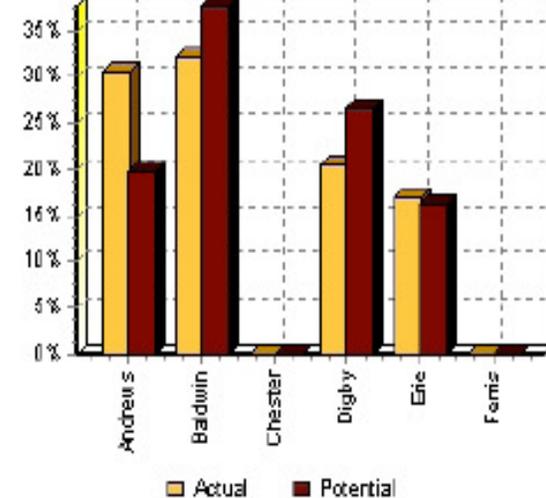
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2020 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Awareness	Sales Budget	Cust. Access-ibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Bead	32%	4,297	12/9/2017	YES	4.6	15.4	\$16.00	12000	7.32	\$1,800	79%	\$1,069	92%	44	
Acre	31%	4,109	12/1/2018	YES	4.2	16.0	\$19.50	14000	6.84	\$2,600	84%	\$1,728	94%	21	
Dell	20%	2,756	3/16/2020	YES	4.2	15.8	\$16.50	12000	6.19	\$2,900	93%	\$1,831	96%	39	
Ebb	17%	2,277	8/31/2019	YES	4.0	16.1	\$16.00	12000	3.96	\$1,200	64%	\$1,048	96%	16	
Baker	0%	18	2/11/2020		9.2	10.8	\$23.00	14000	2.38	\$1,800	40%	\$998	92%	0	

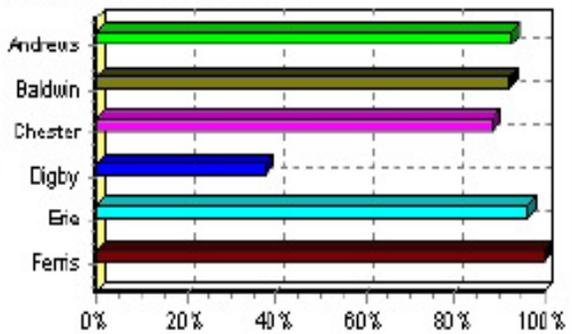
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	4,685
Actual Industry Unit Sales	4,685
Segment % of Total Industry	12.8%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	16.5%

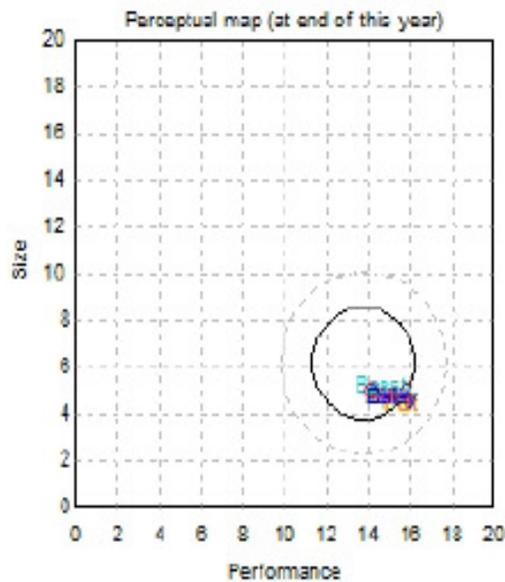
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 15.2 Size 4.8	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$26.50 - 36.50	9%

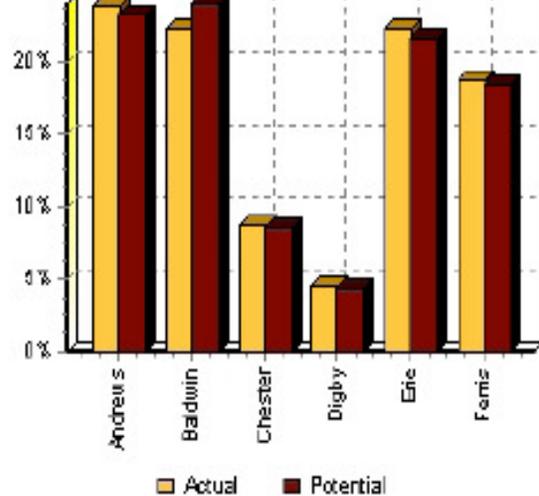
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2020 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Units				Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Cust. Budget	Cust. Awareness	Cust. Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
	Market Share	Sold to Seg	Revision Date												
Blast	13%	604	4/4/2020		15.0	4.9	\$36.50	25000	1.15	\$2,100	67%	\$1,069	92%	62	
Adam	12%	559	8/13/2020		15.2	4.8	\$36.50	25000	1.32	\$1,900	80%	\$1,440	92%	65	
Apple	12%	555	8/30/2020		15.2	4.8	\$36.50	25000	1.21	\$1,900	76%	\$1,440	92%	66	
Endo	11%	538	8/1/2020		15.2	4.8	\$36.50	25000	1.25	\$1,100	61%	\$1,812	96%	62	
Etto	11%	499	7/1/2020		15.2	4.8	\$37.00	25000	1.16	\$1,000	54%	\$1,508	96%	54	
Fist	9%	440	7/20/2020		15.7	4.4	\$36.50	25000	1.35	\$1,900	74%	\$1,020	100%	52	
Fox	9%	437	8/6/2020		15.7	4.4	\$36.50	25000	1.32	\$1,600	65%	\$1,020	100%	50	
Beast	9%	435	5/22/2020	YES	14.7	5.3	\$36.50	25000	1.51	\$1,900	77%	\$998	92%	55	
ConC	9%	409	6/10/2020		15.1	4.9	\$37.00	25000	1.45	\$1,100	63%	\$1,190	88%	46	
Delay	4%	209	4/25/2020		15.2	4.8	\$36.50	22000	1.65	\$2,150	57%	\$733	37%	27	

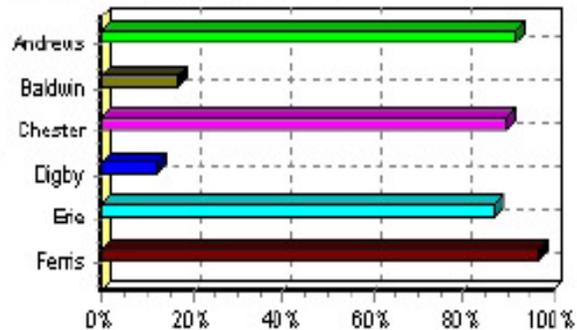
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	4,031
Actual Industry Unit Sales	4,031
Segment % of Total Industry	11.0%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	20.2%

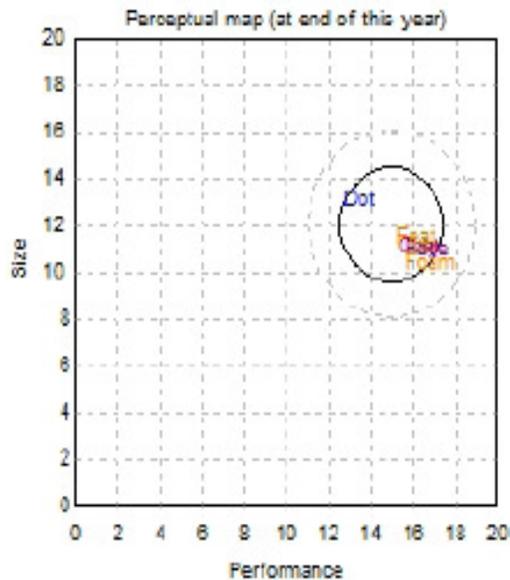
Performance Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfmm 16.4 Size 11.1	29%
3. Price	\$21.50 - 31.50	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

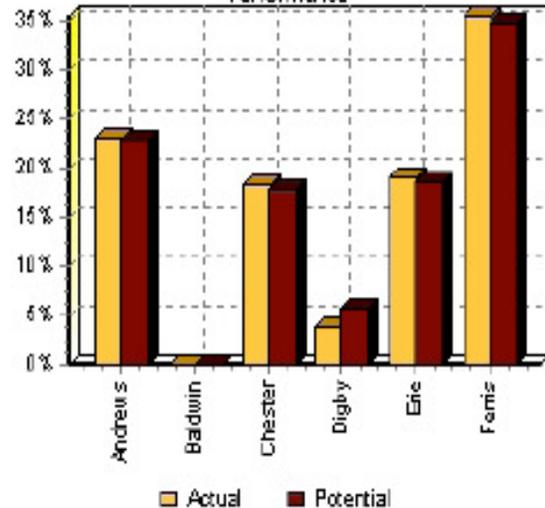
Accessibility C60201 Performance



Perceptual Map for Performance



Actual vs Potential Market Share 2020 C60201 Performance



Top Products in Performance Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec. 31	Promo Budget	Awareness	Sales Budget	Cust. Access- ility	Dec. Cust. Survey
		Sold to	Revision	Date											
Aft	23%	938	10/3/2020		16.4	11.1	\$30.00	27000	1.25	\$2,200	79%	\$1,536	91%	71	
Edge	19%	766	7/6/2020		16.6	11.0	\$32.00	27000	1.42	\$1,300	76%	\$1,205	87%	56	
Foam	19%	759	7/30/2020		16.9	10.4	\$31.50	27000	1.37	\$1,900	81%	\$1,020	97%	57	
Coat	18%	737	5/19/2020		16.3	11.2	\$32.00	27000	1.50	\$1,150	76%	\$1,150	90%	53	
Feat	17%	675	8/6/2020		16.1	11.5	\$31.50	27000	2.28	\$1,900	70%	\$1,020	97%	53	
Dot	4%	156	7/3/2019	YES	13.4	13.2	\$22.00	27000	5.49	\$200	12%	\$73	12%	16	

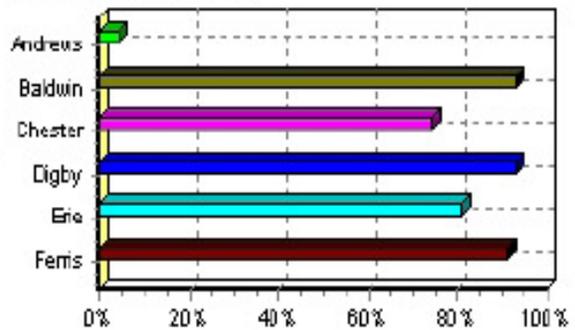
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	3,992
Actual Industry Unit Sales	3,992
Segment % of Total Industry	10.9%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	18.6%

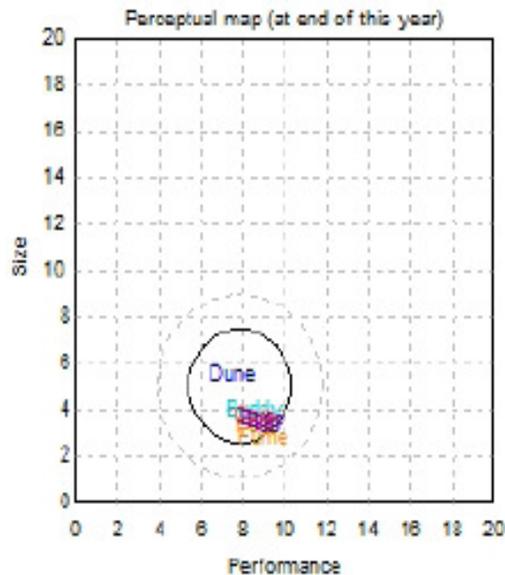
Size Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 8.9 Size 3.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$21.50 - 31.50	9%

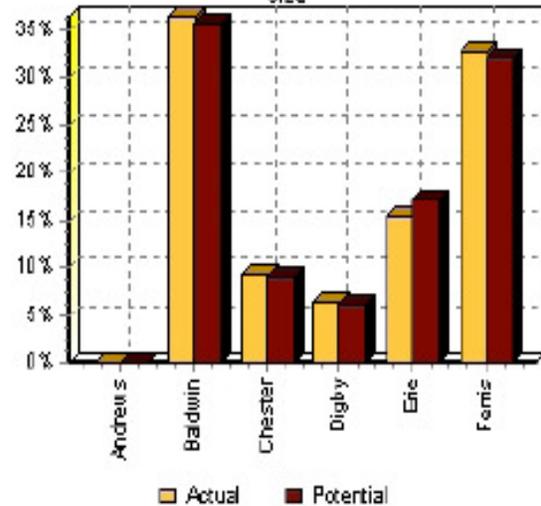
Accessibility C60201 Size



Perceptual Map for Size



Actual vs Potential Market Share 2020 C60201 Size



Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units		Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date											
Fuel	20%	788	7/30/2020		8.7	3.4	\$31.50	25000	1.03	\$1,900	62%	\$1,020	91%	63
Bug	19%	756	7/16/2020		9.0	3.5	\$32.00	19000	1.35	\$1,900	74%	\$998	93%	60
Buddy	17%	696	6/17/2020		8.5	4.1	\$32.00	19000	1.50	\$1,500	74%	\$998	93%	51
Fume	13%	516	7/25/2020		9.1	2.9	\$31.50	17000	1.37	\$1,900	76%	\$1,020	91%	42
Egg	12%	475	11/11/2020		9.0	3.5	\$32.00	19000	1.25	\$1,200	67%	\$1,781	81%	56
Cure	9%	373	9/25/2020		8.7	3.8	\$32.00	18300	1.50	\$800	63%	\$1,020	74%	44
Dune	6%	250	4/25/2021		7.5	5.6	\$31.50	19000	3.26	\$1,500	87%	\$1,392	93%	9
Eggo	3%	139	5/30/2020	YES	8.9	3.6	\$32.00	17000	0.58	\$1,200	48%	\$733	81%	33

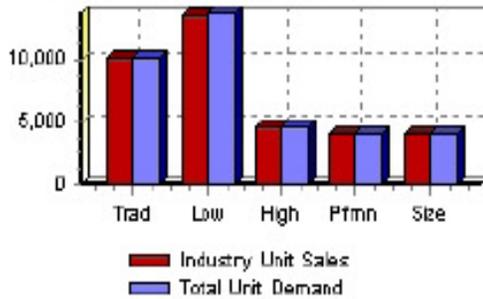
Market Share



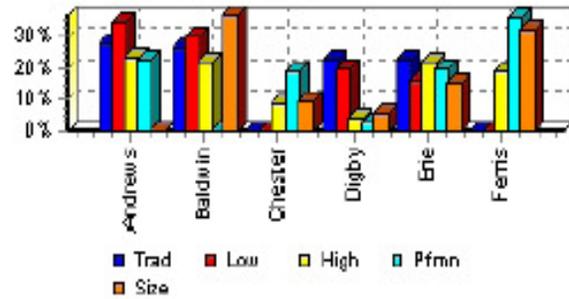
C60201

Round: 7
Dec. 31, 2020

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201

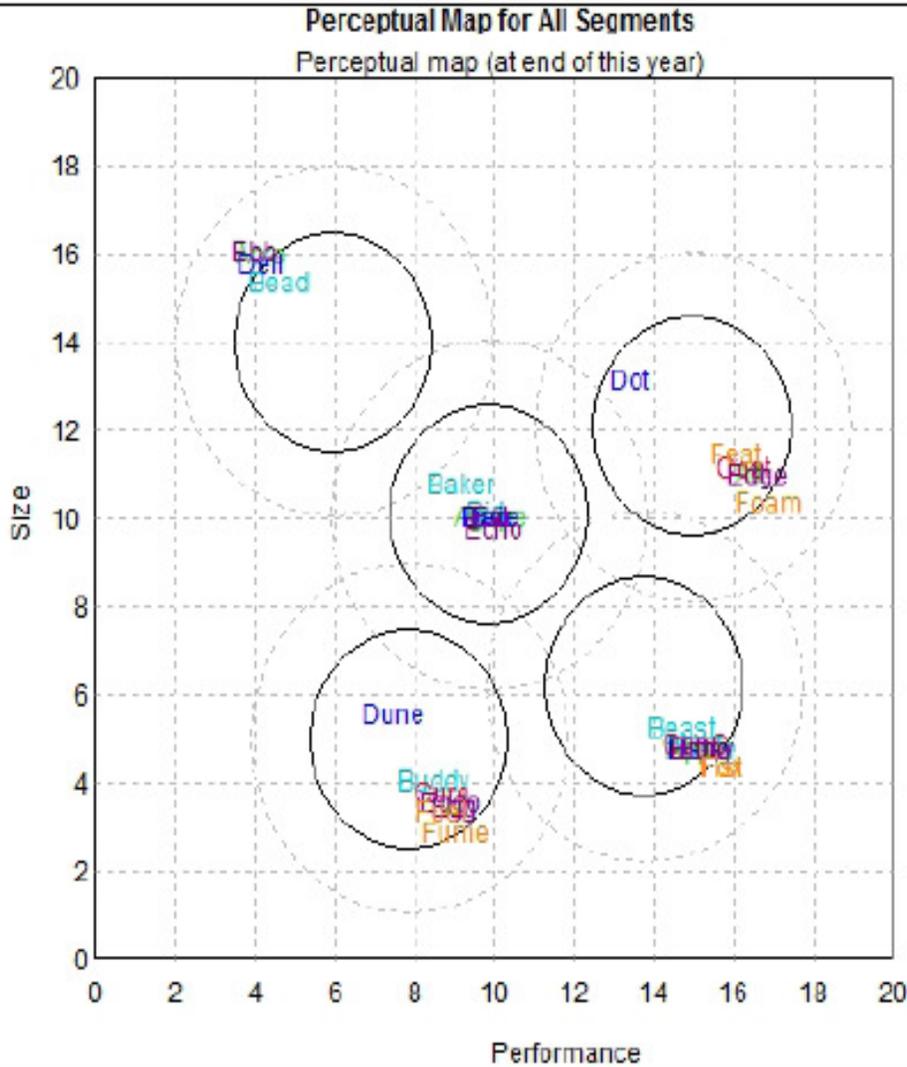


Actual Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Industry Unit Sales	10,216	13,458	4,685	4,031	3,902	36,382
% of Market	28.1%	37.0%	12.9%	11.1%	11.0%	100.0%
Able	18.2%					5.1%
Acre		30.5%				11.3%
Adam			11.9%			1.5%
Aft				23.3%		2.6%
Agape	9.6%					2.7%
Apple			11.8%			1.5%
Total	27.8%	30.5%	23.8%	23.3%		24.7%
Baker	13.1%	0.1%				3.7%
Bead		31.9%				11.8%
Bid	14.8%					4.2%
Buddy				17.4%		1.9%
Beast			9.3%			1.2%
Bug				18.9%		2.1%
Blast			12.9%			1.7%
Total	27.9%	32.1%	22.2%	38.3%		26.5%
Coat				18.3%		2.0%
Cure				9.3%		1.0%
ConC			8.7%			1.1%
Total			8.7%	18.3%	9.3%	4.2%
Daze	15.2%					4.3%
Deil		20.5%				7.6%
Dixie	6.7%					1.9%
Dot				3.9%		0.4%
Dune					6.3%	0.7%
Delay			4.5%			0.6%
Total	21.9%	20.5%	4.5%	3.9%	6.3%	15.4%
Est	13.3%					3.7%
Ebb		16.9%				6.3%
Echo	9.2%					2.6%
Edge				19.0%		2.1%
Egg					11.9%	1.3%
Eido			11.5%			1.5%
Etto			10.6%			1.4%
Eggo					3.6%	0.4%
Total	22.6%	16.9%	22.1%	19.0%	15.4%	19.2%
Feat				16.8%		1.9%
Fist			9.4%			1.2%
Foam				18.8%		2.1%
Fume					12.9%	1.4%
Fox			9.3%			1.2%
Fuel				19.8%		2.2%
Total			18.7%	35.6%	32.7%	9.9%

Potential Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	10,216	13,951	4,685	4,031	3,902	36,578
% of Market	27.9%	37.3%	12.8%	11.0%	10.6%	100.0%
Able	16.0%					4.5%
Acre		19.6%				7.3%
Adam			11.6%			1.5%
Aft				22.8%		2.5%
Agape	14.6%					4.1%
Apple			11.6%			1.5%
Total	30.5%	19.6%	23.2%	22.8%		21.3%
Baker	13.1%					3.7%
Bead		37.6%				14.1%
Bid	13.3%					3.7%
Buddy				17.0%		1.9%
Beast			11.3%			1.5%
Bug				18.6%		2.0%
Blast			12.6%			1.6%
Total	26.5%	37.7%	24.0%	35.6%		28.4%
Coat				17.9%		2.0%
Cure				9.1%		1.0%
ConC			8.5%			1.1%
Total			8.5%	17.9%	9.1%	4.1%
Daze	13.4%					3.7%
Deil		26.7%				10.0%
Dixie	5.9%					1.7%
Dot				5.7%		0.6%
Dune					6.2%	0.7%
Delay			4.3%			0.6%
Total	19.3%	26.7%	4.3%	5.7%	6.2%	17.2%
Est	11.8%					3.3%
Ebb		16.1%				6.0%
Echo	11.9%					3.3%
Edge				18.6%		2.1%
Egg					11.7%	1.3%
Eido			11.2%			1.4%
Etto			10.4%			1.3%
Eggo					5.3%	0.6%
Total	23.7%	16.1%	21.6%	18.6%	17.0%	19.3%
Feat				16.4%		1.8%
Fist			9.2%			1.2%
Foam				18.5%		2.0%
Fume					12.7%	1.4%
Fox			9.1%			1.2%
Fuel				19.4%		2.1%
Total			18.3%	34.9%	32.1%	9.7%



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Able	9.9	10.1	10/22/2020	Baker	9.2	10.8	2/11/2020	Coat	16.3	11.2	5/19/2020
Acre	4.2	16.0	12/1/2018	Bead	4.6	15.4	12/9/2017	Cure	8.7	3.8	9/25/2020
Adam	15.2	4.8	8/13/2020	Blid	9.8	10.2	9/30/2020	ConC	15.1	4.9	6/10/2020
Aft	16.4	11.1	10/3/2020	Buddy	8.5	4.1	6/17/2020				
Agape	9.9	10.1	8/31/2020	Beast	14.7	5.3	5/22/2020				
Apple	15.2	4.8	8/30/2020	Bug	9.0	3.5	7/16/2020				
				Blast	15.0	4.9	4/4/2020				
Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Oaze	9.9	10.1	2/28/2020	Eat	9.9	10.1	7/24/2020	Feat	16.1	11.5	8/8/2020
Dell	4.2	15.8	3/16/2020	Ebb	4.0	16.1	8/31/2019	Flat	15.7	4.4	7/20/2020
Dixie	9.9	10.1	11/2/2020	Echo	10.0	9.8	12/13/2019	Foam	16.9	10.4	7/30/2020
Dot	13.4	13.2	7/3/2019	Edge	16.6	11.0	7/6/2020	Fume	9.1	2.9	7/25/2020
Dune	7.5	5.6	4/25/2021	Egg	9.0	3.5	11/11/2020	Fox	15.7	4.4	8/5/2020
Delay	15.2	4.8	4/25/2020	Endo	15.2	4.8	8/1/2020	Fuel	8.7	3.4	7/30/2020
				Etto	15.2	4.8	7/1/2020				
				Eggo	8.9	3.6	5/30/2020				

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	310	502	188	132	649	393
Complement	310	502	188	132	649	393
1st Shift Complement	197	378	162	91	483	388
2nd Shift Complement	113	124	26	41	166	6
Overtime Percent	0.2%	0.0%	0.2%	0.0%	0.1%	0.0%
Turnover Rate	6.8%	6.6%	6.4%	6.5%	6.6%	8.5%
New Employees	21	33	12	9	98	33
Separated Employees	8	40	83	90	0	173
Recruiting Spend	\$1,000	\$5,000	\$4,000	\$5,000	\$1,500	\$2,500
Training Hours	80	80	70	80	80	30
Productivity Index	118.4%	119.9%	121.0%	122.0%	116.0%	108.9%
Recruiting Cost	\$42	\$200	\$61	\$52	\$245	\$117
Separation Cost	\$40	\$200	\$415	\$450	\$0	\$864
Training Cost	\$496	\$803	\$263	\$211	\$1,038	\$236
Total HR Admin Cost	\$578	\$1,203	\$739	\$713	\$1,284	\$1,217
Labor Contract Next Year						
Wages	\$29.56	\$29.56	\$29.56	\$29.56	\$29.56	\$29.56
Benefits	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Celling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$1,500	\$1,000	\$500	\$1,500	\$1,500	\$0
Vendor/JIT	\$1,000	\$1,000	\$500	\$750	\$1,100	\$0
Quality Initiative Training	\$1,000	\$1,000	\$500	\$750	\$1,000	\$0
Channel Support Systems	\$1,000	\$1,000	\$500	\$750	\$1,100	\$750
Concurrent Engineering	\$0	\$1,000	\$500	\$1,500	\$1,100	\$750
UNEP Green Programs	\$650	\$1,000	\$500	\$1,500	\$1,200	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$1,300	\$1,000	\$500	\$500	\$100	\$750
Quality Function Deployment Effort	\$700	\$1,000	\$500	\$1,000	\$200	\$750
CCE/6 Sigma Training	\$1,300	\$1,000	\$500	\$1,000	\$500	\$750
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$600	\$1,000	\$500	\$1,000	\$100	\$0
Total Expenditures	\$9,050	\$10,000	\$5,000	\$10,250	\$7,900	\$3,750
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	11.10%	11.80%	8.41%	11.70%	11.34%	0.28%
Labor Cost Reduction	13.33%	14.00%	7.65%	12.67%	13.96%	1.17%
Reduction R&D Cycle Time	39.97%	39.57%	33.12%	40.01%	39.96%	38.78%
Reduction Admin Costs	60.02%	60.02%	42.61%	24.26%	59.88%	44.30%
Demand Increase	13.65%	14.40%	6.62%	14.27%	14.15%	7.43%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Total							
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 7
Dec. 31, 2020

Balance Sheet

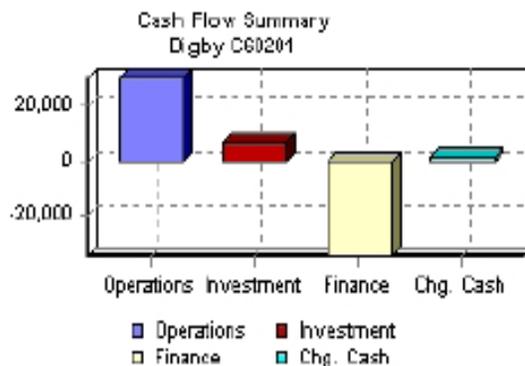
DEFINITIONS:

Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out. Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Depre: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2020	2019
		Common	Size
Cash	\$7,795	6.6%	\$5,879
Account Receivable	\$11,685	10.0%	\$9,457
Inventory	\$15,285	13.0%	\$22,893
Total Current Assets	\$34,765	29.6%	\$38,229
Plant & Equipment	\$158,622	135.0%	\$172,200
Accumulated Depreciation	(\$75,992)	-64.7%	(\$73,263)
Total Fixed Assets	\$82,630	70.4%	\$98,937
Total Assets	\$117,395	100.0%	\$137,166
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$3,820	3.3%	\$4,661
Current Debt	\$0	0.0%	\$20,850
Long Term Debt	\$34,899	29.7%	\$37,500
Total Liabilities	\$38,719	33.0%	\$63,011
Common Stock	\$30,860	26.3%	\$30,860
Retained Earnings	\$47,816	40.7%	\$43,295
Total Equity	\$78,676	67.0%	\$74,155
Total Liab. & O. Equity	\$117,395	100.0%	\$137,166

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.



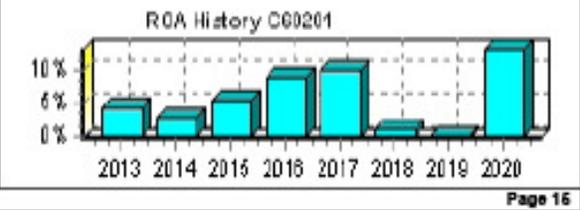
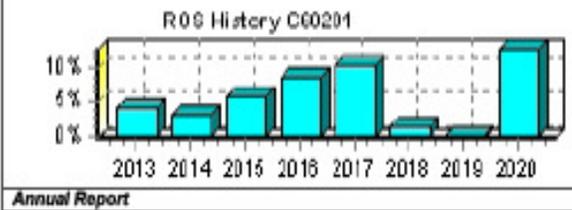
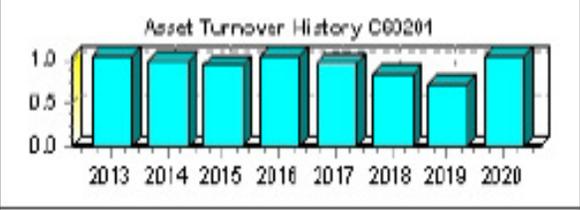
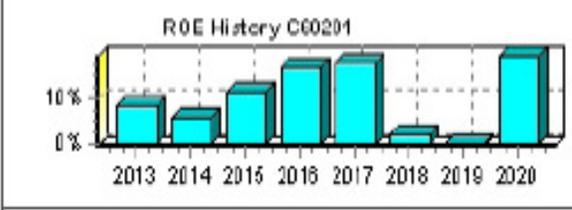
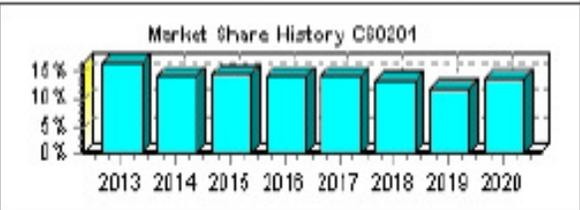
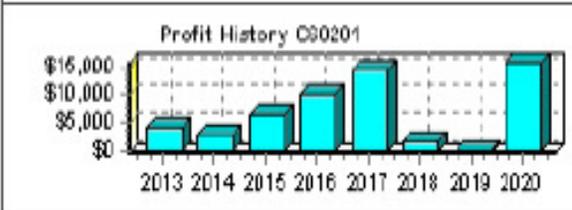
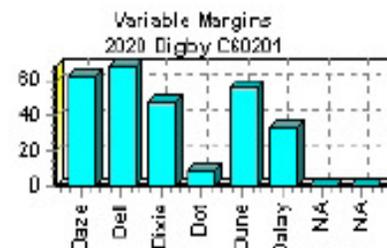
	2020	2019
Cash Flows from Operating Activities		
Net Income (Loss)	\$15,661	(\$501)
Depreciation	\$10,575	\$11,480
Extraordinary gains/losses/writeoffs	(\$314)	\$0
Accounts Payable	(\$842)	(\$2,196)
Inventory	\$7,608	(\$6,863)
Accounts Receivable	(\$2,228)	\$1,484
Net cash from operation	\$30,461	\$3,404
Cash Flows from Investing Activities		
Plant Improvements	\$6,446	(\$7,600)
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$11,140)	(\$6,684)
Sales of Common Stock	\$0	\$5,000
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$0	\$10,000
Retirement of long term debt	(\$3,000)	(\$20,850)
Change in current debt/net	(\$20,850)	\$16,850
Net Cash from financing activities	(\$34,990)	\$3,316
Net Change in cash position	\$1,917	(\$880)
Closing cash position	\$7,795	\$5,879

2020 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dixie	Dot	Dune	Delay	NA	NA	2020 Total	Common Size
Sales	\$40,467	\$45,478	\$16,983	\$3,423	\$7,886	\$7,619	\$0	\$0	\$121,857	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$2,142	\$3,793	\$2,311	\$1,542	\$474	\$1,653	\$0	\$0	\$11,914	9.8%
Direct Material	\$12,541	\$10,460	\$5,542	\$1,557	\$2,735	\$2,693	\$0	\$0	\$35,528	29.2%
Inventory Carry	\$21	\$0	\$853	\$0	\$223	\$738	\$0	\$0	\$1,834	1.5%
Total Variable	\$14,704	\$14,252	\$8,706	\$3,099	\$3,431	\$5,084	\$0	\$0	\$49,275	40.4%
Contribution Margin	\$25,763	\$31,226	\$8,277	\$324	\$4,455	\$2,535	\$0	\$0	\$72,580	59.6%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,453	\$4,293	\$2,453	\$1	\$613	\$760	\$0	\$0	\$10,575	8.7%
SG&A: R&D	\$162	\$211	\$852	\$0	\$1,000	\$320	\$0	\$0	\$2,546	2.1%
Promotions	\$2,900	\$2,900	\$2,900	\$200	\$1,500	\$2,150	\$0	\$0	\$12,550	10.3%
Sales	\$1,831	\$1,831	\$1,465	\$73	\$1,392	\$733	\$0	\$0	\$7,325	6.0%
Admin	\$451	\$507	\$189	\$38	\$88	\$85	\$0	\$0	\$1,359	1.1%
Total Period	\$7,798	\$9,743	\$7,860	\$313	\$4,593	\$4,048	\$0	\$0	\$34,355	28.2%
Net Margin	\$17,965	\$21,483	\$417	\$11	(\$138)	(\$1,513)	\$0	\$0	\$38,226	31.4%

Definitions: **Sales:** Unit Sales times list price. **Direct Labor:** Labor costs incurred to produce the product that was sold. **Inventory Carry Cost:** the cost unsold goods in inventory. **Depreciation:** Calculated on straight-line, 15-year depreciation of plant value. **R&D Costs:** R&D department expenditures for each product. **Admin:** Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. **Promotions:** The promotion budget for each product. **Sales:** The sales force budget for each product. **Other:** Charges not included in other categories such as Fees, Write offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. Write-offs include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. **EBIT:** Earnings Before Interest and Taxes. **Short Term Interest:** interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. **Long Term Interest:** interest paid on outstanding bonds. **Taxes:** income tax based upon a 35% tax rate. **Profit Sharing:** Profits shared with employees under the labor contract. **Net Profit:** EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$9,981	8.2%
EBIT	\$28,245	23.2%
Short Term Interest	\$0	0.0%
Long Term Interest	\$3,659	3.0%
Taxes	\$8,605	7.1%
Profit Sharing	\$320	0.3%
Net Profit	\$15,661	12.9%



APENDICE 8

REPORTE CAPSTONE COURIER DEL AÑO 2021

Round: 8
Dec. 31, 2021

CAPSTONE COURIER

C60201

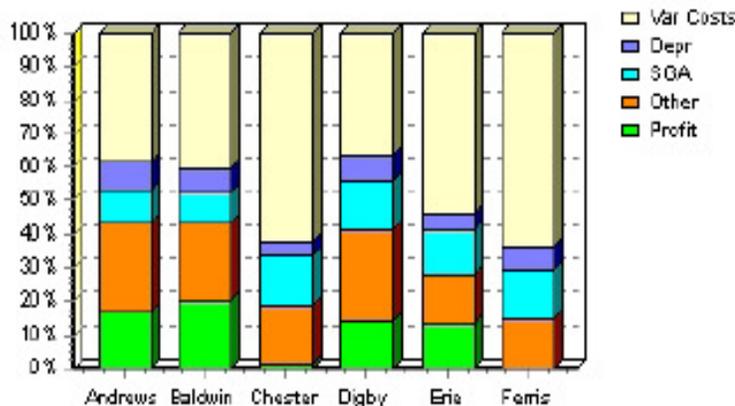
Andrews Ernesto Diaz Ponce Adrian Munoz Valadez TANIA PEREDO	Baldwin Oscar Mario Aguirre Briceno Stella Lopez Jose Martin Salas Martinez	Chester GUISELLE MIROSLAVA AVIÑA ASCENCIO Lilliana Ollmon Francisco Guillermo Razura Martinez
--	---	---

Digby Jorge Arriaga Roberto Bautista Maria Araceli Delgadillo Lopez	Erie Rodolfo Benavides LIDIA MORELOS MANUEL SUAREZ	Ferris
--	--	---------------

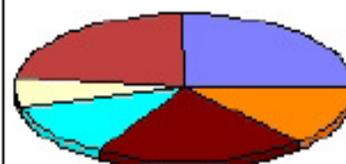
Selected Financial Statistics

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	18.2%	21.9%	1.8%	15.2%	14.1%	0.3%
Asset Turnover	0.95	1.15	1.12	1.22	1.42	1.11
ROA	17.3%	25.2%	2.0%	18.5%	20.1%	0.3%
Leverage (Assets/Equity)	2.0	1.9	1.9	1.9	1.4	2.0
ROE	34.6%	47.3%	3.8%	35.9%	27.3%	0.7%
Emergency Loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sales	\$258,658,272	\$228,162,980	\$64,494,559	\$125,769,013	\$206,047,326	\$136,836,145
EBIT	\$85,853,185	\$86,149,526	\$4,806,042	\$34,484,478	\$48,359,594	\$6,044,595
Profits	\$47,198,767	\$50,027,541	\$1,134,524	\$19,125,373	\$29,136,121	\$428,689
Cumulative Profit	\$168,393,313	\$161,451,853	(\$15,303,306)	\$73,778,398	\$67,056,751	\$20,058,684
SG&A / Sales	11.0%	10.3%	15.1%	16.1%	14.3%	16.0%
Contrib. Margin %	57.8%	56.1%	34.9%	60.3%	43.2%	30.7%

Percent of Sales C60201



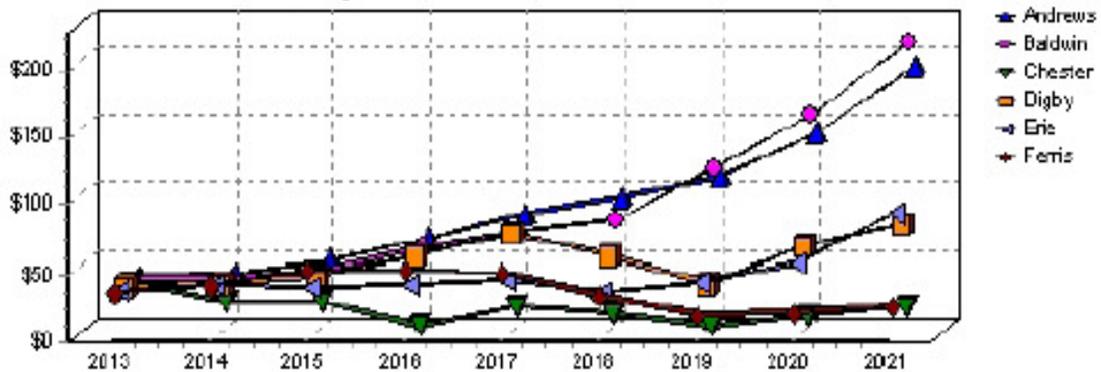
\$ Market Share C60201



Stock Market Summary

Company	Close	Change	Shares	MarketCap (\$M)	Book Value	EPS	Dividend	Yield	P/E
Andrews	\$187.62	\$50.25	2,049,266	\$384	\$66.63	\$23.03	\$15.50	8.3%	8.2
Baldwin	\$207.69	\$53.66	1,877,673	\$390	\$56.32	\$26.64	\$30.00	14.4%	7.8
Chester	\$15.34	\$6.39	2,043,791	\$31	\$14.65	\$0.56	\$0.00	0.0%	27.6
Digby	\$77.29	\$16.34	2,228,006	\$172	\$23.90	\$8.58	\$20.00	25.9%	9.0
Erie	\$88.39	\$34.84	2,612,803	\$231	\$40.80	\$11.15	\$3.50	4.0%	7.9
Feris	\$25.20	\$5.17	2,381,380	\$60	\$25.64	\$0.18	\$1.10	4.4%	139.2

Closing Stock Price C60201



Bond Market Summary

Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P	Company	Series#	Face	Yield	Close\$	S&P
Andrews	11.902028	\$10,191,510	13.5%	87.86	B	Digby	12.102027	\$5,870,619	13.4%	90.44	B
	7.502029	\$22,000,000	11.2%	67.03	B		12.302028	\$5,000,000	13.6%	90.31	B
	7.102030	\$35,000,000	11.3%	63.00	B		7.602029	\$10,000,000	11.1%	68.17	B
	10.802031	\$55,000,000	13.5%	79.77	B		9.502031	\$25,000,000	12.8%	74.01	B
Baldwin	11.702025	\$5,097,049	12.7%	92.20	B	Erie	10.802024	\$10,000,000	11.3%	95.95	AA
	12.202026	\$17,000,000	13.2%	92.52	B		11.302025	\$5,000,000	11.7%	96.39	AA
	12.702028	\$9,000,000	13.7%	92.80	B		6.502030	\$15,000,000	9.5%	68.63	AA
	7.602029	\$22,000,000	11.0%	68.88	B	Feris	12.502027	\$4,126,806	13.7%	91.25	B
	7.602030	\$28,000,000	11.4%	66.85	B		12.902028	\$4,742,962	14.0%	92.05	B
Chester	12.102025	\$25,000,000	13.0%	93.08	B	8.602029	\$24,515,601	11.9%	72.00	B	

Next Year's Prime Rate 11.00%

Financial Summary	CAPSTONE COURIER			C60201	Round: 8	
					Dec. 31, 2021	
Cash Flow Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
CashFlows from operating activities						
Net Income(Loss)	\$47,199	\$50,028	\$1,135	\$19,125	\$29,136	\$429
Adjustment for non-cash items:						
Depreciation	\$24,407	\$16,587	\$2,931	\$10,320	\$11,120	\$10,020
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$1,192	(\$2,134)	\$0	\$1,730	(\$3,517)	\$271
Changes in current assets and liabilities						
Accounts payable	\$1,290	\$31	(\$7)	\$239	(\$322)	\$1,803
Inventory	(\$4,637)	(\$8,787)	\$10,493	\$6,601	\$17,147	(\$1,393)
Accounts Receivable	(\$3,336)	(\$629)	(\$1,138)	(\$375)	(\$2,427)	(\$1,527)
Net cash from operations	\$66,115	\$55,095	\$13,413	\$37,640	\$51,138	\$9,603
Cash flows from investing activities						
Plant Improvements(net)	(\$64,400)	\$29,795	\$0	\$2,484	\$13,650	\$0
Cash flows from financing activities						
Dividends paid	(\$31,764)	(\$56,330)	\$0	(\$44,560)	(\$9,145)	(\$2,612)
Sales of common stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Purchase of common stock	(\$14,000)	(\$15,218)	\$0	\$0	(\$7,363)	\$0
Cash from long term debt issued	\$55,000	\$0	\$0	\$25,000	\$0	\$0
Early retirement of long term debt	(\$35,000)	(\$14,000)	\$0	(\$15,000)	\$0	(\$5,112)
Retirement of current debt	(\$5,000)	\$0	\$0	\$0	(\$15,000)	(\$20,287)
Cash from current debt borrowing	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$21,572
Cash from emergency loan	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Net cash from financing activities	(\$25,764)	(\$85,548)	\$0	(\$34,560)	(\$31,508)	(\$6,440)
Net change in cash position	(\$24,049)	(\$1,658)	\$13,413	\$5,564	\$33,280	\$3,163
Balance Sheet Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
Cash	\$5,293	\$24,434	\$30,466	\$13,359	\$49,128	\$21,273
Accounts Receivable	\$21,260	\$19,753	\$5,301	\$12,060	\$16,935	\$11,247
Inventory	\$21,081	\$17,702	\$1,933	\$8,684	\$8,097	\$17,200
Total Current Assets	\$47,634	\$60,889	\$37,700	\$34,103	\$74,161	\$49,720
Plant and equipment	\$366,100	\$248,800	\$43,958	\$154,800	\$166,800	\$150,300
Accumulated Depreciation	(\$140,847)	(\$111,144)	(\$24,136)	(\$85,733)	(\$96,214)	(\$76,273)
Total Fixed Assets	\$225,253	\$137,656	\$19,822	\$69,067	\$70,586	\$74,027
Total Assets	\$272,887	\$198,545	\$57,522	\$103,170	\$144,747	\$123,747
Account Payable	\$9,144	\$11,701	\$2,572	\$4,058	\$8,139	\$7,739
Current Debt	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$21,572
Long Term Debt	\$122,192	\$81,097	\$25,000	\$45,871	\$30,000	\$33,385
Total Liabilities	\$136,336	\$92,798	\$27,572	\$49,929	\$38,139	\$62,696
Common Stock	\$22,244	\$21,527	\$19,860	\$30,860	\$43,472	\$34,881
Retained Earnings	\$114,307	\$84,220	\$10,090	\$22,381	\$63,136	\$26,170
Total Equity	\$136,551	\$105,747	\$29,950	\$53,241	\$106,608	\$61,050
Total Liabilities & Owners' Equity	\$272,887	\$198,545	\$57,522	\$103,170	\$144,747	\$123,747
Income Statement Survey	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferric
Sales	\$259,658	\$228,163	\$64,495	\$125,769	\$206,047	\$136,836
Variable Costs(Labor,Material,Carry)	\$109,146	\$100,110	\$42,018	\$49,967	\$117,138	\$94,832
Depreciation	\$24,407	\$16,587	\$2,931	\$10,320	\$11,120	\$10,020
SGA(R&D,Promo,Sales,Admin)	\$28,476	\$23,513	\$9,740	\$20,292	\$29,485	\$21,842
Other(Fees,Writeoffs,TQM,Bonuses)	\$10,777	\$1,804	\$5,000	\$10,705	(\$55)	\$4,098
EBIT	\$85,853	\$86,150	\$4,806	\$34,484	\$48,360	\$6,045
Interest(Short term,Long term)	\$11,758	\$7,613	\$3,025	\$4,460	\$2,620	\$5,372
Taxes	\$25,933	\$27,488	\$623	\$10,508	\$16,009	\$236
Profit Sharing	\$963	\$1,021	\$23	\$390	\$595	\$9
Net Profit	\$47,199	\$50,028	\$1,135	\$19,125	\$29,136	\$429

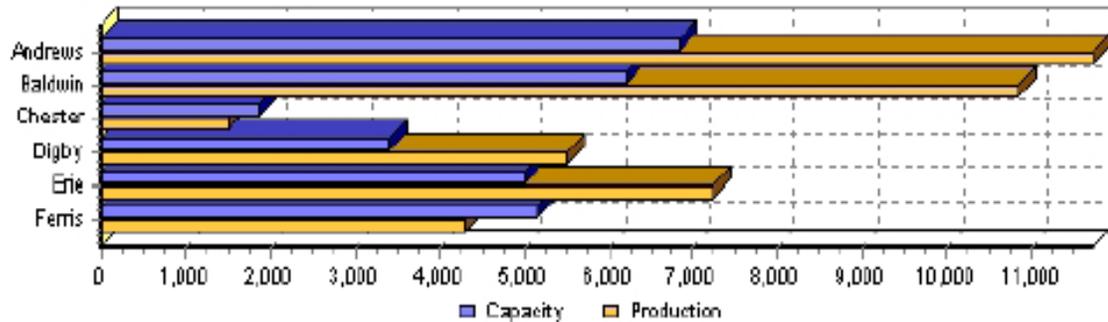
Production Analysis



C60201

Round: 8
Dec. 31, 2021

Production Vs. Capacity C60201



Name	Primary Segment	Units Sold	Unit Inventory	Revision Date	Age Dec.31	MTBF	Pfmm Coord	Size Coord	Price	Material Cost	Labor Cost	Contr. Marg.	Over-time	2nd Shift & Auto mation Next Round	Capacity Next Round	Plant Utiliz.
Able	Trad	2,031	1,066	10/23/2021	1.2	19000	10.6	9.4	\$20.50	\$8.82	\$1.97	44%	50%	10.0	1,400	149%
Acre	Low	4,684	663	12/1/2018	7.8	14000	4.2	16.0	\$21.00	\$3.93	\$1.40	74%	100%	10.0	3,400	198%
Adam	High	675	98	9/19/2021	1.3	25000	16.1	3.9	\$35.50	\$13.43	\$3.85	50%	40%	9.0	500	136%
Alt	Pfmm	1,117	283	11/25/2021	1.2	27000	17.4	10.4	\$29.50	\$12.94	\$1.97	48%	50%	10.0	1,100	149%
Agape	Trad	1,743	0	10/23/2021	1.3	19000	10.6	9.4	\$21.50	\$8.82	\$2.00	50%	60%	10.0	1,100	158%
Apple	High	683	0	9/19/2021	1.2	25000	16.1	3.9	\$35.50	\$13.43	\$4.18	51%	94%	9.0	550	192%
Baker	Trad	1,079	262	8/28/2021	1.9	14000	9.2	10.7	\$22.00	\$6.76	\$1.39	61%	94%	10.0	700	190%
Bead	Low	5,079	0	12/9/2017	8.3	12000	4.6	15.4	\$16.50	\$3.67	\$1.40	66%	100%	10.0	2,500	195%
Blid	Trad	1,480	312	9/30/2020	2.6	17000	9.8	10.2	\$23.50	\$7.85	\$1.39	56%	91%	10.0	850	187%
Buddy	Size	637	172	6/25/2021	1.5	19000	9.0	3.1	\$31.50	\$10.56	\$5.66	43%	59%	6.0	450	155%
Beast	High	535	129	6/8/2021	1.5	25000	15.5	4.5	\$36.50	\$13.10	\$8.13	40%	70%	5.0	400	166%
Bug	Size	771	185	6/5/2021	1.5	19000	9.6	2.7	\$31.50	\$10.79	\$5.80	44%	6%	6.0	700	103%
Blast	High	601	172	4/3/2021	1.4	25000	15.5	4.5	\$36.50	\$13.10	\$7.95	40%	56%	5.0	500	152%
Coat	Pfmm	947	15	7/10/2021	1.5	27000	17.4	10.4	\$31.00	\$13.28	\$7.63	32%	23%	5.0	600	122%
Cure	Size	518	0	7/22/2021	1.5	19000	9.6	2.6	\$31.50	\$11.11	\$8.96	37%	25%	4.0	300	124%
ConC	High	523	73	7/4/2021	1.5	25000	16.1	3.9	\$36.00	\$13.78	\$8.18	37%	0%	4.0	989	40%
Daze	Trad	1,186	408	2/4/2021	3.4	19000	9.9	10.1	\$25.00	\$8.44	\$1.37	59%	100%	10.0	800	197%
Dell	Low	2,756	0	3/16/2020	7.2	12000	4.2	15.8	\$17.00	\$3.45	\$1.37	71%	100%	10.0	1,400	197%
Dixie	Trad	1,402	0	11/19/2021	1.7	19000	10.6	9.4	\$22.00	\$8.82	\$1.11	52%	0%	10.0	800	98%
Dune	Size	268	74	4/25/2021	2.5	19500	7.5	3.6	\$30.00	\$10.31	\$1.11	59%	0%	10.0	200	98%
Delay	High	293	199	9/23/2021	1.5	23000	16.1	3.9	\$35.50	\$12.90	\$3.32	42%	0%	6.0	200	98%
Est	Trad	1,475	510	9/29/2021	1.3	15500	10.6	9.4	\$24.00	\$7.91	\$2.31	51%	0%	9.0	1,000	99%
Ebb	Low	2,772	0	8/31/2019	5.0	12000	4.0	16.1	\$16.00	\$3.32	\$7.15	34%	100%	6.0	1,400	198%
Echo	Trad	792	0	12/13/2019	3.1	19000	10.0	9.8	\$25.00	\$8.56	\$4.29	46%	100%	6.0	400	198%
Edge	Pfmm	983	26	6/12/2021	1.5	27000	17.4	10.4	\$31.50	\$12.97	\$5.77	39%	0%	6.0	800	99%
Egg	Size	616	0	8/11/2021	1.3	19000	9.7	2.5	\$31.50	\$10.90	\$4.62	50%	0%	7.0	400	99%
Endo	High	642	90	8/2/2021	1.3	25000	16.1	3.8	\$36.00	\$13.49	\$5.77	45%	0%	6.0	500	99%
Etto	High	502	0	8/2/2021	1.3	25000	16.1	3.8	\$36.00	\$13.49	\$7.15	43%	100%	6.0	250	198%
Eggo	Size	495	0	7/14/2021	1.0	17000	9.6	2.6	\$31.50	\$10.32	\$7.15	45%	100%	6.0	250	198%
Feat	Pfmm	918	132	8/2/2021	1.8	27000	17.1	10.6	\$31.00	\$14.45	\$7.00	30%	0%	6.0	1,100	86%
Fist	High	494	122	7/24/2021	1.4	25000	16.7	3.4	\$36.00	\$15.50	\$8.40	31%	0%	5.0	750	66%
Foam	Pfmm	900	115	7/14/2021	1.4	27000	17.9	9.7	\$31.00	\$14.93	\$7.56	27%	20%	6.0	750	119%
Fume	Size	556	114	7/14/2021	1.4	17000	9.8	1.9	\$31.00	\$11.94	\$7.00	37%	0%	6.0	900	50%
Fox	High	510	138	8/2/2021	1.4	25000	16.7	3.5	\$36.00	\$15.47	\$7.00	36%	0%	6.0	900	61%
Fuel	Size	874	164	7/27/2021	1.2	25000	9.4	2.3	\$31.00	\$14.10	\$7.84	26%	33%	6.0	750	132%

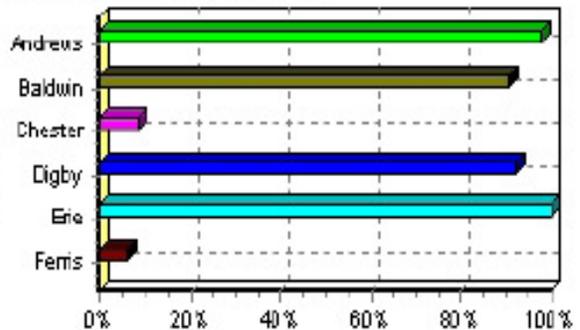
Traditional Statistics

Total Industry Unit Demand	11,176
Actual Industry Unit Sales	11,176
Segment % of Total Industry	26.9%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	9.2%

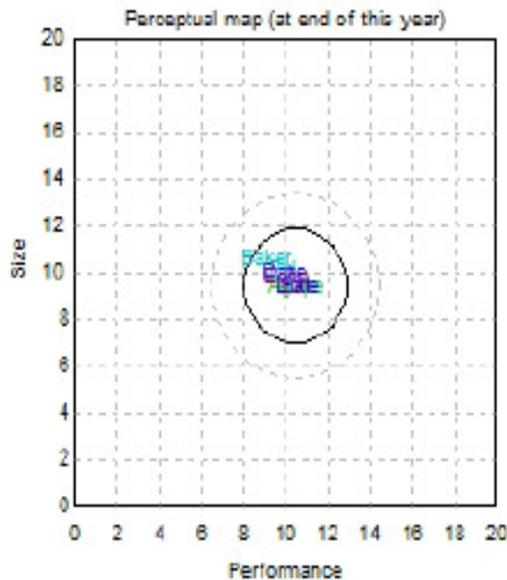
Traditional Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Age	Ideal Age = 2.0	47%
2. Price	\$16.00 - 26.00	23%
3. Ideal Position	Pfnn 10.6 Size 9.4	21%
4. Reliability	MTBF 14000-19000	9%

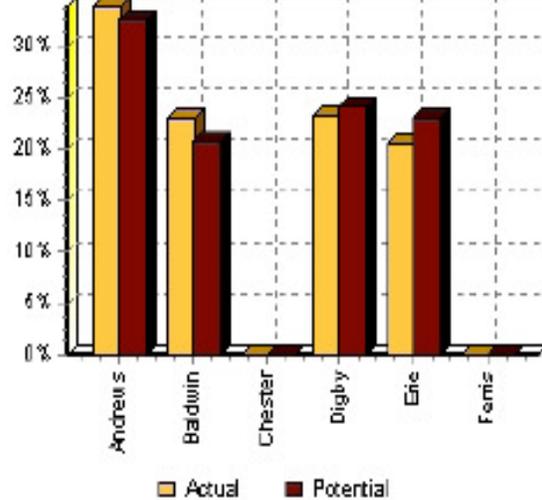
Accessibility C60201 Traditional



Perceptual Map for Traditional



Actual vs Potential Market Share 2021 C60201 Traditional



Top Products in Traditional Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfnn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Awareness	Sales Budget	Cust. Access-ibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Able	18%	2,031	10/23/2021		10.6	9.4	\$20.50	19000	1.20	\$2,400	88%	\$1,600	97%	63	
Agape	16%	1,743	10/23/2021	YES	10.6	9.4	\$21.50	19000	1.26	\$2,400	82%	\$1,440	97%	60	
Bld	13%	1,480	9/30/2020		9.8	10.2	\$23.50	17000	2.57	\$1,900	72%	\$907	91%	42	
Est	13%	1,475	9/29/2021		10.6	9.4	\$24.00	15500	1.33	\$2,200	79%	\$1,194	100%	46	
Dixie	13%	1,402	11/19/2021	YES	10.6	9.4	\$22.00	19000	1.67	\$2,900	89%	\$1,763	92%	77	
Daze	11%	1,186	2/4/2021		9.9	10.1	\$25.00	19000	3.36	\$2,900	95%	\$1,763	92%	25	
Baker	10%	1,067	8/28/2021		9.2	10.7	\$22.00	14000	1.86	\$1,800	80%	\$907	91%	42	
Echo	7%	792	12/13/2019	YES	10.0	9.8	\$25.00	19000	3.05	\$2,200	67%	\$1,194	100%	31	

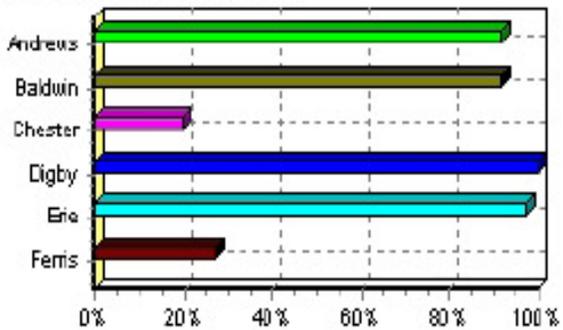
Low End Statistics

Total Industry Unit Demand	15,303
Actual Industry Unit Sales	15,303
Segment % of Total Industry	36.9%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	11.7%

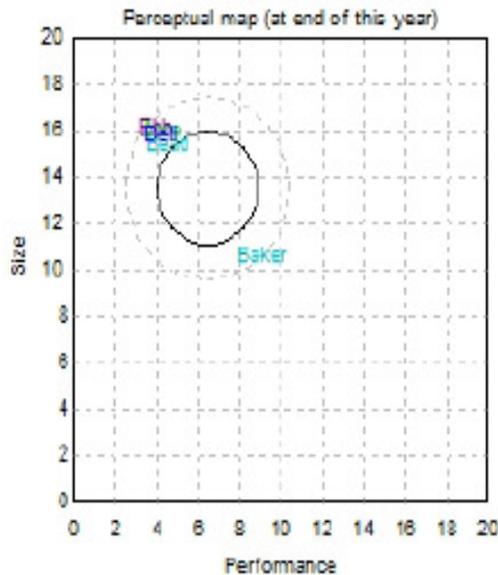
Low End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Price	\$11.00 - 21.00	53%
2. Age	Ideal Age = 7.0	24%
3. Ideal Position	Pfmm 5.7 Size 14.3	16%
4. Reliability	MTBF 12000-17000	7%

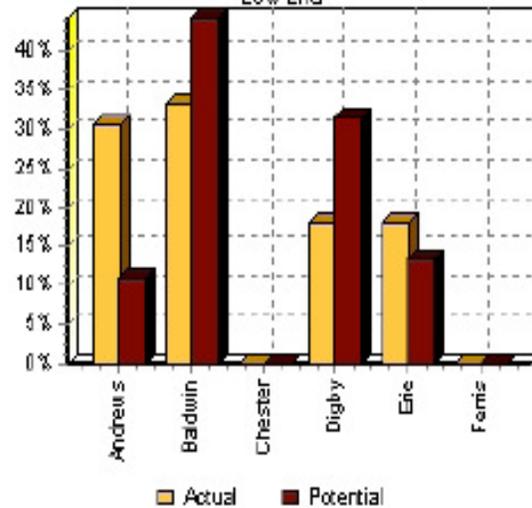
Accessibility C60201 Low End



Perceptual Map for Low End



Actual vs Potential Market Share 2021 C60201 Low End



Top Products in Low End Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision											
Bead	33%	5,079	12/9/2017	YES	4.6	15.4	\$16.50	12000	8.32	\$1,800	80%	\$971	92%	25	
Acre	31%	4,684	12/1/2018		4.2	16.0	\$21.00	14000	7.84	\$2,400	88%	\$1,280	91%	5	
Ebb	18%	2,772	8/31/2019	YES	4.0	16.1	\$16.00	12000	4.96	\$1,200	64%	\$868	97%	6	
Dell	18%	2,756	3/16/2020	YES	4.2	15.8	\$17.00	12000	7.19	\$2,900	95%	\$1,763	100%	16	
Baker	0%	11	8/28/2021		9.2	10.7	\$22.00	14000	1.86	\$1,800	40%	\$907	92%	0	

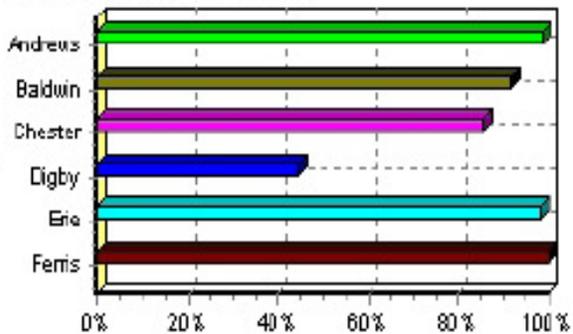
High End Statistics

Total Industry Unit Demand	5,458
Actual Industry Unit Sales	5,458
Segment % of Total Industry	13.2%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	16.2%

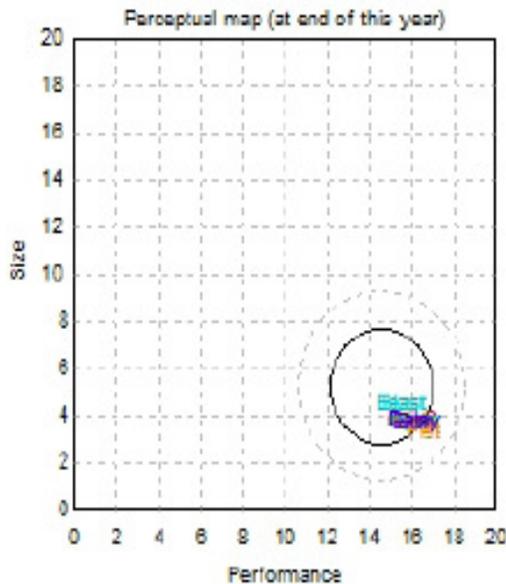
High End Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmm 16.1 Size 3.9	43%
2. Age	Ideal Age = 0.0	29%
3. Reliability	MTBF 20000-25000	19%
4. Price	\$26.00 - 36.00	9%

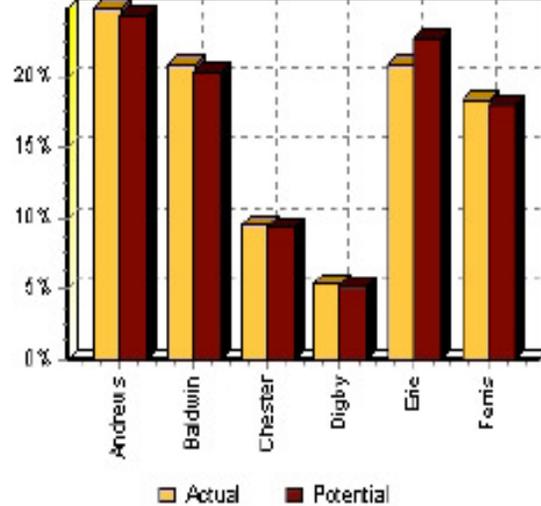
Accessibility C60201 High End



Perceptual Map for High End



Actual vs Potential Market Share 2021 C60201 High End



Top Products in High End Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec. 31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Cust. Survey
Apple	13%	683	9/19/2021	YES	16.1	3.9	\$35.50	25000	1.24	\$2,800	83%	\$1,200	99%	70
Adam	12%	675	9/19/2021		16.1	3.9	\$35.50	25000	1.30	\$2,800	86%	\$1,200	99%	70
Endo	12%	642	8/2/2021		16.1	3.9	\$36.00	25000	1.33	\$1,500	66%	\$1,845	98%	63
Blast	11%	601	4/3/2021		15.5	4.5	\$36.50	25000	1.45	\$2,100	75%	\$971	92%	48
Beast	10%	535	6/8/2021		15.5	4.5	\$36.50	25000	1.53	\$1,900	81%	\$907	92%	48
ConC	10%	523	7/4/2021		16.1	3.9	\$36.00	25000	1.47	\$1,325	61%	\$1,330	86%	51
Fox	9%	510	8/2/2021		16.7	3.5	\$36.00	25000	1.36	\$1,600	68%	\$1,020	100%	48
Effo	9%	502	8/2/2021	YES	16.1	3.9	\$36.00	25000	1.28	\$1,500	62%	\$1,519	98%	61
Fist	9%	494	7/24/2021		16.7	3.4	\$36.00	25000	1.39	\$1,900	78%	\$1,020	100%	47
Dalay	5%	293	9/23/2021		16.1	3.9	\$35.50	23000	1.46	\$1,000	56%	\$353	45%	34

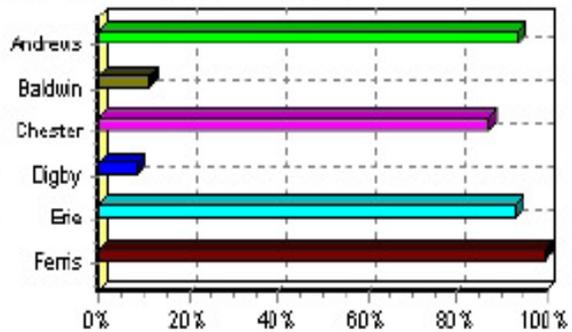
Performance Statistics

Total Industry Unit Demand	4,845
Actual Industry Unit Sales	4,845
Segment % of Total Industry	11.7%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	19.8%

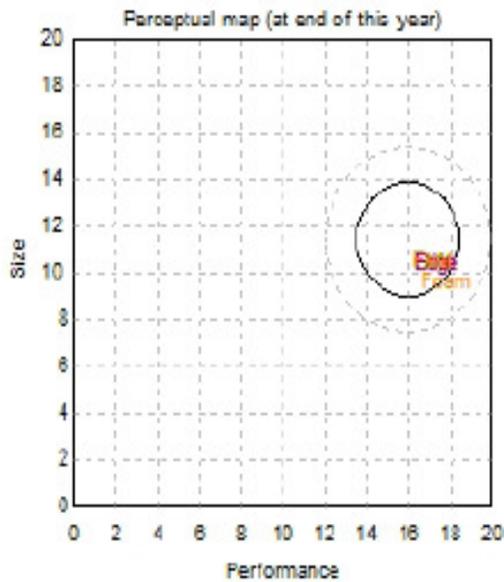
Performance Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Reliability	MTBF 22000-27000	43%
2. Ideal Position	Pfmm 17.4 Size 10.4	29%
3. Price	\$21.00 - 31.00	19%
4. Age	Ideal Age = 1.0	9%

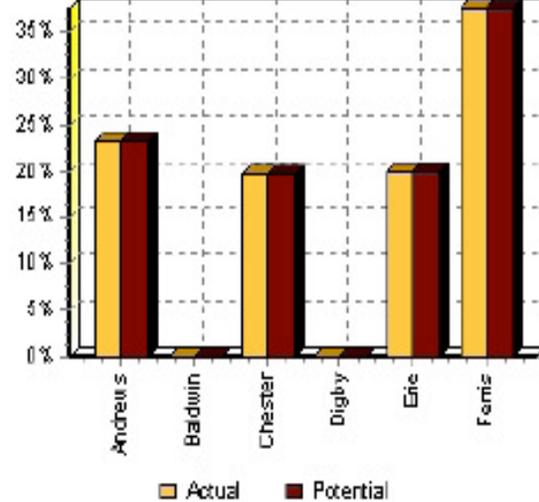
Accessibility C60201 Performance



Perceptual Map for Performance



Actual vs Potential Market Share 2021 C60201 Performance



Top Products in Performance Segment

Name	Market Share	Units			Stock Out	Pfmm Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Aware-ness	Sales Budget	Cust. Access-ibility	Dec. Cust. Survey
		Sold to Seg	Revision Date	Revision Date											
Aft	23%	1,117	11/25/2021		17.4	10.4	\$29.50	27000	1.17	\$2,400	85%	\$1,280	93%	74	
Edge	20%	963	6/12/2021		17.4	10.4	\$31.50	27000	1.48	\$1,450	78%	\$1,519	93%	60	
Coat	20%	947	7/10/2021		17.4	10.4	\$31.00	27000	1.48	\$1,350	77%	\$1,330	87%	60	
Feat	19%	918	8/2/2021		17.1	10.6	\$31.00	27000	1.84	\$1,900	77%	\$1,020	100%	61	
Foam	19%	900	7/14/2021		17.9	9.7	\$31.00	27000	1.41	\$1,900	84%	\$1,020	100%	60	

Size Segment Analysis



C60201

Round: 8
Dec. 31, 2021

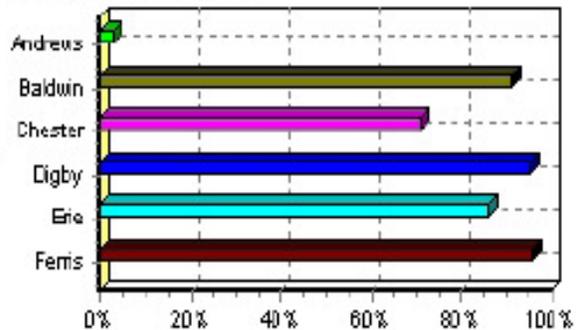
Size Statistics

Total Industry Unit Demand	4,735
Actual Industry Unit Sales	4,735
Segment % of Total Industry	11.4%
<hr/>	
Next Year's Segment Growth Rate	18.3%

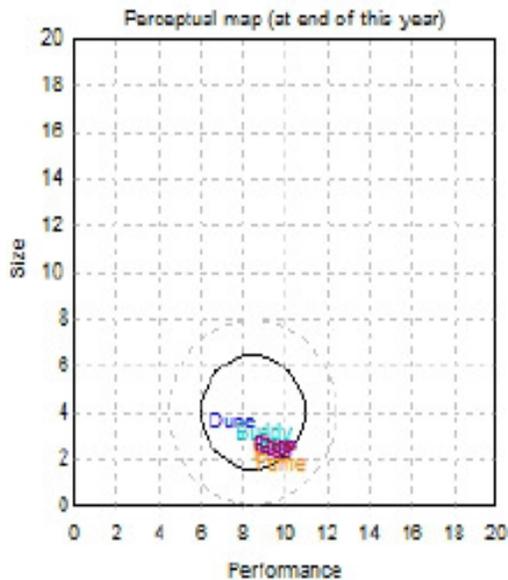
Size Customer Buying Criteria

	Expectations	Importance
1. Ideal Position	Pfmn 9.6 Size 2.6	43%
2. Age	Ideal Age = 1.5	29%
3. Reliability	MTBF 16000-21000	19%
4. Price	\$21.00 - 31.00	9%

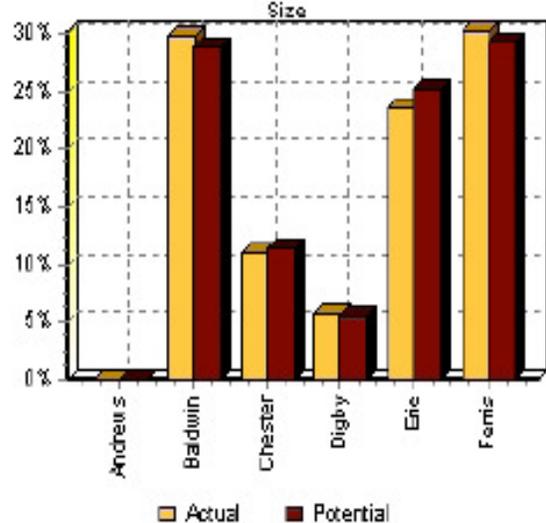
Accessibility C60201 Size



Perceptual Map for Size



Actual vs Potential Market Share 2021 C60201 Size



Top Products in Size Segment

Name	Market Share	Units Sold to Seg	Revision Date	Stock Out	Pfmn Coord	Size Coord	List Price	MTBF	Age Dec.31	Promo Budget	Cust. Awareness	Sales Budget	Cust. Accessibility	Dec. Survey
Fuel	18%	874	7/27/2021		9.4	2.3	\$31.00	25000	1.23	\$1,900	69%	\$1,020	96%	70
Bug	16%	771	6/9/2021		9.6	2.7	\$31.50	19000	1.46	\$1,900	77%	\$907	91%	61
Buddy	13%	637	6/25/2021		9.0	3.1	\$31.50	19000	1.50	\$1,500	75%	\$907	91%	47
Egg	13%	616	8/11/2021	YES	9.7	2.5	\$31.50	19000	1.32	\$1,550	70%	\$1,845	86%	59
Fume	12%	556	7/14/2021		9.8	1.9	\$31.00	17000	1.41	\$1,900	78%	\$1,020	96%	45
Cure	11%	518	7/22/2021	YES	9.6	2.6	\$31.50	19000	1.47	\$1,100	64%	\$1,140	71%	49
Eggo	10%	495	7/14/2021		9.6	2.6	\$31.50	17000	1.02	\$1,550	57%	\$868	86%	42
Dune	6%	268	4/25/2021		7.5	3.6	\$30.00	19500	2.47	\$800	68%	\$1,410	95%	18

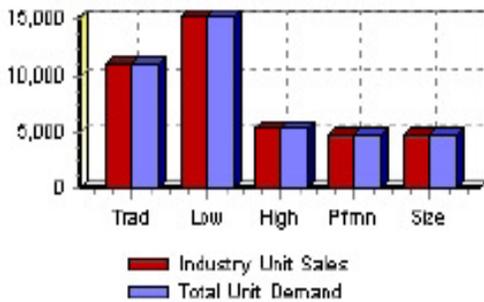
Market Share



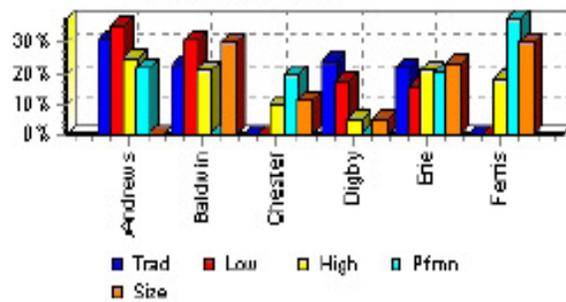
C60201

Round: 8
Dec. 31, 2021

Units Sold vs Demand Chart C60201



Market Share C60201

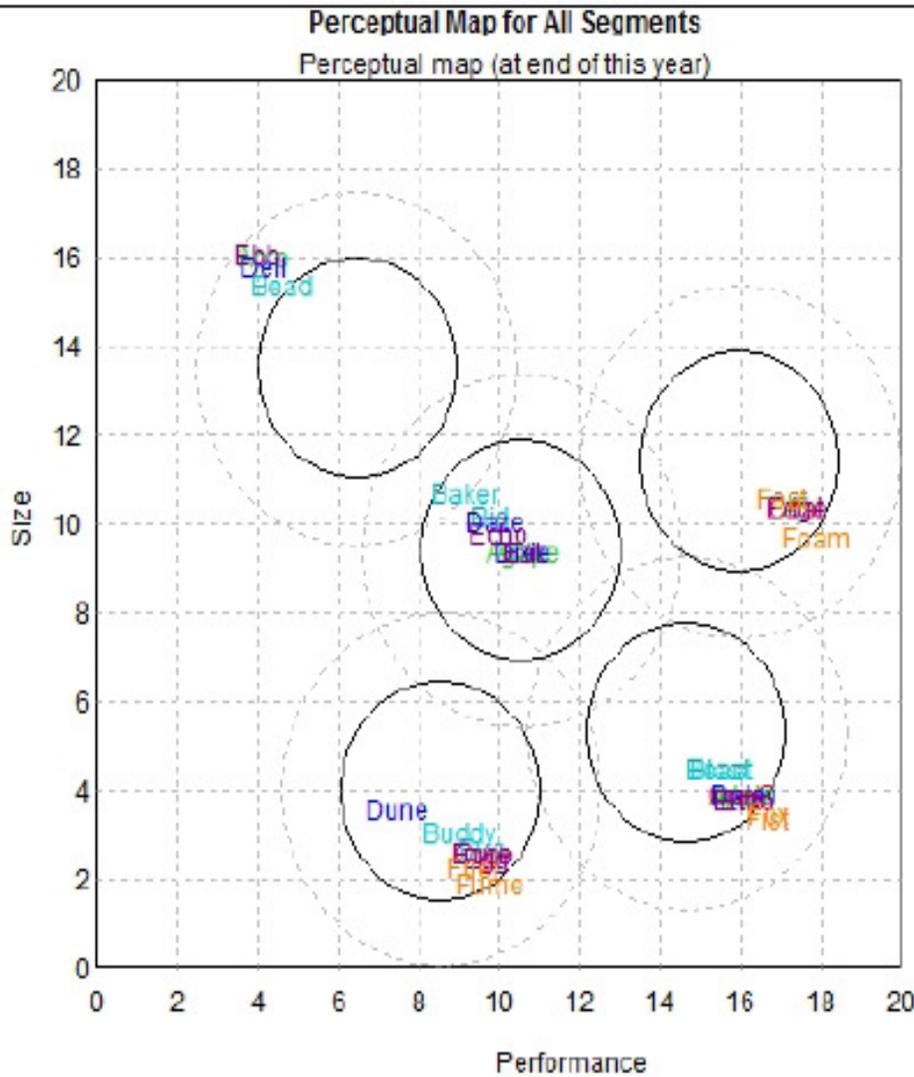


Actual Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Industry Unit Sales	11,178	15,303	5,458	4,845	4,735	41,518
% of Market	26.9%	36.9%	13.2%	11.7%	11.4%	100.0%
Able	18.2%					4.9%
Acre		30.6%				11.3%
Adam			12.4%			1.6%
Aft				23.1%		2.7%
Agape	15.6%					4.2%
Apple			12.5%			1.6%
Total	33.8%	30.6%	24.9%	23.1%		26.3%
Baker	9.6%					2.6%
Bead		33.2%				12.2%
Bid	13.2%					3.6%
Buddy					13.5%	1.5%
Beast			9.8%			1.3%
Bug					16.3%	1.9%
Blast						1.5%
Total	22.8%	33.3%	20.6%		29.7%	24.5%
Coat				19.5%		2.3%
Cure					10.9%	1.3%
ConC			9.6%			1.3%
Total			9.6%	19.5%	10.9%	4.8%
Daze	10.6%					2.9%
Dell		18.0%				6.6%
Dixie	12.6%					3.4%
Dune					5.7%	0.6%
Delay			5.4%			0.7%
Total	23.2%	18.0%	5.4%		5.7%	14.2%
Est	13.2%					3.5%
Ebb		18.1%				6.7%
Echo	7.1%					1.9%
Edge				19.9%		2.3%
Egg					13.0%	1.5%
Endo			11.6%			1.5%
Etto			9.2%			1.2%
Eggo					10.4%	1.2%
Total	20.3%	18.1%	20.9%	19.9%	23.5%	19.9%
Feat				19.0%		2.2%
Fist			9.0%			1.2%
Foam				18.6%		2.2%
Fume					11.7%	1.3%
Fox			9.3%			1.2%
Fuel					18.5%	2.1%
Total			18.4%	37.5%	30.2%	10.2%

Potential Market Share in Units

	Trad	Low	High	Pfmn	Size	Total
Units Demanded	11,178	15,303	5,458	4,845	4,735	41,518
% of Market	26.9%	36.9%	13.2%	11.7%	11.4%	100.0%
Able	16.6%					4.5%
Acre		10.9%				4.0%
Adam			12.1%			1.6%
Aft				23.1%		2.7%
Agape	15.7%					4.2%
Apple			12.2%			1.6%
Total	32.3%	10.9%	24.3%	23.1%		18.6%
Baker	8.6%					2.3%
Bead		44.2%				16.3%
Bid	12.1%					3.2%
Buddy					13.0%	1.5%
Beast			9.8%			1.3%
Bug					15.8%	1.8%
Blast						1.4%
Total	20.7%	44.2%	20.3%		28.8%	27.8%
Coat				19.5%		2.3%
Cure					11.3%	1.3%
ConC			9.4%			1.2%
Total			9.4%	19.5%	11.3%	4.8%
Daze	9.7%					2.6%
Dell		31.6%				11.6%
Dixie	14.4%					3.9%
Dune					5.9%	0.6%
Delay			5.2%			0.7%
Total	24.1%	31.6%	5.2%		5.9%	19.5%
Est	12.0%					3.2%
Ebb		13.3%				4.9%
Echo	10.8%					2.9%
Edge				19.9%		2.3%
Egg					15.0%	1.7%
Endo			11.5%			1.5%
Etto			11.2%			1.5%
Eggo					10.1%	1.2%
Total	22.9%	13.3%	22.7%	19.9%	25.1%	19.2%
Feat				18.0%		2.2%
Fist			8.8%			1.2%
Foam				18.6%		2.2%
Fume					11.4%	1.3%
Fox			9.1%			1.2%
Fuel					17.9%	2.0%
Total			18.0%	37.5%	29.3%	10.1%



Andrews				Baldwin				Chester			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Able	10.6	9.4	10/23/2021	Baker	9.2	10.7	8/28/2021	Coat	17.4	10.4	7/10/2021
Acre	4.2	16.0	12/1/2018	Bead	4.6	15.4	12/9/2017	Cure	9.6	2.6	7/22/2021
Adam	16.1	3.9	9/19/2021	Bid	9.8	10.2	9/30/2020	ConC	16.1	3.9	7/4/2021
Aft	17.4	10.4	11/25/2021	Buddy	9.0	3.1	6/25/2021				
Agape	10.6	9.4	10/23/2021	Beast	15.5	4.5	6/8/2021				
Apple	16.1	3.9	9/19/2021	Bug	9.6	2.7	6/9/2021				
				Blast	15.5	4.5	4/3/2021				

Digby				Erie				Ferris			
Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised	Name	Pfmn	Size	Revised
Daze	9.9	10.1	2/4/2021	Est	10.6	9.4	9/29/2021	Feat	17.1	10.6	8/2/2021
Dell	4.2	15.8	3/16/2020	Ebb	4.0	16.1	8/31/2019	Fist	16.7	3.4	7/24/2021
Dixie	10.6	9.4	11/19/2021	Echo	10.0	9.8	12/13/2019	Foam	17.9	9.7	7/14/2021
Dune	7.5	3.6	4/25/2021	Edge	17.4	10.4	6/12/2021	Fume	9.8	1.9	7/14/2021
Delay	16.1	3.9	9/23/2021	Egg	9.7	2.5	8/11/2021	Fox	16.7	3.5	8/2/2021
				Endo	16.1	3.8	8/2/2021	Fuel	9.4	2.3	7/27/2021
				Elto	16.1	3.8	8/2/2021				
				Eggo	9.6	2.6	7/14/2021				

HUMAN RESOURCES SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Needed Complement	311	434	184	106	584	489
Complement	311	434	184	106	584	489
1st Shift Complement	185	274	159	67	386	446
2nd Shift Complement	126	160	25	39	198	44
Overtime Percent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Turnover Rate	6.8%	6.6%	6.4%	6.5%	6.6%	8.5%
New Employees	22	29	12	7	39	137
Separated Employees	0	68	4	26	65	0
Recruiting Spend	\$1,000	\$5,000	\$4,000	\$5,000	\$1,500	\$2,500
Training Hours	80	80	70	80	80	30
Productivity Index	121.7%	124.3%	125.2%	126.3%	119.8%	109.1%
Recruiting Cost	\$44	\$171	\$59	\$41	\$97	\$479
Separation Cost	\$0	\$340	\$20	\$130	\$325	\$0
Training Cost	\$498	\$694	\$258	\$170	\$934	\$293
Total HR Admin Cost	\$542	\$1,205	\$337	\$341	\$1,356	\$773
Labor Contract Next Year						
Wages	\$31.04	\$31.04	\$31.04	\$31.04	\$31.04	\$31.04
Benefits	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Profit Sharing	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Annual Raise	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Starting Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Ceiling Negotiation Position						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Adjusted Labor Demands						
Wages						
Benefits						
Profit Sharing						
Annual Raise						
Strike Days						

TQM SUMMARY

	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Process Mgt Budgets Last Year						
CPI Systems	\$1,000	\$0	\$500	\$0	\$1,000	\$0
Vendor/JIT	\$1,000	\$500	\$500	\$1,500	\$200	\$0
Quality Initiative Training	\$600	\$500	\$500	\$1,500	\$50	\$0
Channel Support Systems	\$600	\$500	\$500	\$0	\$1,000	\$750
Concurrent Engineering	\$0	\$0	\$500	\$0	\$1	\$750
UNEP Green Programs	\$0	\$500	\$500	\$0	\$500	\$0
TQM Budgets Last Year						
Benchmarking	\$1,000	\$500	\$500	\$1,500	\$300	\$750
Quality Function Deployment Effort	\$0	\$500	\$500	\$1,000	\$100	\$750
CCE/6 Sigma Training	\$1,300	\$500	\$500	\$1,000	\$100	\$750
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$600	\$0	\$500	\$1,000	\$100	\$0
Total Expenditures	\$6,100	\$3,500	\$5,000	\$7,500	\$3,351	\$3,750
Cumulative Impacts						
Material Cost Reduction	11.80%	11.80%	9.52%	11.80%	11.64%	0.48%
Labor Cost Reduction	14.00%	14.00%	9.34%	14.00%	14.00%	1.98%
Reduction R&D Cycle Time	39.97%	39.77%	36.49%	40.01%	39.97%	40.01%
Reduction Admin Costs	60.02%	60.02%	50.13%	59.88%	60.00%	54.41%
Demand Increase	14.03%	14.40%	8.49%	14.40%	14.40%	10.37%

ETHICS SUMMARY

Other (Fees, Writeoffs, etc.)	The actual dollar impact. Example, \$120 means Other increased by \$120.						
Demand Factor	The % of normal. 98% means demand fell 2%.						
Material Cost Impact	The % of normal. 104% means material costs rose 4%.						
Admin Cost Impact	The % of normal. 103% means admin costs rose 3%.						
Productivity Impact	The % of normal. 104% means productivity increased by 4%.						
Awareness Impact	The % of normal. 105% means normal awareness was multiplied by 1.05.						
Accessibility Impact	The % of normal. 98% means normal accessibility was multiplied by 0.98.						
	Normal means the value that would have been produced if the problem had not been presented.						
	No Impact	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Total							
Other (Fees, Writeoffs, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Demand Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Material Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Admin Cost Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Productivity Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Awareness Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Accessibility Impact	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Annual Report

Annual Report

Digby

C60201

Round: 8
Dec. 31, 2021

Balance Sheet

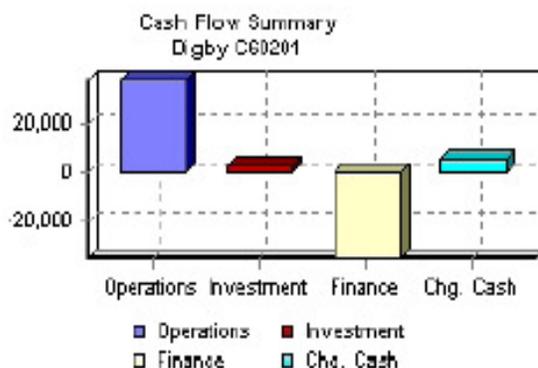
DEFINITIONS:

Common Size: The common size column simply represents each item as a percentage of total assets for that year.
Cash: Your end-of-year cash position.
Accounts Receivable: Reflects the lag between delivery and payment of your products.
Inventories: The current value of your inventory across all products. A zero indicates your company stocked out. Unmet demand would, of course, fall to your competitors.
Plant & Equipment: The current value of your plant.
Accum Deprec: The total accumulated depreciation from your plant.
Accounts Payable: What the company currently owes suppliers for materials and services.
Current Debt: The debt the company is obligated to pay during the next year of operations. It includes emergency loans used to keep your company solvent should you run out of cash during the year.
Long Term Debt: The company's long term debt is in the form of bonds, and this represents the total value of your bonds.
Common Stock: The amount of capital invested by shareholders in the company.
Retained Earnings: The profits that the company chose to keep instead of paying to shareholders as dividends.

ASSETS		2021	2020
		Common	Size
Cash	\$13,359	12.9%	\$7,795
Account Receivable	\$12,060	11.7%	\$11,585
Inventory	\$8,684	8.4%	\$15,285
Total Current Assets	\$34,103	33.1%	\$34,765
Plant & Equipment	\$154,800	150.0%	\$159,522
Accumulated Depreciation	(\$85,733)	-83.1%	(\$75,992)
Total Fixed Assets	\$69,067	66.9%	\$82,530
Total Assets	\$103,170	100.0%	\$117,295
LIABILITIES & OWNER'S EQUITY			
Accounts Payable	\$4,058	3.9%	\$3,820
Current Debt	\$0	0.0%	\$0
Long Term Debt	\$45,871	44.5%	\$34,899
Total Liabilities	\$49,929	48.4%	\$38,719
Common Stock	\$30,860	29.9%	\$30,860
Retained Earnings	\$22,381	21.7%	\$47,816
Total Equity	\$53,241	51.6%	\$78,676
Total Liab. & O. Equity	\$103,170	100.0%	\$117,395

Cash Flow Statement

The Cash Flow Statement examines what happened in the Cash Account during the year. Cash injections appear as positive numbers and cash withdrawals as negative numbers. The Cash Flow Statement is an excellent tool for diagnosing emergency loans. When negative cash flows exceed positives, you are forced to seek emergency funding. For example, if sales are bad and you find yourself carrying an abundance of excess inventory, the report would show the increase in inventory as a huge negative cash flow. Too much unexpected inventory could outstrip your inflows, exhaust your starting cash and force you to beg for money to keep your company afloat.



	2021	2020
Cash Flows from Operating Activities		
Net Income (Loss)	\$19,125	\$15,551
Depreciation	\$10,320	\$10,575
Extraordinary gains/losses/writeoffs	\$1,730	(\$314)
Accounts Payable	\$239	(\$842)
Inventory	\$6,601	\$7,608
Accounts Receivable	(\$375)	(\$2,228)
Net cash from operation	\$37,640	\$30,451
Cash Flows from Investing Activities		
Plant Improvements	\$2,484	\$6,446
Cash Flows from Financing Activities		
Dividends Paid	(\$44,560)	(\$11,140)
Sales of Common Stock	\$0	\$0
Purchase of Common Stock	\$0	\$0
Cash from long term debt	\$25,000	\$0
Retirement of long term debt	(\$15,000)	(\$3,000)
Change in current debt (net)	\$0	(\$20,850)
Net Cash from financing activities	(\$34,560)	(\$34,990)
Net Change in cash position	\$5,564	\$1,917
Closing cash position	\$13,359	\$7,795

2021 Income Statement

(Product Name)	Daze	Dell	Dixie	Na	Dune	Delay	NA	NA	2021 Total	Common Size
Sales	\$29,638	\$46,856	\$30,853	\$0	\$8,029	\$10,392	\$0	\$0	\$125,769	100.0%
Variable Costs:										
Direct Labor	\$1,624	\$3,775	\$2,964	\$0	\$386	\$1,780	\$0	\$0	\$10,529	8.4%
Direct Material	\$10,102	\$9,875	\$11,851	\$0	\$2,824	\$3,744	\$0	\$0	\$38,396	30.5%
Inventory Carry	\$484	\$0	\$0	\$0	\$106	\$451	\$0	\$0	\$1,042	0.8%
Total Variable	\$12,210	\$13,650	\$14,815	\$0	\$3,317	\$5,975	\$0	\$0	\$49,967	39.7%
Contribution Margin	\$17,428	\$33,206	\$16,038	\$0	\$4,713	\$4,417	\$0	\$0	\$75,802	60.3%
Period Costs:										
Depreciation	\$2,453	\$4,293	\$2,453	\$0	\$613	\$507	\$0	\$0	\$10,320	8.2%
SG&A: R&D	\$96	\$0	\$897	\$0	\$319	\$736	\$0	\$0	\$2,049	1.6%
Promotions	\$2,900	\$2,900	\$2,900	\$0	\$800	\$1,000	\$0	\$0	\$10,500	8.3%
Sales	\$1,763	\$1,763	\$1,763	\$0	\$1,410	\$353	\$0	\$0	\$7,050	5.6%
Admin	\$164	\$259	\$170	\$0	\$44	\$57	\$0	\$0	\$694	0.6%
Total Period	\$7,375	\$9,214	\$8,183	\$0	\$3,187	\$2,653	\$0	\$0	\$30,612	24.3%
Net Margin	\$10,052	\$23,992	\$7,854	\$0	\$1,526	\$1,764	\$0	\$0	\$45,190	35.9%

Definitions: **Sales:** Unit Sales times list price. **Direct Labor:** Labor costs incurred to produce the product that was sold. **Inventory Carry Cost:** the cost unsold goods in inventory. **Depreciation:** Calculated on straightline, 15-year depreciation of plant value. **R&D Costs:** R&D department expenditures for each product. **Admin:** Administration overhead is estimated at 1.5% of sales. **Promotions:** The promotion budget for each product. **Sales:** The sales force budget for each product. **Other:** Charges not included in other categories such as Fees, Write offs, and TQM. The fees include money paid to investment bankers and brokerage firms to issue new stocks or bonds plus consulting fees your instructor might assess. **Write-offs** include the loss you might experience when you sell capacity or liquidate inventory as the result of eliminating a production line. If the amount appears as a negative amount, then you actually made money on the liquidation of capacity or inventory. **EBIT:** Earnings Before Interest and Taxes. **Short Term Interest:** Interest expense based on last year's current debt, including short term debt, long term notes that have become due, and emergency loans. **Long Term Interest:** Interest paid on outstanding bonds. **Taxes:** Income tax based upon a 35% tax rate. **Profit Sharing:** Profits shared with employees under the labor contract. **Net Profit:** EBIT minus interest, taxes, and profit sharing.

Other	\$10,705	8.5%
EBIT	\$34,484	27.4%
Short Term Interest	\$0	0.0%
Long Term Interest	\$4,460	3.5%
Taxes	\$10,508	8.4%
Profit Sharing	\$390	0.3%
Net Profit	\$19,125	15.2%

