



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**SUCRE - BOLIVIA**

**CURSO DE MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**“INFORME DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL DESDE LA**

**PERSPECTIVA DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO Y**

**LOGÍSTICA. EMPRESA GOZZAME”**

**Informe Final del Taller de Simulación  
Empresarial para Obtener el Título de  
Magister en Administración de  
Empresas.**

**Maestrante: Ing. Ligorio Ángel Ortega Plaza**

**Sucre – Bolivia  
2017**



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**SUCRE - BOLIVIA**

**CURSO DE MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**“INFORME DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL DESDE LA**

**PERSPECTIVA DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO Y**

**LOGÍSTICA. EMPRESA GOZZAME”**

**Informe Final del Taller de Simulación  
Empresarial para Obtener el Título de  
Magister en Administración de  
Empresas.**

**Maestrante: Ing. Ligorio Ángel Ortega Plaza**

**Tutora : Ing. M.B.A. Susana Rengel Rojas**

**Sucre – Bolivia  
2017**



## *DEDICATORIA*

*A Gregorio Ortega (+) Modesta Plaza (+): mis padres*

*A María, Miriam, Andrés y Karina: mis hermanos*

*Ana María: mi esposa y Luis Ángel: mi hijo*

*Por el amor, comprensión y apoyo que*

*Siempre me brindaron.*

## AGRADECIMIENTO

*Mi agradecimiento a la Universidad Andina "Simón Bolívar", a todas sus autoridades y plantel administrativo que hicieron posible que el presente curso vaya adelante.*

*A todo el plantel docente del postgrado que nos acompañaron a lo largo del presente curso de maestría.*

*Mi reconocimiento más sincero a mi tutora M.B.A. Susana Rengel Rojas por su invaluable orientación, asesoramiento y aliento permanente que hicieron posible la culminación del presente trabajo.*

*Finalmente a todos mis compañeros, amigos y todas las personas comprometidas con la superación académica que colaboraron directa o indirectamente con el presente trabajo y que no se mencionan.*

## RESUMEN

El presente informe del Taller de Simulación Empresarial, describe las estrategias, acciones y decisiones desarrolladas por la Gerencia de Abastecimiento y logística de la empresa Gozzame realizado en la Maestría en Administración de Empresas, versión XI.

La empresa Gozzame, se dedica a la confección de Jeans, entre su producción tiene dos tipos de productos: Star Jeans (producto de consumo masivo) y For You (producto de consumo exclusivo) y compite en el mercado donde intervienen proveedores, clientes intermedios, banca, entes reguladores y cuatro empresas competidoras con similares características y mismas oportunidades.

El informe expone aspectos teóricos referentes a la administración y gerencia de empresas, los cuales fueron utilizados como fundamentación teórica para la implementación de la estrategia trazada por el equipo ejecutivo de la empresa Gozzame durante la simulación.

Durante las dos primeras gestiones de la simulación, Gozzame no consiguió un liderazgo absoluto en términos de rentabilidad y valor. Sin embargo, esta situación fue prevista dentro las estrategias de la empresa a partir de la segunda gestión, la cual se basaba en la diversificación de productos, expansión de mercados y optimización de costos, los cuales debieron contar con el apropiado soporte de producción y logística.

La aplicación adecuada de las estrategias se tradujo en la generación de mayores utilidades netas acumuladas y mayor valor de la empresa Gozzame en la tercera gestión.

## **ABSTRAC**

The present report of the Business Simulation Workshop, describes the strategies, actions and decisions developed by the Supply and Logistics Management of the Gozzame Company carried out in the Master in Business Administration.

The company Gozzame is dedicated to making of Jeans, has two types of products: Star Jeans (product of mass consumption) and For You (product of exclusive consumption) and works in a market where take part suppliers, intermediate clients, banking, regulatory entities and four companies with similar characteristics and opportunities.

The report exposes theoretical aspects related to administration and management, which were used as theoretical bases for the implementation of the strategy drawn up by Gozzame executive team during the simulation.

During the first two steps of the simulation, Gozzame did not achieve absolute leadership in terms of profitability and value. However, this situation was foreseen within the strategies of the company, from the second round, which was based on product diversification, market expansion and cost optimization, which should have the appropriate production and logistics support.

The proper application of the strategies resulted in the generation of higher accumulated net profits and greater value of Gozzame Company in the third round.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Planteamiento del problema.....	4
1.4. Definición del Problema.....	4
1.5. Objetivo general.....	4
1.6. Objetivos específicos.....	4
1.7. Metodología de investigación.....	5
1.7.1. Método descriptivo.....	5
1.7.2. Método analítico.....	5
1.7.3. Método deductivo.....	6
1.7.4. Método inductivo.....	6
1.7.5. Método bibliográfico.....	6
1.7.6. Método de la observación.....	7
1.7.7. Método histórico.....	7
1.7.8. Método participativo.....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
2.1 Simulación empresarial.....	9
2.2 Funciones gerenciales.....	11
2.3. Organización.....	13
2.4. Administración.....	14
2.5. Gerencia.....	14



2.6. Administración de operaciones.....	15
2.7. Áreas de actividad en la administración de operaciones.....	16
2.8. Planeación estratégica.....	17
2.9. Análisis de la competencia.....	17
2.9.1. Amenazas de nuevos competidores.....	18
2.9.1.1. Barreras de entrada.....	19
2.9.1.2. Barreras de salida.....	19
2.9.2. Amenazas de productos sustitutos.....	20
2.9.3. El poder de negociación de los clientes.....	20
2.9.4. El poder de negociación de los proveedores.....	20
2.9.5. Rivalidad entre las empresas existentes.....	21
2.9.6. Una sexta fuerza.....	22
2.10. Estrategias de actitud frente a la competencia.....	23
2.11. Indicadores Financieros.....	24
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL Y EMPRESA GOZZAME.....</b>	<b>27</b>
3.1. Descripción de la simulación empresarial.....	27
3.1.1. Empresas participantes en la simulación.....	27
3.1.2. Mercados en la simulación.....	28
3.1.3. Canales de venta en la simulación.....	29
3.1.3.1. Canal de ventas – promotoras.....	29
3.1.3.2. Canal de ventas – boutiques.....	29
3.1.3.3. Canal de ventas – mayoristas.....	30

3.1.4. Productos de la empresa.....	31
3.1.5. Producción de la empresa.....	32
3.1.6. Cadena productiva de la empresa.....	32
3.1.7. Valor de la empresa.....	32
3.1.8. Gastos generales de la empresa.....	33
3.2. Participantes del taller de simulación empresarial.....	36
3.2.1. Fisco.....	36
3.2.2. Mercado.....	37
3.2.3. Accionistas.....	37
3.2.4. Proveedores.....	37
3.2.5. Banco.....	38
3.2.6. Competencia.....	38
3.3. Reglas de la simulación empresarial.....	38
3.3.1. En cada gestión o trimestre.....	39
3.3.2. Al final de todos los trimestres.....	39
3.4. Condiciones específicas de la simulación empresarial.....	39
3.4.1. Condiciones específicas para la primera gestión.....	39
3.4.2. Condiciones específicas para la segunda gestión.....	40
3.4.3. Condiciones específicas para la tercera gestión.....	41
3.5. Descripción de la empresa Gozzame.....	41
3.5.1. Estructura organizacional de la empresa Gozzame.....	42
3.5.1.1. Gerencia general.....	42

3.5.1.2. Gerencia de estrategia empresarial.....	42
3.5.1.3. Gerencia administrativa financiera.....	42
3.5.1.4. Gerencia de marketing y ventas.....	44
3.5.1.5. Gerencia de producción.....	44
3.5.1.6. Gerencia de abastecimiento y logística.....	44
3.5.2. Misión.....	44
3.5.3. Valores.....	45
3.5.4. Visión.....	45
3.5.5. Objetivo general de la empresa.....	45
3.5.6. Objetivos específicos de la empresa.....	45
3.5.7. Objetivo general de la gerencia de abastecimiento y logística.....	45
3.5.8. Objetivos específicos de la gerencia de abastecimiento y logística.....	46
3.5.9. Decisiones estratégicas de la empresa.....	46
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS LOGRADOS POR LA EMPRESA GOZZAME EN LA SIMULACIÓN EMPRESARIAL.....</b>	<b>48</b>
4.1. Informe de la primera gestión.....	48
4.1.1. Plan de la gerencia de abastecimiento y logística.....	48
4.1.2. Pedidos logrado en el mercado, primera gestión.....	49
4.1.3. Proceso de compras de materia prima, primera gestión...	49
4.1.4. Almacén de materia prima, primera gestión.....	51
4.1.5. Proceso productivo, primera gestión.....	51

4.1.6. Canales de venta, primera gestión.....	52
4.1.7. Ingreso por ventas realizadas, primera gestión.....	53
4.1.8. Gastos generales, primera gestión.....	53
4.1.9. Estado de pérdidas y ganancias, primera gestión.....	55
4.1.10. Indicadores comparativos, primera gestión.....	56
4.2. Informe de la segunda gestión.....	57
4.2.1. Plan de la gerencia de abastecimiento y logística.....	57
4.2.1.1. Resultados de la investigación sobre precios de materias primas e insumos.....	57
4.2.1.2. Resultados de la investigación sobre captación de pedidos, publicidad y precios de productos.....	62
4.2.1.3. Resultados de la investigación sobre canales de venta.....	63
4.2.2. Estrategias tomadas por la gerencia de abastecimiento y logística, segunda gestión.....	66
4.2.3. Actividades de la gerencia de abastecimiento y logística, para alcanzar las estrategias programadas, segunda gestión.....	66
4.2.4. Pedidos logrados en el mercado, segunda gestión.....	67
4.2.5. Proceso de compra de materia prima, segunda gestión....	68
4.2.6. Almacén de la materia prima, segunda gestión.....	70
4.2.7. Proceso productivo, segunda gestión.....	70
4.2.8. Canales de venta, segunda gestión.....	71
4.2.9. Ingresos por ventas realizadas, segunda gestión.....	71
4.2.10. Gastos generales, segunda gestión.....	72

4.2.11. Estado de pérdidas y ganancias, segunda gestión.....	74
4.2.12. Indicadores comparativos, segunda gestión.....	75
4.3. Informe de la tercera gestión.....	77
4.3.1. Plan de la gerencia de abastecimiento y logística.....	77
4.3.2. Pedidos logrados en el mercado, tercera gestión.....	77
4.3.3. Proceso de compra de materia prima, tercera gestión.....	78
4.3.4. Almacén de materia prima, tercera gestión.....	80
4.3.5. Proceso productivo, tercera gestión.....	80
4.3.6. Canales de venta, tercera gestión.....	81
4.3.7. Ingresos por ventas realizadas, tercera gestión.....	81
4.3.8. Gastos generales, tercera gestión.....	82
4.3.9. Estado de pérdidas y ganancias, tercera gestión.....	84
4.3.10. Indicadores comparativos, tercera gestión.....	86
4.4. Análisis de resultados de tres gestiones de la empresa Gozzame..	91
4.4.1. Costos de materia prima de las tres gestiones.....	91
4.4.2. Costos de mano de obra de las tres gestiones.....	93
4.4.3. Costos de fuerza de ventas de las tres gestiones.....	95
4.4.4. Costos de investigación de mercados y publicidad.....	97
4.4.5. Ingresos totales y gastos generales.....	99
4.4.6. Utilidad bruta y utilidad neta.....	101
4.4.7. Resumen de las decisiones estratégicas tomadas.....	103

<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
5.1. Conclusiones.....	104
5.2. Recomendaciones.....	105
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Beneficios indirectos por RSE.....	35
Cuadro N° 2. Compra de tela en la primera gestión para Star Jeans.....	50
Cuadro N° 3. Compra de materiales en la primera gestión para Star Jeans....	50
Cuadro N° 4. Compra de químicos en la primera gestión para Star Jeans.....	50
Cuadro N° 5. Costo mano de obra primera gestión.....	52
Cuadro N° 6. Ingresos por ventas realizadas primera gestión.....	53
Cuadro N° 7. Gastos generales de la primera gestión.....	54
Cuadro N° 8. Estado de pérdidas y ganancias primera gestión.....	55
Cuadro N° 9. Indicadores comparativos primera gestión.....	56
Cuadro N° 10. Precios estimados de las telas para Star Jeans.....	58
Cuadro N° 11. Precios estimados para materiales, Star Jeans.....	59
Cuadro N° 12. Precios estimados de químicos para Star Jeans.....	59
Cuadro N° 13. Precios estimados de las telas para For You.....	60
Cuadro N° 14. Precios estimados de materiales For You.....	61
Cuadro N° 15. Precios estimados de químicos For You.....	61
Cuadro N° 16. Márgenes de canales de venta existentes para For You.....	65
Cuadro N° 17. Márgenes de canales de ventas existentes para Star Jeans....	65
Cuadro N° 18. Compra de tela en la segunda gestión para Star Jeans.....	68
Cuadro N° 19. Compra de materiales en segunda gestión para Star Jeans.....	68
Cuadro N° 20. Compra de químicos en la segunda gestión para Star Jeans...	69
Cuadro N° 21. Compra de tela en la segunda gestión para For You.....	69

Cuadro N° 22. Compra de materiales en la segunda gestión para For You.....	69
Cuadro N° 23. Compra de químicos en la segunda gestión para For You.....	70
Cuadro N° 24. Costo mano de obra en la segunda gestión.....	70
Cuadro N° 25. Ingresos por ventas realizadas, segunda gestión.....	72
Cuadro N° 26. Gastos generales de la segunda gestión.....	73
Cuadro N° 27. Estado de pérdidas y ganancias segunda gestión.....	75
Cuadro N° 28. Indicadores comparativos de la segunda gestión.....	76
Cuadro N° 29. Compra de tela para la tercera gestión para Star Jeans.....	78
Cuadro N° 30. Compra de materiales para la tercera gestión, Star Jeans.....	79
Cuadro N° 31. Compra de químicos para la tercera gestión para Star Jeans...	79
Cuadro N° 32. Compra de tela para la tercera gestión para For You.....	79
Cuadro N° 33. Compra de materiales para la tercera gestión para For You....	79
Cuadro N° 34. Compra de químicos para tercera gestión para Star Jeans.....	80
Cuadro N° 35. Costo mano de obra en la tercera gestión.....	80
Cuadro N° 36. Ingresos por ventas realizadas, tercera gestión.....	82
Cuadro N° 37. Gastos generales de la tercera gestión.....	83
Cuadro N° 38. Estado de pérdidas y ganancias tercera gestión.....	85
Cuadro N° 39. Indicadores comparativos, tercera gestión.....	86
Cuadro N° 40. Costos de materia prima de tres gestiones en MM \$us.....	91
Cuadro N° 41. Costos de mano de obra de las tres gestiones en MM \$us.....	93
Cuadro N° 42. Costos de fuerza de ventas de tres gestiones en MM \$us.....	95
Cuadro N° 43. Costos de investigación de mercados y publicidad MM \$us.....	97



Cuadro N° 44. Ingresos totales y gastos generales en MM \$us.....	99
Cuadro N° 45. Utilidad bruta y utilidad neta en MM \$us.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Estructura organizacional de la empresa.....	43
Gráfico N° 2. Participación de empresas en el mercado, tercera gestión.....	87
Gráfico N° 3. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), tercera gestión.....	88
Gráfico N° 4. Utilidades acumuladas de la primera a la tercera gestión.....	89
Gráfico N° 5. Valor de las empresas participantes en la tercera gestión.....	90
Gráfico N° 6. Costos de materia prima de tres gestiones en MM \$us.....	92
Gráfico N° 7. Costos de mano de obra de las tres gestiones en MM \$us.....	94
Gráfico N° 8. Costos de fuerza de ventas de tres gestiones en MM \$us.....	96
Gráfico N° 9. Costos de investigación de mercados y publicidad MM \$us.....	98
Gráfico N° 10. Ingresos totales y gastos generales en MM \$us.....	100
Gráfico N° 11. Utilidad bruta y utilidad neta en MM \$us.....	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Manufactura-Ingreso por ventas, Gestión 1, Región 1, Star Jeans.

ANEXO 2. Manufactura-Ingreso ventas, Gestión 2, Región 1, For You.

ANEXO 3. Manufactura-Ingresos ventas, Gestión2, Región 2, For You.

ANEXO 4. Manufactura-Ingresos ventas, Gestión 2, Región1, Star Jeans.

ANEXO 5. Manufactura-Ingresos ventas, Gestión 3, Región 1, For You.

ANEXO 6. Manufactura-Ingresos ventas, Gestión 3, Región 2, For You.

ANEXO 7. Manufactura-Ingresos ventas, Gestión 3, Región1, Star Jeans.

ANEXO 8. Manufactura-Ingresos ventas, Gestión 3, Región 2, Star Jeans.

ANEXO 9. Gastos Generales de las Tres gestiones.

ANEXO 10. Finanzas-Pérdidas y Ganancias de Tres Gestiones.

ANEXO 11. Cuadro de cálculo del EBITDA.

ANEXO 12. Indicadores Comparativos en la Primera Gestión.

ANEXO 13. Indicadores Comparativos en la Segunda Gestión.

ANEXO 14. Indicadores Comparativos en la Tercera Gestión.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1. Antecedentes.**

La simulación empresarial viene a ser una técnica de aprendizaje que se caracteriza por lograr que los participantes asimilen conocimientos sobre factores que influyen positiva o negativamente en diferentes áreas empresariales.

Negociando compitiendo, tomando decisiones, interactuando e integrando diferentes áreas de la empresa, dentro de un ambiente simulado, permite experimentar y observar una realidad simulada en varios aspectos de la actividad empresarial.

La simulación en sí misma, es una actividad que el ser humano, desde tiempos remotos lo ha ido practicando, para ver el efecto o consecuencia de una acción realizada, y de esta manera evitar resultados desagradables.

Es así que hasta nuestros días la simulación, se emplea en diferentes acontecimientos de la vida cotidiana, ya sea en el campo doméstico, recreacional, deportivo, laboral y de estudio.

Es importante remarcar que, en el plano educacional, la simulación no fue aplicada con intensidad, más aún en áreas económicas, contables y administrativas.

En el área empresarial, es relevante mencionar que una equivocada “toma de decisiones”, puede traer como consecuencia, relevantes pérdidas, lo cual puede incidir negativamente en la estabilidad de una empresa. Es por esta razón que en el campo empresarial se debería de aplicar simuladores en sus diferentes áreas o gerencias, para no correr riesgos empresariales.

En países desarrollados el empleo de simuladores de negocios en el campo educativo de nivel superior tanto en pregrado, como en post grado, es de vital importancia más que todo en el área económica y de la administración.

Solucionar los problemas reales que se presentan dentro de las actividades diarias de las empresas, es un reto permanente y las simulaciones empresariales tienen como objetivo principal resolver estos problemas, mediante la implementación de escenarios más pequeños, simplificados y lo más asemejado a lo real, para cada problema.

Una técnica de aprendizaje práctica eficiente, es la simulación empresarial, en la que los practicantes, adquieren conocimientos y destrezas de factores determinantes en diferentes áreas de la empresa, para lo cual los practicantes deben negociar, competir, tomar decisiones, relacionando todos los departamentos o gerencias de la empresa, en un ambiente simulado, para poder controlar estas acciones.

Entonces, la simulación empresarial es una herramienta que permite experimentar una toma de decisiones y enfrentarse a los diferentes resultados derivados de estas decisiones asumidas. De esta manera se ayuda a los participantes familiarizarse con un medio empresarial. En síntesis los simuladores empresariales, son herramientas dinámicas muy prácticas e importantes para el desarrollo académico de los estudiantes, que dan la posibilidad de familiarizar al participante con el medio empresarial.

La simulación corrobora en interiorizar los conceptos más relevantes respecto del marketing, finanzas, logística, gestión de la producción asimismo la dirección general de una empresa, lo cual trae como resultado un aprendizaje más profundo e integral, incrementando en los participantes el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y una afinidad hacia la competitividad empresarial, habilidades que se buscan desarrollar en el taller de simulación.

La Universidad Andina Simón Bolívar, mediante su componente, simulación empresarial permite al estudiante o participante, aplicar prácticamente los conocimientos impartidos en la maestría, tomando decisiones frente a problemas que se presentan en una Gestión estratégica empresarial.

Según D. Cabrera (2012), el curso proporciona una experiencia vivencial, al participante para mejorar su visión integral de la Gestión Empresarial, mejorar

el entendimiento del negocio y de cada una de las áreas que lo componen, comprendiendo la importancia de interactuar en equipo para alcanzar una sinergia que permite contribuir al logro de los objetivos de la empresa; a través de la toma de decisiones bajo presión, simulando las diferentes áreas de la empresa y su entorno complejo, competitivo y real.

El presente informe, representa un análisis de las diferentes etapas, decisiones y acciones que se asumieron en la simulación, la cual intenta servir como referencia para un análisis retrospectivo, para el empleo de estrategias acertadas en posteriores simulaciones, asimismo para el mejoramiento continuo del simulador mediante el control de mayores variables y así nos acerquemos más a la realidad.

## **1.2. Justificación.**

Los simuladores empresariales en el campo de la enseñanza han sido tomados con bastante interés dentro de importantes universidades a nivel mundial, situación que no se ha dado recientemente si no a través del tiempo, desde 1957 con Dewey impulsor de los juegos empresariales hasta nuestros días, sustentadas en el estudio permanente de estos simuladores. Dentro de las acciones positivas de los simuladores se encuentran la aplicación de conocimiento a la solución de problemas como ser: mayor facilidad para la transferencia de conocimiento, mejor comprensión de conceptos abstractos y generación de motivación en los estudiantes o participantes, además de competencias propias a las que los simuladores están enfocados.

La simulación realizada, permite aplicar todas las herramientas que el programa de maestría ofrece, en el que se desarrollan a detalle una serie de competencias laborales relacionadas con la administración de empresas en la actividad real.

Mediante el simulador los participantes resuelven problemas complejos de manera dinámica en un ambiente simulado empleando lo asimilado en otras asignaturas, planteando estrategias y llevándolas a cabo.

Asimismo el simulador les ofrece la oportunidad de comprender la interrelación, existente entre las áreas componentes de una empresa y conocer mejor aquellas en las que no tienen mucho dominio, desarrollando de esta manera habilidades y destrezas dentro el trabajo en equipo.

Una toma de decisiones en el simulador determina resultados que permiten a los participantes comprobar claramente las consecuencias de esas decisiones tomadas, desarrollando habilidades y destrezas para enfrentar los cambios, riesgos e incertidumbres que puedan presentarse.

### **1.3. Planteamiento del Problema.**

En el desarrollo de la simulación, participaron 5 empresas que actuaron bajo las mismas condiciones, posibilidades y estructuras organizacionales, compuestas por 6 gerencias, pero cada una de estas empresas tuvieron diferentes criterios al momento de la toma de decisiones que fueron las que determinaron el fracaso o éxito, en cada empresa participante.

### **1.4. Definición del Problema.**

¿Qué elementos fueron decisivos en la determinación de acciones y decisiones estratégicas de la Gerencia de Abastecimiento y Logística para lograr mayor rentabilidad en la empresa Gozzame?

### **1.5. Objetivo general.**

- Describir las estrategias, decisiones y acciones con las que aportó la Gerencia de Abastecimiento y Logística para que la empresa Gozzame, obtenga mayor rentabilidad frente a otras empresas.

### **1.6. Objetivos específicos.**

- Describir la situación de la empresa Gozzame tomando en cuenta el simulador empresarial.
- Describir la estrategia general de la empresa considerando las decisiones de la Gerencia de Abastecimiento y Logística.

- Describir las decisiones asumidas por la empresa para minimizar el efecto de las acciones tomadas por la competencia.

### **1.7. Metodología de investigación.**

En la metodología de investigación que se empleó en el presente trabajo, se aplicaron los siguientes métodos: descriptivo, analítico, deductivo, inductivo, bibliográfico, de la observación, histórico y participativo.

#### **1.7.1 Método descriptivo.**

Este método de investigación consiste en describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento, o simplemente el investigador buscara describir las maneras o formas en que éste se parece a diferencia de otros objetos en uno mismo u otra situación o contexto dado.

En el informe éste método es aplicado para describir las estrategias, acciones y decisiones asumidas por la Gerencia de Abastecimiento y Logística dentro de la Empresa “Gozzame” en la simulación empresarial.

#### **1.7.2 Método analítico.**

El método de investigación analítico, se refiere a descomponer un todo complejo en sus diversas partes y cada una sea objeto de estudio.

Este método permite la división mental o material del objeto de investigación en sus diferentes relaciones y componentes con el propósito de descubrir los elementos esenciales del objeto de estudio.

En el trabajo se empleó este método para el análisis de las decisiones, acciones y estrategias empleadas por la Gerencia de Abastecimiento y logística, en cuanto a los pedidos captados en el mercado específicamente, como también la compra de materia prima, inversión en el tema de investigación de mercados y publicidad para minimizar los gastos e incrementar las ventas de la empresa.



### **1.7.3 Método deductivo.**

El objetivo que busca este método de investigación es que partiendo de una premisa general saca conclusiones de un caso particular.

En definitiva es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos sobre un específico fenómeno u otro que pertenezca a la misma clase.

En el presente trabajo se aplicó este método, para analizar los simuladores empresariales a nivel mundial y la aplicación de los mismos para terminar el estudio el uso e impacto de los simuladores en estudiantes de la maestría MBA de la Universidad Andina Simón Bolívar.

### **1.7.4. Método inductivo.**

Mediante este método, se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general.

El objetivo de este método es descubrir de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad.

En síntesis el método inductivo establece proposiciones de carácter general inferidas en la observación y el estudio analítico de los hechos y fenómenos particulares para llegar a conclusiones empíricas que se dedujeron de todo el desarrollo en la simulación empresarial realizada.

### **1.7.5 Método bibliográfico.**

Es el método mediante el cual se estudia un tema u objeto en base a información existente en libros u otra documentación. En síntesis es el estudio de un objeto o tema sobre la base de la información bibliográfica y documental del mismo.

El método de investigación bibliográfico, apporto en el presente trabajo facilitando la información requerida para la elaboración del trabajo, respaldándolo en su desarrollo.

### **1.7.6 Método de la observación.**

La observación es el método de investigación, que consiste en la percepción directa del objeto a investigar. Es el método universal de los científicos que permite mediante la percepción directa conocer las características del objeto de estudio.

La observación es un proceso cuya función primordial es recoger información sobre el objeto de estudio, esta información es seleccionada luego para ser transmitida o tomada en cuenta para la obtención de ciertas conclusiones sobre el mismo.

Este método puede utilizarse en diferentes momentos de la investigación, desde el diagnóstico del problema de investigación hasta las conclusiones y predecir las tendencias.

En el informe se empleó este método para realizar observaciones durante toda la simulación, todas las actividades realizadas fueron registradas, analizadas y seleccionadas para la obtención de conclusiones del presente trabajo.

### **1.7.7 Método histórico.**

El método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en una secuencia histórica y se basa en diferentes niveles de construcción teórica. Uno de estos niveles se obtiene mediante una descripción del tema de estudio. Otro de estos niveles se refiere a la descripción de teorías ya existentes.

En el presente trabajo se empleó este método para describir las simulaciones empresariales existentes. Asimismo se utilizó este método para realizar la revisión de los resultados históricos obtenidos tanto por la empresa "Gozzame", como por las empresas participantes, calculados y proporcionados por el simulador en sus diferentes áreas.

### **1.7.8 Método participativo.**

El método participativo, es una forma de trabajo investigativo, en la que se procura la participación activa de todas las personas involucradas en el proceso de investigación, además promueve el aprendizaje y estimula un mayor relacionamiento entre los participantes y la temática de estudio. En síntesis esta metodología, propone una relación más equitativa y horizontal, otorgando el derecho a cada participante de opinar, cuestionar, aportar y discrepar durante este proceso de investigación-participación-aprendizaje, en un ambiente creativo, respetuoso y abierto.

En el desarrollo de la simulación empresarial, los estudiantes tuvieron la oportunidad de participar en el manejo de una empresa ficticia, para que en la misma puedan asumir responsabilidades, emplear sus conocimientos y habilidades adquiridas, coordinar y trabajar en equipo con las demás gerencias y tomar decisiones en cada una de estas áreas o gerencias y así lograr los objetivo de rentabilidad que persigue la empresa “Gozzame”.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Simulación empresarial.

Para la Real Academia de la Lengua Española (2012) la palabra “Simular” proviene del latín “Simulare”, que significa representar una cosa, haciendo que parezca real. La palabra “Empresa” según la misma Academia proviene también del latín “Impresa”, que significa unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de servicios, con fines lucrativos.

La simulación Empresarial es aplicada cada vez con mayor intensidad ya sea en la formación académica como en la capacitación a personal de empresas en plena actividad, a continuación se cita algunos autores que cuentan con amplio conocimiento en el área de la simulación empresarial o también conocido como “Simuladores de Negocios”.

Lamont (2007), citado por Philips, define la simulación empresarial o simuladores de negocios como sistemas de computación que generan un ambiente provisto de escenarios que simulan una situación de negocios competitiva y que trata de asemejarse lo más cercano posible a la realidad.

Este mismo autor afirma que los simuladores son capaces de: **Resolver** problemas dinámicos complejos en un ambiente no preciso, **desarrollar** habilidades de toma de decisiones grupales, **desarrollar** habilidades de persuasión en la comunicación, **aplicar** lo aprendido en otras áreas para la resolución de problemas, **dar** una perspectiva general de la administración, **dar** la perspectiva de cómo pensar con visión de propietario, **dar** la oportunidad de desarrollar e implementar una estrategia sofisticada y **obtener** retroalimentación.

Michelsen Consulting Ltd., de Bristol U.K. (2008), afirman que los simuladores de negocios tienen como finalidad rellenar la brecha entre teoría y práctica que se llevaba a cabo en la educación tradicional e indica que con estas herramientas los estudiantes pueden aprender sin peligro de dañar recursos

reales y con beneficio extra de poder abreviar procesos que en el mundo real demorarían años en producirse, asimismo el empleo de simuladores de negocio representa una actividad grupal por esencia, ya que cada equipo de estudiantes se encuentra al frente de una empresa que compite con otras similares en el curso, conformando así un mercado. De esta manera, además del aprendizaje de las herramientas llamadas “Duras” (matemática financiera, contabilidad y manejo de inventarios), los estudiantes también adquieren capacidades denominadas “Blandas”, como son la negociación y el manejo de relaciones interpersonales que son también fundamentales para la práctica empresarial.

Vidal (2008) coincide con los representantes de Michelsen Consulting Ltd. Al afirmar que lo que diferencia al juego simulado de lo real es que, en este último las sanciones son reales y puede llegar a costar la pérdida del cargo, la confianza el prestigio y el trabajo. En la situación simulada, por el contrario, las personas que se equivocan reciben el estímulo para intentarlo otra vez, es a partir del error y de la experiencia que las oportunidades de aprender son mayores.

El mismo autor analiza las consecuencias de las decisiones gerenciales, explica que los participantes de la simulación tienen que manejar información tanto cualitativa, cuantitativa y fijarse objetivos que podrán alcanzar total o parcialmente, así los participantes también experimentan las consecuencias de sus propias decisiones y acciones enfrentándose a las múltiples incertidumbres surgidas de la incompleta comprensión que tienen de la situación de su empresa y de las acciones de sus competidores y de otras entidades externas.

Asimismo Vidal (2008), explica las ventajas de los simuladores de negocios como sigue, los simuladores ayudan a: **desarrollar** habilidades para el trabajo en equipo (las simulaciones hacen posible que se formen equipos muy cohesionados y permiten explorar distintos roles y su impacto en el rendimiento del equipo), **desarrollar** habilidades para la toma de decisiones (los informes con los resultados permiten que los participantes comprueben muy claramente las consecuencias de sus decisiones), **comprender** la interrelación entre las

diferentes áreas funcionales de su empresa y conocer mejor aquellas en las que no son especialistas, **aumentar** los conocimientos y habilidades de tipo funcional, y por ultimo ayuda a **desarrollar** las habilidades para enfrentarse al cambio el riesgo e incertidumbre.

En la simulación empresarial o simulador de negocios, se puede identificar todas las características de la realidad como ser: reglas definidas, presencia de espíritu competitivo, posibilidades de identificar vencedores y perdedores, fascinación y tensión.

En síntesis se puede afirmar que la simulación empresarial o simulador de negocios, es una metodología innovadora, que asegura una mayor eficacia en la formación empresarial porque no es lo mismo pensar qué decisión se tomaría o qué estrategia seguir, que tomar realmente dicha decisión o adoptar una estrategia determinada y comprobar que sucede, definitivamente no es lo mismo imaginar que simular.

## **2.2 Funciones gerenciales.**

Fayol (1916), determino cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el tiempo y la evolución del concepto gerencial, las mencionadas funciones gerenciales se han reducida a cuatro.

Según Caroselli (2002), Un gerente debe cumplir ciertas funciones: planeación, organización, dirección y control. Si se quiere ver desde otra perspectiva, un gerente debe desempeñar determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Por lo cual debe de aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales; también debe familiarizarse con conceptos que funcionen como base filosófica de su conducta, relacionados con las personas y organizaciones.

Entonces, toda actividad gerencial se descompone en cuatro grandes funciones que son: planeación, organización, dirección y control, que a continuación pasaremos a revisarlas:

- **Planeación:** Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esta dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros. Prácticamente es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño de estrategia para alcanzarlos.
- **Organización:** Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones. Puntualmente es la función que operativiza y da sentido práctico a los planes establecidos.
- **Dirección:** Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos. Resumiendo la función de dirección es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes.
- **Control:** Consiste en el monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario. En síntesis la función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, un gerente para dirigir una organización, debe de asumir un conjunto de responsabilidades, lo cual implica que debe desarrollar ciertas habilidades con algunos conceptos que operen como base filosófica en su conducta.

Es importante también indicar que todo lo señalado respecto de las funciones gerenciales, requieren una definición convencional pero precisa de conceptos fundamentales respecto de organización, administración y gerencia.

### **2.3. Organización.**

Según Andrade, S. (1997) la Organización “es la acción y efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.

Caroselli (2002), afirma que en las ciencias administrativas el término de organización se acepta en dos sentidos: como proceso y como estructura.

En el primer sentido, la organización es un proceso mediante el cual se intenta poner orden en el caos, hacer previsible los actos de las unidades que componen un sistema. Concretamente hace referencia al conjunto de actos a través de los cuales se convierte un plan en actividades específicas, se asignan responsabilidades y recursos, se fijan mecanismos de coordinación y se establecen líneas de autoridad. En suma, la organización es un proceso a través del cual se crea y se controla una estructura para alcanzar determinados objetivos.

En el segundo sentido del término organización, la presenta como una estructura social orientada a metas específicas.

Robbins (2005), incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señala que la organización “es una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continúa para alcanzar una meta o varias metas comunes”.

Para Ferrell, Hirt, Adriaensen, Flores y Ramos, (2004) la “organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.



En el presente trabajo se entenderá la organización como una estructura social conformada por un conjunto de miembros que desarrollando funciones diferentes, coinciden esfuerzos con el objetivo de alcanzar metas específicas.

#### **2.4. Administración.**

Según Terry (1987) citado por Montero, (2005) la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

La administración según Arenas (2001) es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Robbins Stephen y Coulter Mary, (2005) definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Según Montero (2005), la palabra administración hace referencia, por una parte a un lugar físico, es decir, al área donde se encuentran los responsables de una institución; por otro lado se refiere a la función que desempeña una persona dirigida al área empresarial.

Considerando las definiciones anteriores de administración que puede afirmar que Administrar es conducir de forma coordinada actividades, esfuerzos y recursos de una organización, en función de alcanzar objetivos previamente planeados, que son imprescindibles para la supervivencia y crecimiento de la organización.

#### **2.5. Gerencia.**

Peter Drucker (1999), menciona que “la gerencia es el instrumento específico y definitivo de toda organización”, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Asimismo Caroselli (2002), indica que una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades, por lo cual un gerente debe cumplir determinadas funciones como: planificar, organizar, direccionar y controlar. Desde otro punto de vista un gerente debe desempeñar ciertos roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para alcanzar este objetivo es necesario que un gerente deba aprender y desarrollar ciertas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se puede afirmar que la palabra gerencia es utilizada para denominar al conjunto de empleados de alta calificación así como también hace referencia al cargo que ocupa el director general de la empresa, quien cumple distintas funciones como: representar a la organización y coordinar las actividades de planificación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos con la máxima productividad.

## **2.6. Administración de operaciones.**

Según Everett (1987), la administración de operaciones es la utilización de sistemas, modelos y diversas técnicas para poder dirigir el proceso de conversión o transformación, mediante la planeación, organización y control de las operaciones, que cambian a los insumos en los productos o servicios deseados.

Slanck, Chambers y Jonhston (2004) afirman que la administración de operaciones tiene mucha importancia debido a que se ocupa de crear los servicios y productos de los que la humanidad depende, todas las organizaciones producen un mix de productos y servicios sin importar si éstas son grandes o pequeñas, manufactureras o de servicios, públicos o privados.

Morales (2003), indica que la administración de operaciones es la actividad por la cual los recursos son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización, básicamente tiene que ver con la producción de bienes y servicios.

El enfoque de una Administración de Operaciones, según Morales (2003), se basa en la productividad y en la ventaja competitiva. Entre las áreas decisionales se encuentra: el diseño de bienes y servicios, administración de proyectos, administración de calidad y diseño de proceso.

La Administración de Operaciones no se limita a las empresas con fines de lucro, cualquier organización puede utilizar las herramientas de la administración de operaciones. Es importante señalar que las herramientas y destrezas adquiridas en esta área se utilizan en las decisiones operacionales de diferentes gerencias funcionales como son los de finanzas, ventas, producción y logística.

Según estas definiciones se tiene que la administración de operaciones es un sistema de operaciones que debe buscar lograr ventajas competitivas creando los productos y servicios con eficiencia y en concordancia con los objetivos de la organización o empresa.

## **2.7. Áreas de actividad en la administración de operaciones.**

Morales (2003), indica que la administración de operaciones tiene áreas específicas de acción, estas son siete que los detallamos a continuación:

- Elaborar la estrategia de operaciones, implica determinar las tareas críticas de operaciones para apoyar la estrategia global de la organización y desarrollar una estrategia funcional apropiada.
- Planeación de productos. Seleccionar y diseñar los servicios y productos que la organización ofrecerá a sus clientes, patrocinadores o receptores.
- Planeación de la capacidad. Es determinar cuándo y que tanto de las instalaciones, equipo y mano de obra se debe tener disponible.
- Administración de inventarios. Implica decidir las cantidades de materia prima, trabajos en proceso y artículos terminados que conviene almacenar.
- Administración del proyecto. Debe planear y controlar las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos de desempeño, programa y costo.

- Programación. Determinar cuándo se debe realizar cada actividad o tarea en el proceso de transformación y donde deben estar los insumos.
- Control de calidad. Determinar cómo se deben desarrollar y mantener los estándares de calidad.

## **2.8. Planeación estratégica.**

Según Chiavenato y Sapiro (2010), la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla en el contexto en el que se encuentra. También indican que la planeación estratégica es amplia, abarca a la organización entera, su proyección es a largo plazo, comprende a la organización como un todo y está en manos de la alta gerencia de la organización.

Para Choque Larrauri Raúl (2015), El planeamiento estratégico es el proceso por el cual se determina la dirección que debe tener la organización, en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor que beneficie a la organización.

Muñiz Gonzales Rafael (2005), señala que la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego “stratego”, que significa general en el sentido de mando militar. Asimismo define a la estrategia o dirección estratégica como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

## **2.9. Análisis de la competencia.**

Según Porter (1997), la intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte; más bien, la competencia en este sector, tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que interactúan entre sí dentro del contexto empresarial.

La acción conjunta de las cinco fuerzas competitivas es la que va determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor:

Estas cinco importantes fuerzas competitivas que Porter describe son las siguientes:

- Amenazas de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad de las empresas existentes.

### **2.9.1. Amenazas de nuevos competidores.**

Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los siguientes grupos de empresas:

- Las empresas externas al mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos de entrada.
- Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta.
- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

Las amenazas de los nuevos entrantes dependen de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

### 2.9.1.1. Barreras de entrada.

Existen seis fuentes fundamentales respecto de las barreras de entrada:

- **Economías de Escala:** Se refieren a la disminución de costos unitarios de un producto, cuando aumenta el volumen de compra.
- **Diferenciación de Producto:** Significa que las empresas establecidas tiene identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una barrera de entrada ya que obliga a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en construir una imagen de marca.
- **Requisitos de Capital:** Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios.
- **Curva de Aprendizaje o Experiencia:** El *knowhow* o saber hacer de toda empresa una marca, importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevo a ese mercado concreto.
- **Política de Gobierno:** Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

### 2.9.1.2. Barreras de salida.

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Existen seis fuentes principales de barreras de salida:

- **Regulaciones Laborales:** Suponen un alto costo para la empresa.
- **Activos Poco Realizables o de Difícil Conversión:** Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.

- **Compromisos Contractuales a Largo Plazo con los Clientes:** Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costos de producción, etc.
- **Barreras Emocionales:** Supone una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- **Interrelaciones Estratégicas:** Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados, financieros, etc. Son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- **Restricciones Sociales y Gubernamentales:** La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

### **2.9.2. Amenazas de productos sustitutos.**

Los Productos Sustitutos, son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basa en una tecnología diferente. Estos Productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución puede hacerse siempre.

### **2.9.3. El poder de negociación de los clientes.**

Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando un competidor contra otro.

### **2.9.4. El poder de negociación de los proveedores.**

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad

de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costos aplicados.

### **2.9.5. Rivalidad entre las empresas existentes.**

De acuerdo con Porter (1997), esta quinta fuerza competitiva, es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria, porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Los factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes, son:

- **Concentración:** Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado, así como el tamaño de las mismas, de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios.
- **Diversidad de Competidores:** Actualmente existen muchos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer. Otros factores de cambio son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores.
- **Condiciones de Costos:** Una empresa siempre tiene que cumplir con el requisito mínimo de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.
- **Diferenciación del Producto:** Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio,



confianza, etc. La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

- **Costos de Cambio:** Es cuando los costos de cambio, entre productos de diferentes empresas, la competencia se vuelve más dura.
- **Grupos Empresariales:** Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado. Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes, es mucho más fácil competir en otros mercados.

#### 2.9.6. Una sexta fuerza.

En alguna bibliografía, se describe una sexta fuerza, el gobierno, como complemento del modelo de Porter, en donde explican que el gobierno ésta muy relacionada con las empresas, porque no solo interviene regulatoriamente si no que potencialmente pueden convertirse en competencia, por ejemplo cuando el estado ofrece universidades de educación superior al igual que otras empresas estatales.

Para Muñiz Gonzales Rafael (2005), el análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para lo cual deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Por tanto, no es nuestro

competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, si no aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo consumidor.

## 2.10. Estrategias de actitud frente a la competencia.

Muñiz Gonzales Rafael (2005), afirma que, según se adopte una postura u otra frente a la competencia, se puede diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de Líder:** El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado, reconocido por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: El desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; Proteger la participación del mercado, con respecto a lo cual puede adoptar diversas estrategias, como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta respecto a los precios; y Ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolistas.
- **Estrategia de Retador:** Consiste en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas, que pueden ser: Ataque frontal, utiliza las mismas armas del líder; Ataques laterales, teniendo como objetivo los puntos más débiles, del <sup>competidor</sup>, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- **Estrategia de Seguidor:** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducido que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto al líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- **Estrategia de Especialista:** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin

ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

### 2.11. Indicadores financieros.

Las empresas estén en constante toma de decisiones de las que depende su futuro en el mercado. Los ratios o indicadores financieros son la herramienta clave que les permite realizar un análisis más completo del comportamiento empresarial y de su predicción.

Kennedy, Ralf (1978), afirma que los indicadores o ratios financieros son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del balance o del estado de ganancias y pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

En la simulación, se emplearon diferentes indicadores financieros, para poder comparar, a las empresas competidoras y según los resultados o ratios, se pudo determinar qué empresas fueron las que lograron alcanzar el primer lugar en las diferentes gestiones y finalmente determinar qué empresa fue la ganadora de la simulación, para este cometido, se realizara la descripción de cada uno de estos ratios o indicadores financieros empleados en la simulación, Guzmán Cesar (2006).

- **Liquidez General = Activo corriente/Pasivo corriente**, la interpretación es que el activo corriente, es tantas veces mayor que el pasivo corriente, o también por cada unidad monetaria de deuda la empresa tiene un determinado monto de unidades monetarias para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.
- **Giro o rotación de capital = Ventas/ Capital de trabajo**, Se interpreta como: el capital de trabajo rota tantas veces por gestión, mientras mayor sea el valor es más beneficiosa para la empresa.

- **EBITDA=Utilidad,operativa+depresación+amortiza+provisiones** deriva de las palabras en inglés: Earning, Before, Interest, Taxes, Depresation and Amortization. Se interpreta como las ganancias de la empresa, antes de restar los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es decir se refiere al Beneficio bruto de explotación antes de restar los gastos financieros.
- **Participación en el mercado = Ventas empresa/Ventas del sector**, Se interpreta como la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de un determinado producto.
- **Endeudamiento o vulnerabilidad = Pasivo total/EBITDA**, Se interpreta como el nivel de endeudamiento o también como el porcentaje de fondos de participación de los acreedores ya sea en el corto o largo plazo, en el beneficio bruto de explotación o EBITDA. En este caso es medir el nivel de endeudamiento o proporción de fondos aportados por el acreedor, respecto del beneficio bruto d explotación.
- **Rentabilidad Sobre el Patrimonio = Utilidad neta/Patrimonio**, denominado también como ROE (Return on oquita) Resultado sobre el patrimonio, se interpreta como el porcentaje de utilidad obtenida por cada unidad monetaria que los dueños han invertido o cuanto porciento de utilidad se ha generado por cada unidad monetaria del patrimonio.
- **Rentabilidad sobre Activos = Utilidad neta / Activos totales**, llamado también ROA (Return on active), Resultado sobre el activo, se interpreta como: por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene una cantidad de unidades monetarias de utilidad neta, o también como el porcentaje de utilidad producida por la utilización de los bienes de la empresa.
- **Utilidades netas acumuladas** = Es la suma de utilidades netas o ganancias obtenidas en cada gestión.
- **Valor de la empresa** = Es un cálculo económico que refleja el valor de mercado de un negocio entero. El valor de la empresa es una

métrica fundamental usada en la valoración del negocio en términos financieros, de contabilidad, de análisis de cartera, etc.

## CAPÍTULO III

### DESCRIPCIÓN DE LA SIMULACIÓN EMPRESARIAL Y EMPRESA GOZZAME

#### **3.1. Descripción de la simulación empresarial.**

La simulación se realizó en la industria textil, el mercado estuvo representado en la ciudad de Sucre-Bolivia, orientada específicamente a la fabricación de Jeans para mujeres de entre 15 y 45 años de edad, la moneda con que se trabajo fue el dólar y las actividades financieras se realizaron en millones de dólares.

#### **3.1.1. Empresas participantes en la simulación.**

Intervienen en el mercado cinco empresas competidoras que acapararon el 100 % de la demanda del producto, a continuación se detallan las empresas participantes:

- My look
- Alfa Jeans
- Gozzame
- Dogo Jeans
- Be Cool

Estos cinco grupos o empresas estaban conformadas como sigue: tres empresas con seis participantes o gerentes y dos empresas con cinco participantes o gerentes. Los criterios que se tomaron en cuenta para la conformación de estos grupos o empresas fueron: rendimiento individual, área de formación, experiencia de trabajo; otro criterio que se tomó en cuenta es que los grupos sean conformados por personas que no hubiesen anteriormente trabajado en el mismo grupo, todo esto para lograr un eficiente aprendizaje relacionado con el trabajo en grupo.

Como se entiende, cada grupo representa una empresa, y todas compiten entre sí, simulando un entorno empresarial compuesto por cuatro condiciones: mercado, proveedores, accionistas y banco.

Cada empresa en función a sus recursos humanos con que contaba y al perfil individual, asignó un rol gerencial a cada integrante. En los grupos donde contaban solamente con cinco integrantes, las gerencias de planificación y general fueron fusionados. Estos grupos fueron conformados el primer día de clases en función del número de alumnos, profesiones y la disponibilidad de un equipo PC con conexión WIFI.

En la simulación se desarrollaron tres gestiones, cada gestión comprendía o tenía una duración de tres meses. Las cinco empresas en las mismas condiciones de participación, inician la simulación con las mismas posibilidades de incrementar y orientar su actividad y concluir la tercera gestión como líderes del mercado.

### **3.1.2. Mercados en la simulación.**

Cada empresa tiene una participación en el mercado de un 20 %, lo cual induce a que durante las tres gestiones, los gerentes de cada empresa deben maximizar esfuerzos para lograr alcanzar la visión institucional.

Es importante indicar que para la venta de los dos productos se disponía de dos mercados denominados “región 1” y “región 2”.

Las cinco empresas competidoras y productoras de jeans, orientaron sus esfuerzos de acuerdo a su estrategia para captar pedidos de jeans de calidad baja “Star Jeans” y/o de jeans de calidad alta “For You” tanto para la región 1 como para la región 2.

A pesar que algunos procesos como el desarrollo del producto y la producción misma o el desarrollo de la fuerza de ventas y el proceso mismo de ventas, son secuenciales, a efectos prácticos en la simulación se permite efectuar en la producción y ventas.

### **3.1.3. Canales de venta en la simulación.**

Es importante definir que un canal de ventas, es un grupo de vendedores especializados, dotados de una determinada capacidad de venta en algún mercado. El costo de venta se fijó en función al grado de dificultad de la venta.

Para realizar la venta de jeans tanto a la población de la región 1 como de la región 2, se dispuso de tres canales de ventas: promotoras, boutiques y mayoristas.

#### **3.1.3.1. Canal de ventas – promotoras.**

Son vendedoras ambulantes, emprendedoras que actúan de forma individual, cada vendedora controla una cartera determinada de clientes que lo considera como propia, que son contactados en sus lugares de trabajo, dependiendo de la habilidad social de la promotora.

Son capacitadas para trabajar con ambos tipos de productos Star Jeans y For You, para lo cual realizan todas las actividades referentes a la preventa, venta, entrega de producto y cobranza.

Estas vendedoras, tiene un margen de ganancia elevado que alcanza hasta el 30%, respecto al precio de venta final. Son muy persuasivas y efectivas dentro de su ámbito de influencia o mercado, otorgan financiamiento a sus clientes de hasta tres pagos y se encargan de organizar eventos y visitar a todos sus potenciales clientes para efectuar nuevas ventas y realizar las cobranzas.

#### **3.1.3.2. Canal de ventas – boutiques.**

Las boutiques que son negocios de ropa de marca, atienden a segmentos de clase media alta, ofreciéndoles prendas exclusivas de alta calidad y marcas reconocidas.

Para nuestro caso, las boutiques son canales de venta accesibles exclusivamente al producto For You por ser un producto de calidad, y no muy recomendable para el producto Star Jeans, por ser un producto de menor calidad.



La venta de productos a boutiques, no representa un potencial de crecimiento marcado, como son los otros canales de ventas, que tiene la posibilidad de crecer indefinidamente, en la medida que se tenga aceptación del producto, los márgenes que manejan las boutiques son intermedios, no muy altos como los de las promotoras ni muy bajos como de las mayoristas.

### **3.1.3.3. Canal de ventas – mayoristas.**

Los mayoristas son intermediarios, que se encargan de distribuir productos en los mercados populares, es imposible acceder a los mercados populares sin utilizar a los mayoristas, quienes han construido una relación directa y estrecha con los comerciantes, otorgándoles crédito, asesorándolos, distribuyendo una gama completa de productos a precios competitivos.

Es importante tomar en cuenta que, los productos de bajos costos, son vendidos en los mercados populares, a los segmentos de la población de menores ingresos, por este motivo el canal es apropiado para la venta del producto Star Jeans por ser más económica.

Los mayoristas son pocos, pero dominan los mercados populares, y son además el canal que tiene márgenes más reducidos, esto se explica porque su negocio radica en el volumen. La introducción de nuevos productos en este canal, es muy dificultosa, debido a que esto se traduce en márgenes relativamente altos que se requieren para nuevos productos, en la medida en que los volúmenes de venta aumenten, se espera que en el futuro estos márgenes vayan reduciéndose.

En principio los márgenes de venta en la región 1 y la región 2 son similares, de la misma forma el costo de venta se mantiene invariable. Esta situación se debe principalmente a que la producción está centralizada en la región 1, pero debido a la cercanía física de la región 2, se puede considerar que la diferencia no es significativa y solo dependerá de la demanda que exista en cada canal de ventas.

Es relevante también mencionar que, vender la misma cantidad de jeans de calidad (For You) respecto de los jeans de bajo costo (Star Jeans), es más caro, puesto que el mercado es reducido.

Referente a la venta del producto, el costo por esta actividad se mantuvo constante por las próximas tres gestiones, debido a que obedece a la estructura de costos de las empresas locales, sin embargo los márgenes de los canales variaron en cada gestión en función a la oferta y demanda de los mismos, es decir que mientras más se utilizaron los canales, se incrementaron sus márgenes. No se debe confundir el costo de venta con el margen correspondiente al canal de ventas.

El costo de las ventas es aquel costo incurrido en el proceso de ventas y que básicamente tiene que ver con los viáticos, refrigerios, gastos legales y otros incurridos por el canal de ventas.

El margen es la comisión por venta realizada y es un porcentaje del total del ingreso establecido por el volumen de la venta y el precio vigente.

#### **3.1.4. Productos de la empresa.**

Los productos fabricados por la empresa Gozzame, fueron dos tipos de jeans, uno de bajo costo denominado Star Jeans y un segundo de mejor calidad denominado For You, que a continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de ellos.

- **Star Jeans:** Es un producto de comercialización masiva accesible a la venta en las dos zonas o regiones de comercio existentes; pero su comercialización se lo llevo a cabo a través de los canales de ventas de los mayoristas y las promotoras, por ser un producto accesible a un segmento de mercado de bajos ingresos.
- **For You:** Producto orientado a un segmento de mercado con mayores ingresos, al igual que el otro producto es accesible a la comercialización en las dos regiones de comercialización y facilitados preferentemente por dos canales de ventas: mayoristas y promotoras.

### **3.1.5. Producción de la empresa.**

La materia prima, mano de obra y gastos indirectos, fueron los factores requeridos para poder producir. La tela era comprada por rollos, los materiales por kits y los químicos por kilogramos.

Para la producción de un pedido de 80 docenas de Star Jeans, se requería: 8 rollos de tela, 80 kits de materiales, y 80 kilogramos de químicos, así como la mano de obra y su almacenamiento.

Mientras que para la producción de un pedido de 40 docenas de jeans For You, se requerían: 4 rollos de tela, 40 kits de materiales y 40 kilogramos de químicos, como también la mano de obra y el almacenamiento respectivo.

Los precios de todos estos insumos, para poder adquirirlos, fluctuaron de periodo a periodo, de acuerdo a la cantidad adquirida y según los plazos de entrega de los proveedores.

La mano de obra que se utilizó para cada proceso tenía un costo de 8 millones de dólares por proceso para un pedido del producto Star Jeans y 4 millones de dólares por proceso para el producto For You.

### **3.1.6. Cadena productiva de la empresa.**

La cadena productiva fue diseñada para ser desarrollada en tres etapas: diseño – cortado, costurado y lavado - acabado. Cada una de estas etapas demoraba un mes, en consecuencia el producto terminado se lograba en un plazo de tres meses es decir un trimestre, equivalente a una gestión.

### **3.1.7. Valor de la empresa.**

Según la forma de cálculo establecido en el taller de simulación empresarial, el valor de las empresas, fue la siguiente:

Patrimonio de la gestión + Utilidad neta de la gestión anterior + Utilidad neta de la gestión \* 2, (Patrimonio trim 3 + Utilidad neta trim 2 + 2 \* Utilidad neta trim 3).

El valor calculado, con la formula anterior, fue utilizada como medida para determinar la empresa ganadora del taller de simulación empresarial.

### **3.1.8. Gastos generales de la empresa.**

En el taller de simulación se consideraron un gran número de gastos generales, los cuales representaban un presupuesto en cada una de las tres gestiones de la simulación empresarial, seguidamente se presenta una descripción de cada uno de estos gastos.

- **Gastos en Investigación de Mercados:** Es el gasto relacionado con la recopilación, proceso y análisis de información, respecto a la adquisición de materia prima, clientes, competidores y mercados.
- **Gastos en Publicidad:** Son gastos destinados para poder conseguir pedidos, y para cada pedido se debía invertir un millón de dólares como mínimo.
- **Costos de Canales de Ventas:** Este es el costo necesario para desarrollar canales de ventas, cualquiera de los tres existentes (Promotoras, Mayoristas o Boutiques). Los canales de ventas se desarrollan en dos meses con una inversión determinada; es importante indicar que cada canal de ventas desarrollado, podía satisfacer solamente un pedido de los productos Star Jeans ó For You cada dos meses.
- **Costos de Materia Prima:** Representa el costo de los rollos de tela, kits de materiales, y kilogramos de químicos utilizados en la elaboración de productos acabados.
- **Gastos por Comisiones de Venta:** Este gasto fue definida como una comisión por una utilización de los canales de ventas como ser Promotoras, Mayoristas o Boutiques, en la comercialización de productos.
- **Costo Financiero por Créditos Bancarios:** Son los costos relacionados con el pago de intereses por Préstamos Bancarios tanto a corto como a largo plazo.

- **Costos de Mano de Obra:** Son los costos referentes al pago de mano de obra por los procesos productivos de Diseño, Cortado, Costurado, Lavado y Acabado.
- **Servicios Básicos:** Es el pago por servicios de Electricidad, agua, internet, telefonía, etc. Representa el 10 % del total invertido en proceso de producción, el pago se realiza en forma mensual.
- **Impuestos Mensuales:** Es el pago por impuestos mensuales, representa el 10% del total de ventas realizadas en cada mes.
- **Diseño Creativo:** Se refiere al gasto por el diseño realizado en la fabricación de Jeans, se calcula multiplicando 1 millón de dólares por número de productos comercializados en un trimestre por cantidad de mercados utilizados para la producción de productos.
- **Almacenaje, Combustible, Lubricantes:** Son gastos que representan el 5% del saldo en almacenes del mes.
- **Gastos Administrativos:** Estos gastos son calculados multiplicando 2 millones dólares por el número de tipo de productos comercializados en un trimestre por la cantidad de mercados utilizados para la comercialización de productos.
- **Gastos de Capacitación:** Se calcula multiplicando 1 millón de dólares por el número de tipo de productos comercializados en un trimestre por la cantidad de mercados utilizados para la comercialización de productos.
- **Multas:** Las multas se relacionan con el pago de 50 millones de dólares por la presentación inoportuna de estados financieros y el pago de 5 millones de dólares por pedidos no atendidos.
- **Mantenimiento y Soporte:** Los gastos por mantenimiento y soporte representan el 10% del monto invertido en Maquinaria y Equipo.
- **Beneficios Sociales Mano de Obra Producción:** Los Beneficios Sociales por mano de obra, representa el 20% del total del costo de mano de obra utilizada en el trimestre.
- **Depreciación:** La depreciación para activo fijo es del 20%, para vehículos del 10% y para maquinaria y equipos el 5%.

- **Gastos de Cobranza:** Se calcula multiplicando Un millón de dólares por el número de tipo de productos comercializados en un trimestre por la cantidad de canales de venta utilizados para la comercialización de productos.
- **Amortización Investigación y Desarrollo de Canales, Mercados, Productos:** Es el gasto por el desarrollo de canales de venta, mercados y productos.
- **Otros (Responsabilidad Social):** Responde al compromiso que la empresa asume para con la sociedad. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), permite conseguir beneficios indirectos logrando una rentabilidad neta sobre los ingresos, altamente considerable, pero como una de las condiciones para que esta rentabilidad sea alta, consiste en ser la única empresa que pueda optar por este tipo de RSE, debiendo este hecho a que si más de una empresa invierte en el mismo programa, este disminuye de valor para la sociedad y consecuentemente la rentabilidad de la empresa por RSE decae por la imagen que de ésta se genera, hasta llegar a cero, según se puede apreciar en el cuadro N° 1 que muestra las referencias sobre los beneficios indirectos por RSE.

**Cuadro N° 1**  
**Beneficios indirectos por RSE**

Nº	JERARQUIA	NOMBRE DE LA EMPRESA	RENTABILIDAD EN MILLONES DE DOLARES
1	PRIMER LUGAR	MY LOOK	60
2	SEGUNDO LUGAR	BE COOL	30
3	TERCER LUGAR	ALFA JEANS	10
4	CUARTO LUGAR	DOGO JEANS	5
5	QUINTO LUGAR	GOZZAME	0

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

- **Otros (Contratación de Celebridades):** Se refiere a la contratación de Celebridades con la finalidad de incrementar la rentabilidad de las empresas participantes en la presente simulación, en el presente caso se ofertaron dos celebridades, las cuales van detallados con sus respectivas rentabilidades: **Andrea Herrera**, con una rentabilidad neta sobre el total de ingresos de 10%; **Leonel Messi**, con una rentabilidad neta sobre el total de ingresos de 20%.

Las reglas de juego, durante la simulación, exigieron cumplir los requisitos de asistencia, participación, representación y la defensa del informe. Para concluir y como resultado de todo el taller, cada uno de los equipos o empresas participantes, fueron evaluados en función al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, que fueron expresados a través de los resultados obtenidos en cada gestión, siendo ganador el equipo o empresa que obtuvo mayor puntuación en:

- Utilidades netas acumuladas en todas las gestiones de la simulación.
- Valor de la empresa al final de la simulación.

Al concluir cada gestión, fue evaluada la imagen empresarial, para lo cual se tomaron en cuenta los esfuerzos realizados por las diferentes gerencias de las empresas participantes, estos esfuerzos se vieron reflejados en la toma de decisiones y las diferentes actividades ejecutadas, lo que tuvo un efecto positivo en la minimización de gastos, aceptación en los mercados objetivos, y la optimización de los pedidos.

### **3.2. Participantes del taller de simulación empresarial.**

En el desarrollo del Taller de Simulación Empresarial, intervinieron diferentes actores, a los cuales se les enumera y se les describe a continuación:

#### **3.2.1. Fisco.**

El fisco estableció impuestos a las empresas. El impuesto a las utilidades de cada gestión fue del 25%, multas de 50 millones de dólares por presentación de estados financieros fuera de tiempo.

### **3.2.2. Mercado.**

El mercado estaba constituido por dos regiones donde se comercializaban los distintos productos (Región 1 y Región 2). En el mercado la demanda fue limitada y ésta variable es determinante para la obtención de pedidos.

Para hacer posible la comercialización de los productos, la empresa disponía de tres diferentes canales de ventas: Mayoristas, Promotoras y Boutiques; cada canal de ventas requería una inversión de recursos monetarios y recursos de tiempo, éstos debían ser desarrollados invirtiendo dinero en dos meses y la elección de los diferentes canales de comercialización estaba sujeta a los precios a los que estos vendían los productos, ya que eran distintos en cada canal.

Los precios en el canal de ventas de Mayoristas eran menores al del canal de Promotoras, a su vez el canal de Promotoras podía comercializar los productos en un precio menor que el canal de Boutiques, dada la exclusividad de la clientela de esta última.

### **3.2.3. Accionistas.**

El papel de los accionistas, fue el de la exigencia de generación del máximo nivel de rentabilidad en cuanto a la inversión de parte de la empresa; sin embargo, los resultados finales del simulador fueron evaluados mediante el valor de la empresa, cuya forma de cálculo se explica más adelante.

### **3.2.4. Proveedores.**

En la Simulación, los proveedores estaban establecidos como entidades que ofrecían recursos para la producción de forma limitada, lo cual daba lugar a la posibilidad de escases de materia prima para cualquier etapa de la producción, o la falta de oportunidad en la entrega de producto en términos de plazo requerido.

Los proveedores trabajan con diferentes modalidades de entrega de sus productos: entrega inmediata, entrega en treinta días o entrega en sesenta días. El precio estaba sujeto a las diferentes modalidades de entrega de los



proveedores, puesto que los pedidos de entrega inmediata tenían un precio más elevado, los pedidos de treinta días menor y los pedidos de sesenta días tenían un precio aún menor; el pago se hacía efectivo de manera inmediata, sin importar el plazo de entrega establecido.

### **3.2.5. Banco.**

Para conseguir financiamiento, el banco estableció determinados montos de préstamo y tasa de interés, por ejemplo, el monto máximo para adquirir un préstamo a largo plazo era el total del patrimonio; los préstamos debían ser gestionados al principio de cada gestión; la tasa de interés efectiva constituía el 10 % por gestión, la cual tenía una duración de tres meses. Además de los créditos de largo plazo, las empresas participantes podían optar por la obtención de préstamos a corto plazo, los cuales debían ser gestionados de manera mensual; sin embargo, la tasa de interés era más elevada constituyendo un 5 % mensual.

### **3.2.6. Competencia.**

Las empresas participantes en la simulación representaban la competencia, estas empresas fueron las siguientes: My Look, Alfa Jeans, Gozzame, Dogo Jeans y Be Cool.

## **3.3. Reglas de la simulación empresarial.**

Se establecieron y se explicaron las reglas de juego, con el propósito de que todos los equipos o empresas participantes tengan pleno conocimiento y entiendan la Simulación Empresarial.

El juego se desarrolló en tres gestiones, cada gestión con una duración de tres meses, cada mes representa un periodo. Se cumplió con los pasos que el simulador define: En cada Gestión o Trimestre y al Final de Todos los Trimestres.

### **3.3.1. En cada gestión o trimestre.**

- La no presentación de resultados en tiempo (últimos 2 grupos) y/o forma (sin cuadrar): requirió la intervención del Ente Fiscal y multa de 50 millones de dólares.
- Las Empresas que captaron pedidos y no atendieron fueron multados con 5 millones de dólares por cada pedido sin atender.
- Cada Empresa que realizó publicidad en un mercado debió atender por lo menos un pedido.
- Inversión en responsabilidad social empresarial.

### **3.3.2. Al final de todos los trimestres.**

Gana el juego la empresa que tenga mayor valor: 50% (Sumatoria de utilidades netas de todas las gestiones), 50% Valor de la Empresa al Final del Último Trimestre (Patrimonio trimestre tres + Utilidad neta trimestre dos + Dos \* Utilidad)

### **3.4. Condiciones específicas de la simulación empresarial.**

Existen condiciones específicas que varían según la gestión, que se adecuan de acuerdo al número y características de las empresas participantes, asimismo están en función a las características de la industria de Jeans y el lugar físico del mercado, en el caso Sucre Bolivia. Por ejemplo, en el presente caso, para la primera gestión, los gerentes no toman decisiones, para la segunda y tercera, es donde se toman decisiones respecto de las inversiones y otras estrategias, seguidamente se detallan las condiciones específicas para cada gestión.

#### **3.4.1. Condiciones específicas para la primera gestión.**

La primera gestión es totalmente guiada, para poder favorecer el desempeño de cada empresa participante, en las próximas dos gestiones. Las condiciones de mercado determinan que se comercializa el producto en la región 1 solamente, ésta región es conformada por personas con un nivel de ingresos Medio Bajo.

En esta misma gestión, se comercializa solo un producto Star Jeans, este producto es dirigido a personas con ingresos Medio Bajo y es un modelo de Jeans clásico que no tiene distintivos. El producto a comercializarse se distribuye a través de un solo canal de ventas, el de los Mayoristas. La capacidad instalada es de 240 docenas, para cada una de las empresas.

Los balances, al terminar la gestión, son similares debido a que es una gestión guía, a excepción de aquella empresa que al finalizar la primera gestión presenta sus estados financieros al ente fiscalizador antes de cumplir el plazo determinado, éste es beneficiado con mejor interés, pudiendo cambiar sus deudas con Bonos del Gobierno, con un interés preferencial de 5%. Las últimas empresas en presentar sus balances son sujetas a una multa de 50 Millones por presentar balances fuera de plazo.

#### **3.4.2. Condiciones específicas para la segunda gestión.**

En esta gestión, cada empresa puede tomar las decisiones estratégicas que mejor colaboren al logro de sus objetivos. Dentro de los objetivos institucionales de todas las empresas existe el de mejorar la imagen corporativa, para lo cual una de las actividades es invertir en un programa de responsabilidad social.

De acuerdo a las condiciones de mercado, se determina comercializar el producto en las Regiones 1 y 2. La Región 1 está conformada por personas con un nivel de ingreso Medio Bajo y la Región 2 conformada por personas de ingresos Medio Alto. También se comercializan los dos productos Star Jeans y For You, el primero dirigido a personas con ingresos Medio Bajos, es un modelo de Jean clásico sin distintivos, el segundo dirigido a personas con un nivel de ingresos Medio Alto, es un producto a la moda que tiene diferentes distintivos.

En este caso el producto se comercializa a través de tres canales de ventas: Mayoristas, Promotoras y Boutiques. La capacidad a producir es de 480 docenas, para cada una de las empresas.

### 3.4.3. Condiciones específicas para la tercera gestión.

Los Productos, Canales de Venta, y mercados, durante el desarrollo de esta tercera gestión son los mismos que se trabajaron durante la segunda gestión, y son detallados a continuación:

- **Mercados:** Región 1 y Región 2
- **Canales de Ventas:** Mayoristas, Promotoras y Boutiques.
- **Productos:** Star Jeans y For You.

La capacidad de producción, también se mantiene, pudiendo producir cada empresa al mismo tiempo un máximo de 480 docenas.

En esta gestión se determina que cada empresa debe tomar la decisión de invertir o no en publicidad pudiendo contratar a una celebridad como imagen de la empresa. En este caso específico existen dos celebridades que pueden ser contratadas Leonel Messi y Andrea Herrera. Leonel Messi supone una mayor inversión y a su vez mayor retorno.

### 3.5. Descripción de la empresa Gozzame.

La empresa Gozzame, fue gestionada por seis gerencias, quienes fueron responsables directos de los principales procesos en la fabricación de Jeans. La empresa, fue organizada, para participar en el Simulador de Gestión Empresarial, en la industria de producción de Jeans.

Cada gerente de área fue responsable de ejecutar cada uno de los procesos encomendados de manera efectiva y eficiente, en la búsqueda de lograr los mejores resultados.

Como parte fundamental de la Simulación, se eligió el nombre de la empresa en función de la estrategia de posicionamiento en el mercado local. El nombre de la empresa elegido fue el de: "Gozzame". Luego de establecer el nombre de la empresa, se eligió un identificativo para la misma.

### **3.5.1. Estructura organizacional de la empresa Gozzame.**

La empresa Gozzame, se basó en 6 gerencias: Gerencia General, Gerencia de Estrategia Empresarial, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Gerencia de Abastecimiento y Logística.

La empresa basada en las seis gerencias, realizó todas las operaciones de Simulación Empresarial en sus diferentes etapas conforme a la evolución de los resultados obtenidos.

El organigrama de la empresa se presenta en la figura N° 1, donde se muestra la estructura organizacional de la empresa Gozzame, representada por un Gerente General, un Gerente de Estrategia Empresarial, cuatro Gerencias de área, los cuales cuentan con Jefaturas y unidades que a su vez tienen personal dependiente, todos interrelacionados.

#### **3.5.1.1. Gerencia general.**

Esta Gerencia tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar, dar órdenes y de lograr que las tareas se concreten para poder cumplir con los objetivos y lograr alcanzar la misión que promueve la organización.

#### **3.5.1.2. Gerencia de estrategia empresarial.**

Es la Gerencia que se ocupa de coordinar con las gerencias de área y determinar las estrategias a tomar a nivel empresarial, para lograr los objetivos que persigue la empresa Gozzame.

#### **3.5.1.3. Gerencia administrativa financiera.**

Se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.



#### **3.5.1.4. Gerencia de marketing y ventas.**

La Gerencia de Marketing y Ventas, administra, coordina todos los departamentos subordinados de esta gerencia; fija objetivos, estrategias y programa actividades para lograr las metas trazadas por la empresa; con el apoyo de las demás áreas, selecciona el tipo de canal de distribución, define objetivos publicitarios, crea la base publicitaria, crean mensajes publicitarios, evalúan la efectividad de la publicidad, estimulan la demanda, etc. Todo comienza por tener información e investigar exhaustivamente el mercado, la competencia y el cliente utilizando un sistema de información.

#### **3.5.1.5. Gerencia de producción.**

La función de la Gerencia de Producción, es organizar, ordenar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto realice tareas específicas. La Gerencia de producción aplica una técnica mediante la cual se determinan y realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

#### **3.5.1.6. Gerencia de abastecimiento y logística.**

La función principal de la Gerencia de Abastecimiento y Logística es lograr la máxima eficiencia y ahorro de la provisión de insumos necesarios para la producción, así como la entrega de productos terminados a los clientes, en coordinación con las Gerencias de Producción y Marketing.

Asimismo comprende una estrecha coordinación con actividades que se relacionan con la creación de productos y servicios basados en la transformación de insumos. Es importante señalar que las herramientas y destrezas adquiridas en esta área se utilizan en las decisiones operacionales de gerentes en otras áreas funcionales como son los de mercadeo y recursos humanos.

#### **3.5.2. Misión.**

Vestir con ropa de Mezclilla, a una generación pionera que expresa su estilo de vida, a través de sus prendas.

### **3.5.3. Valores.**

La empresa se enmarca en el respeto por las normas, la fidelidad, la ética y principalmente en valores como: la confianza, honestidad, solidaridad, cordialidad, responsabilidad, valores que se practican tanto con clientes internos como externos.

### **3.5.4. Visión.**

La visión de la empresa Gozzame, es Captar el 25% del mercado con un margen promedio de utilidad bruta del 15% al finalizar las tres gestiones, en la producción y comercialización de jeans en las líneas Star Jeans y For You.

### **3.5.5. Objetivo general de la empresa.**

El objetivo general de la empresa Gozzame, es satisfacer las exigencias y necesidades de la clientela, generando ingresos económicos para la empresa

### **3.5.6. Objetivos específicos de la empresa.**

- Desarrollar los canales de ventas adecuados tanto a la region1 como a la región 2.
- Gestionar la inversión en publicidad en ambas regiones
- Captar los pedidos en el mercado en función al desarrollo de los canales de ventas y la inversión en publicidad.
- Coordinar la producción y entrega de los productos, según los pedidos captados en las dos regiones.
- Gestionar almacenar y distribuir los insumos necesarios para cumplir con la producción y comercialización requerida en cada gestión minimizando costos y garantizando la calidad del producto.

### **3.5.7. Objetivo general de la gerencia de abastecimiento y logística.**

El objetivo general de la Gerencia de Operaciones de Abastecimiento y Logística es el de Gestionar, almacenar y distribuir los insumos necesarios para cumplir con la producción y comercialización requerida en cada una de las



gestiones en el momento exacto, minimizando costos y garantizando la calidad del producto.

### **3.5.8. Objetivos específicos de la gerencia de abastecimiento y logística**

- Gestionar la adquisición de insumos asegurando la calidad y la disponibilidad oportuna.
- Almacenar con todos los criterios de calidad: materias primas, productos en proceso y productos terminados, asegurando la disponibilidad en el momento que estos sean demandados.
- Empaquetar el producto terminado realizando la última verificación de calidad junto al departamento de producción.
- Satisfacer las solicitudes de pedidos, en el momento sin margen de error.

### **3.5.9. Decisiones estratégicas de la empresa.**

La empresa optó por la Estrategia de Líder, tomando en cuenta la diferenciación de cuatro tipos de estrategias, según Muñiz Gonzales Rafael (2005).

La empresa se concentró en la estrategia de la expansión de mercados y diversificación de productos, siendo el interés de la empresa, la participación en las regiones 1 y 2, con los productos Star Jeans y For You.

Los precios significativamente elevados de la región 2, despertó el interés de la estrategia del desarrollo de esta región, como mercado potencial, lo cual brindaría márgenes mayores de utilidad para la empresa.

La empresa también se decide por la estrategia de optimizar la logística de abastecimiento, para lo cual la empresa decide por el abastecimiento de materia prima con anticipación de entrega a 60 días, para evitar el riesgo de incumplimiento, se realiza el contrato con una proveedora conocida, bastante seria y cumplida.

La empresa en cuanto a responsabilidad social, no realizó más de los esfuerzos necesarios, es decir simplemente optó por la certificación ambiental

para el ingreso a la región 2. Esta acción se justifica debido a que el análisis del equipo ejecutivo de la empresa concluyó que la responsabilidad social es un factor importante para el desarrollo de la empresa, sin embargo no fundamental y por lo tanto prescindible para llegar a su propósito.

La empresa desarrollo dos de los tres canales de venta disponibles, para maximizar la entrega de pedidos especialmente en la última gestión.

A finales de la tercera gestión, la empresa aplica la estrategia de preparar la venta total de sus productos, en tal situación, se planea la utilización de todo artículo o materia prima en almacenes y la venta de todo el producto terminado que tenga la empresa, así como el pago de pasivos al finalizar la tercera gestión.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS LOGRADOS POR LA EMPRESA GOZZAME EN LA SIMULACIÓN EMPRESARIAL**

En el presente capítulo se describe el desarrollo de las actividades, decisiones y estrategias que tomo la empresa Gozzame desde el punto de vista de la Gerencia de Abastecimiento y Logística, y resalta los resultados positivos logrados durante la simulación.

Para este cometido, se parte de la estrategia principal de la empresa que es el de la “Diversificación de Productos” y “Expansión o Ampliación de Mercados”.

Para cumplir con la estrategia de Diversificación de Productos, la gerencia de Abastecimiento y Logística, durante la segunda gestión supervisa el diseño de un nuevo producto, en base a resultados de estudios de investigación de mercados y en base a este nuevo producto se incursiona en nuevos mercados logrando la ampliación de los mismos.

El informe de todas las actividades, decisiones y estrategias de la gerencia de Abastecimiento y Logística se lo realizara por cada gestión de forma separada, para permitir una mejor visualización por parte del lector.

#### **4.1. Informe de la primera gestión.**

##### **4.1.1. Plan de la gerencia de abastecimiento y logística.**

Durante la primera gestión, no se podía tomar decisiones sobre las cantidades y condiciones de compra de materia prima, tampoco sobre los procesos productivos y ventas. Bajo estas condiciones la empresa Gozzame, toma como estrategia empresarial, aprovechar esta primera etapa para la identificación de oportunidades de desarrollo y crecimiento empresarial para las siguientes dos gestiones.

#### **4.1.2. Pedidos logrado en el mercado, primera gestión.**

La empresa durante esta primera gestión logro captar solamente dos pedidos, debido a que por decisión del docente de la materia y por ser una etapa de socialización simplemente, se trabajó con un solo producto “Star Jeans” y un solo mercado, “Región 1”, los dos pedidos mencionados son detallados a continuación.

- Un pedido de 80 docenas del producto Star Jeans, cuyo pago se realizó contra entrega del producto, la decisión se lo realizo respaldados en los recursos económicos con que se contaba, suficientes para encaminar los proyectos de la segunda gestión.
- Un pedido de 80 docenas del mismo producto Star Jeans, cuyo pago se realizó a 30 días a partir de la fecha de entrega del producto; esta decisión permitió aprovechar mayores ingresos por mejores precios de ventas a crédito.

#### **4.1.3. Proceso de compras de materia prima, primera gestión.**

En función a los pedidos logrados, se realiza la cotización de las materias primas: Tela, materiales y químicos. Según los proveedores existe la posibilidad de recibir el insumo al momento de hacer la cancelación, recibir el insumo 30 días después o recibir el insumo a 60 días de plazo. Mientras más tarde la entrega del insumo, más barato resulta el precio del mismo.

De acuerdo a las condiciones de compra mencionadas, se muestra en los cuadros 2, 3 y 4 el resumen de la compra de los tres insumos básicos para la obtención de los productos solicitados.

### Cuadro N° 2

#### Compra de tela en la primera gestión para Star Jeans

ROLLOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL ROLLO REQUERIDOS	PRECIO POR ROLLO DE TELA (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
8	2	16	2,75	44

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

### Cuadro N° 3

#### Compra de materiales en la primera gestión para Star Jeans

KITS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KITS REQUERIDOS	PRECIO POR KIT DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
80	2	160	0,0625	10

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

### Cuadro N° 4

#### Compra de químicos en la primera gestión para Star Jeans

KILOGRAMOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KILOGRAMOS REQUERIDOS	PRECIO POR KG. DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
80	2	160	0,1125	18

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Las condiciones de compra de la materia prima respondieron a dos variables, el tiempo de duración de cada etapa productiva y el costo de la materia prima que está sujeto al tiempo de entrega. En este sentido la materia prima entregada de inmediato era más costosa que aquella con un tiempo de entrega entre 30 y 60 días. En consecuencia y debido a que los materiales y químicos no se requieren hasta el segundo y tercer mes de la gestión, se ordenaron 16 rollos de tela, con entrega inmediata, 160 Kits de materiales con un plazo de entrega de treinta días, justamente el tiempo que tarda el procesamiento de la tela antes de requerir la aplicación de los materiales, de esta forma se logra una perfecta sincronización con los materiales para proceder al costurado.

Finalmente se procedió a realizar un pedido de 160 kg. De químicos a 60 días de plazo, los cuales son necesarios para el lavado y estarían dispuestos justo cuando la etapa de costura finalizó.

#### **4.1.4. Almacén de materia prima, primera gestión.**

Luego que el proveedor entrega los insumos, son depositados en el almacén de materias primas. Las telas llegan al almacén de materias primas al inicio del primer mes, al respecto se debe tomar en cuenta que este insumo inmediatamente entra al almacén debe ser trasladado al departamento de producción, en este entendido no se tiene por qué tomar en cuenta el costo de almacén.

Los materiales, llegan al almacén al inicio del segundo mes, al igual que en el caso del insumo tela, los materiales son inmediatamente trasladados al departamento de producción, en consecuencia no se tiene por que tomar en cuenta el costo de almacén.

Los químicos, tienen un comportamiento similar a los anteriores insumos, porque llegan al inicio del tercer mes de producción, cuando ya se terminó la etapa de costurado, y se estaría iniciando la etapa de lavado y acabado, en estas condiciones tampoco es posible considerar los costos de almacén.

#### **4.1.5. Proceso productivo, primera gestión.**

El proceso productivo tiene una duración de tres meses, distribuidos en tres etapas que son: Diseño-Cortado, Costurado y Lavado-Acabado. En cada una de estas etapas se debe contratar mano de obra que es personal movable al que se paga a destajo, considerando como un gasto variable.

Para poder atender los dos pedidos de esta gestión, de manera eficiente, se tiene que contratar mano de obra, en función de la cantidad de pedidos realizados, que se dispuso según muestra el cuadro No 5.

## Cuadro N° 5

### Costo mano de obra primera gestión

PROCESO PRODUCTIVO							
DISEÑO - CORTADO		COSTURADO		LAVADO - ACABADO		TOTALES	
Costo mano de obra en millones de dólares	16	Costo mano de obra en millones de dólares	16	Costo mano de obra en millones de dólares	16	Costo mano de obra en millones de dólares	48
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)							

Según el cuadro N° 5 se puede observar que para la etapa de Diseño-cortado, se contrató un personal con un costo de 16 millones de dólares, en la etapa de Costurado se contrató un personal por monto de 16 millones de dólares y en la última etapa de Lavado-acabado, se dispuso un monto similar a las anteriores etapas de 16 millones dólares para la contratación de personal, teniendo un monto total por las tres etapas de 48 millones de dólares.

#### 4.1.6. Canales de venta, primera gestión.

El canal de venta que ocupó en esta gestión fue el de los “Mayoristas” únicamente, la fuerza de ventas de la empresa, que trabajó con una antelación de dos meses, es la que concreta esta venta a vendedores mayoristas. Vender por este canal es mucho más factible, debido a que en el mercado existe bastante oferta de mayoristas, y por las condiciones de mercado, el precio del producto debe de ser bajo respecto de los otros canales de distribución como “Boutiques” y “Promotoras”.

La gerencia de ventas es la que se asegura de que la fuerza de ventas haya trabajado con una anticipación de dos meses antes de que el producto esté listo para la entrega, caso contrario se estaría incurriendo en multas por no cumplir con los pedidos.

#### 4.1.7. Ingreso por ventas realizadas, primera gestión.

En función a las exigencias, se tuvieron en esta gestión, dos pedidos de Star Jeans en la región 1, los que fueron distribuidos por medio de canal de ventas de Mayoristas se tuvieron dos ítems de ingresos, que los reflejamos en el cuadro N°6

**Cuadro N° 6**

#### **Ingresos por ventas realizadas primera gestión**

DETALLE	INGRESOS Y COMISIONES DE VENTAS EN MILLONES DE DÓLARES		
	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES
Ingreso a Caja y Bancos			190
Ingreso a Cuentas por Cobrar a 30 días			200
Ingreso a Cuentas por Cobrar a 60 días			0
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>390</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

#### 4.1.8. Gastos generales, primera gestión.

En el cuadro N° 7 se puede apreciar los gastos generales que se realizaron durante la primera gestión, en la empresa.



## Cuadro N° 7

## Gastos generales de la primera gestión

Nº	GASTOS GENERALES PRIMERA GESTION	MONTO EN MILLONES DE DÓLARES
1	ID2 -INVESTIGACION DE MERCADOS	2
2	ID3 -PUBLICIDAD	2
3	ID4 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS PROMOTORAS	0
4	ID5 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS MAYORISTA	50
5	ID6 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS BOUTIQUES	0
6	ID7 -COMPRA DE TELA	44
7	ID8 -COMPRA DE MATERIALES	10
8	ID9 -COMPRA DE QUIMICOS	18
9	ID120 -COMISION A CANAL DE PROMOTORAS	0
10	ID121 -COMISION A CANAL DE MAYORISTAS	20
11	ID122 -COMISION A CANAL DE BOUTIQUES	0
12	ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCE DE CUENTA	0
13	ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	4
14	ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	16
15	ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	16
16	ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	16
17	ID15 -DESCUENTO POR VENTAS	0
18	ID17 -SERVICIOS BASICOS	15
19	ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	39
20	ID19 -DISEÑO CREATIVO	1
21	ID18 -ALMACENAJE, CONBUSTIBLE YLUBRICANTES	2
22	ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	2
23	ID102 -CAPACITACION	1
24	ID113 -MULTAS	0
25	ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	4
26	ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	10
27	ID114 -DEPRESACION	6
28	ID115 -GASTOS DE COBRANZA	1
29	ID116 -AMORTIZACION ID CANALES MERCADO, PRODUCTOS	0
30	ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	0
31	ID125 -OTROS ( CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	0
	<b>ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES</b>	<b>279</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

El total de todos los gastos generales realizados por la empresa durante la primera gestión, asciende a 279 millones de dólares.

Entre los ítems más representativos, de estos gastos se puede apreciar el costo de la fuerza de ventas Mayoristas con 50 millones de dólares, consistentes en el pago de comisiones por la venta del producto, seguido por la compra materia prima, de telas con 44 millones de dólares, que representa lo básico para la obtención de nuestro producto, y un tercer costo significativo que se observa son los impuestos mensuales con 39 millones de dólares.

#### 4.1.9. Estado de pérdidas y ganancias, primera gestión.

En el cuadro N° 8 se puede mostrar todo el movimiento referente a ingresos y gastos realizado por la empresa durante la primera gestión.

**Cuadro N° 8**

#### **Estado de pérdidas y ganancias primera gestión**

<b>Nº</b>	<b>FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMERA GESTIÓN</b>	<b>MONTO EN MILLONES DE DÓLARES</b>
1	ID22 -INGRESO POR FACTURACION DE PEDIDOS	390
2	ID106 -INGRESO POR ACCIONES COMERCIALES	0
3	ID128 -INGRESO POR RSE	60
4	ID127 -INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES	0
	<b>ID130 -TOTAL INGRESOS DEL NEGOCIO</b>	<b>450</b>
	<b>ID25 -GASTOS GENERALES</b>	<b>279</b>
	<b>ID24 -UTILIDAD BRUTA</b>	<b>171</b>
1	ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0
2	ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTAS DE ACTIVOS	0
	<b>ID28 -UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES</b>	<b>171</b>
	ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	34
	<b>ID30 -UTILIDAD NETA</b>	<b>137</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Según el cuadro N° 8, los ingresos que generó la empresa por facturación de pedidos, asciende a 390 millones de dólares, ingresos por Responsabilidad Social 60 millones de dólares, debido a que se ocupó el primer lugar según el cuadro N°1 sobre beneficios indirectos por RSE, al ser la única empresa en realizar un tratamiento de aguas residuales. Dentro los gastos realizados se

observa por gastos generales 279 millones de dólares, impuestos sobre utilidades 34 millones de dólares, logrando obtener una utilidad neta durante esta gestión de 137 millones de dólares.

#### 4.1.10. Indicadores comparativos, primera gestión.

Luego de finalizada la gestión, se procedió a realizar una evaluación comparativa de los principales indicadores entre las cinco empresas competidoras, que se muestra en el cuadro N° 9.

**Cuadro N° 9**

#### **Indicadores comparativos primera gestión**

INDICADORES	EMPRESAS PARTICIPANTES				
	MY LOOK	ALFA JEANS	GOZZAME	DOGO JEANS	BE COOL
PARTICIPACION DE MERCADO %	20%	20%	20%	20%	20%
EBITDA %	38%	49%	49%	38%	36%
GIRO DE CAPITAL (Rotación de capital)	0.90	0.82	0.82	0.90	0.90
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) %	34%	40%	40%	34%	33%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) %	22%	29%	29%	22%	21%
VULNERABILIDAD %	15%	16%	16%	15%	14%
LIQUIDEZ (Liquidez general)	17.79	14.03	14.03	17.79	18.95
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS (MM \$US)	97	137	137	97	89
VALOR DE LA EMPRESA (MM \$US)	631	751	751	631	607

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Debido a que ésta es una gestión guía, los valores deberían ser iguales, pero según el cumplimiento e incumplimiento de las empresas, en la presentación de sus balances: algunas de ellas fueron beneficiadas y otras sujetas a multas, lo que determino la variación en los indicadores.

Según el cuadro N° 9, se puede apreciar que todas las empresas presentan una misma participación en el mercado.

Las empresas que pasaron a liderar en esta gestión fueron Alfa Jeans y Gozzame que lograron obtener un Margen de Utilidad Operativa de 49%, una Rentabilidad Sobre Activos ROA de 40%, una Rentabilidad Sobre Patrimonio ROE de 29%, mostrando liquidez suficiente sobre el resto de las empresas.

De igual manera estas mismas empresas, presentaron las Utilidades Netas Acumuladas de 137 millones de dólares y un Valor de la Empresa de 751 millones de dólares, montos que son superiores a los alcanzados por las demás empresas.

## **4.2. Informe de la segunda gestión.**

### **4.2.1. Plan de la gerencia de abastecimiento y logística.**

Basados en la experiencia que se adquirió en la primera gestión, la gerencia de Abastecimiento y Logística, opta por aprovechar las oportunidades de crecimiento generadas por una situación de solvencia económica y la liquidez existente.

Tomando en cuenta siempre que las estrategias de “Potenciar la investigación de mercados y el desarrollo de productos nuevos”, ahora se puede ver que, se tiene reales condiciones para poder concretizarlas en esta segunda gestión.

Para poder lograr el plan de la Gerencia de Abastecimiento y Logística, y consiguientemente alcanzar un óptimo desempeño de la empresa en la gestión segunda y en coordinación con las demás gerencias, se realizaron tres investigaciones de mercado: la primera para determinar el precio de materias primas e insumos, la segunda para estimar la captación de pedidos, publicidad, precios de productos y la tercera para conocer la oferta de canales de venta.

#### **4.2.1.1. Resultados de la investigación sobre precios de materias primas e insumos.**

Son tres tipos de insumos los que requiere la confección de Jeans, que son: La tela, que es la materia prima principal, los materiales que son (popelina, hilo botones, cierres remaches, etiqueta, cuero para marca, etc.) y los químicos diversos para el lavado y acabado (enzimas, colorantes, cloro, fijadores, etc.).

En la industria de los jeans, las unidades que se manejan son las siguientes:

- **Rollo de Tela:** 1 rollo de tela alcanza para producir 10 docenas de Jeans.

- **Kit de Materiales:** 1 kit de materiales sirve para producir 1 docena de jeans.
- **Kilogramos Químicos:** 1 kilogramo de químicos es suficiente para procesar 1 docena de jeans.

El valor monetario de la materia prima e insumos, dependerá de los volúmenes de compra, se observa que el precio es altamente sensible al volumen de compra.

En los cuadros 10, 11, 12, 13, 14 y 15 se presentan la escala de precios vigentes que se logró investigar, para la segunda gestión para los dos productos Star Jeans y For You, para cada uno de los insumos requeridos.

### Cuadro Nº 10

#### Precios estimados de las telas para Star Jeans

TELA PARA PRODUCTO STAR JEANS				
NUMERO DE PEDIDOS	CANTIDAD DE TELA EN ROLLOS	PRECIOS EN MILLONES DE DOLARES/8 ROLLOS DE TELA (SEGUNDA GESTION)		
		A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
1	8	24	22	20
2	16	22	20	18
3	24	20	18	16
4	32	18	16	14
5	40	16	14	12
Más de 5	Más de 40	14	12	10

Nota: Las compras de tela se efectuan en multiples de 8 rollos , precios válidos para las regiones 1 y 2 del mercado local  
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Como se ve en el cuadro Nº 10 el precio depende del volumen y el tiempo de entrega exigido, los insumos son más caros cuando se exige entrega inmediata, y se puede obtener descuentos entre el 5% y el 10% para compras anticipadas por 30 y 60 días, respectivamente.

### Cuadro N° 11

#### Precios estimados para materiales para Star Jeans

MATERIALES PARA PRODUCTO STAR JEANS				
NUMERO DE PEDIDOS	CANTIDAD DE MATERIALES EN KITS	PRECIOS EN MILLONES DE DOLARES/80 KITS (SEGUNDA GESTION)		
		A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
1	80	6	6	5
2	160	5	5	4
3	240	4	4	4
4	320	4	4	4
5	400	4	4	4
Más de 5	Más de 400	4	4	4

Nota: Las compras de Materiales se efectuan en multiples de 80 Kits , precios válidos para las regiones 1 y 2 del mercado local  
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Según el cuadro N° 11, los precios estimados, para materiales para el producto Star jeans, disminuyen si se aumenta el volumen de compra, por ejemplo, si se desea comprar 80 kits y se desea comprar 160 kits, solo disminuye entre 30 y 60 días, es decir, si se compra 160 kits a cero días o a 30 días el precio es el mismo. A partir de los 240 a más de 400 kits, el precio es el mismo, sin importar, si se compra a cero días a 30 o a 60 días.

### Cuadro N° 12

#### Precios estimados de químicos para Star Jeans

NUMERO DE PEDIDOS	CANTIDAD DE MATERIALES EN KILOGRAMOS	PRECIOS EN MILLONES DE DOLARES/80 KGS (SEGUNDA GESTION)		
		A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
1	80	12	11	10
2	160	11	10	9
3	240	10	9	8
4	320	9	8	7
5	400	8	7	7
Más de 5	Más de 400	7	7	6

Nota: Las compras de Materiales se efectuan en multiples de 80 Kgs , precios válidos para las regiones 1 y 2 del mercado local  
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Respecto de los químicos requerido para el productos Star jeans, los precios en todos los casos son más atractivos si se compra a 30 y 60 días que comprando a cero días. De la misma forma, se puede observar en el cuadro de químicos que si se incrementa la cantidad comprada el precio disminuye notablemente.

La calidad de los insumos, es otro factor importante para determinar los precios, básicamente existen dos calidades de materias primas e insumos: una de alta calidad y alto precio, otra de baja calidad y bajo precio. La primera se utiliza para la confección del producto “For You” y la segunda para la confección del producto “Star Jeans”.

Seguidamente veremos las estimaciones en cuanto a precio de insumos requeridos para la producción de jeans de calidad “For You”.

### Cuadro Nº 13

#### Precios estimados de las telas para For You

TELA PARA PRODUCTO FOR YOU				
NUMERO DE PEDIDOS	CANTIDAD DE TELA EN ROLLOS	PRECIOS EN MILLONES DE DOLARES/4 ROLLOS DE TELA (SEGUNDA GESTION)		
		A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
1	4	20	19	17
2	8	18	17	15
3	12	16	15	14
4	16	15	14	12
5	20	15	14	12
Más de 5	Más de 20	15	14	12

Nota: Las compras de tela se efectuan en multiples de 4 rollos , precios válidos para las regiones 1 y 2 del mercado local  
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Según el cuadro Nº 13, la tela para el producto For You, es claramente conveniente comprar el insumo a mayores plazos de entrega, es decir, sin importar la cantidad, es siempre más barato comprar a 60 días que a 30 días y más barato comprar a 30 días que a cero días. Por cantidad conviene comprar hasta 12 rollos de tela, cantidades mayores a 12 rollos tiene el mismo precio, es decir, no existe un precio preferencial por comprar más de 12 rollos de tela.

### Cuadro Nº 14

#### Precios estimados de materiales para For You

MATERIALES PARA PRODUCTO FOR YOU				
NUMERO DE PEDIDOS	CANTIDAD DE MATERIALES EN KITS	PRECIOS EN MILLONES DE DOLARES/40 KITS (SEGUNDA GESTION)		
		A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
1	40	5	5	4
2	80	5	4	4
3	120	4	4	4
4	160	4	4	4
5	200	4	4	4
Más de 5	Más de 200	4	4	4

Nota: Las compras de Materiales se efectuan en multiples de 40 Kits , precios válidos para las regiones 1 y 2 del mercado local  
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el caso de materiales requeridos para producir jeans For You, no existe diferencia en precios por comprar a cero días de entrega o a 30 días, excepto si se compra 80 kits, sin embargo existe diferencia en precios si se compra a 60 días o a 30 días, es decir, es más conveniente comprar a 60 días puesto que el precio disminuye notablemente.

### Cuadro Nº 15

#### Precios estimados de químicos para For You

QUIMICOS PARA PRODUCTO FOR YOU				
NUMERO DE PEDIDOS	CANTIDAD DE MATERIALES EN KILOGRAMOS	PRECIOS EN MILLONES DE DOLARES/40 KGS (SEGUNDA GESTION)		
		A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
1	40	10	10	9
2	80	9	9	8
3	120	8	8	7
4	160	7	7	6
5	200	6	6	6
Más de 5	Más de 200	6	6	6

Nota: Las compras de Materiales se efectuan en multiples de 40 Kgs , precios válidos para las regiones 1 y 2 del mercado local  
Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En la compra de químicos para producir jeans For You, ocurre algo similar al caso de la compra de materiales, es conveniente comprar a 60 días por que existen precios más bajos que a 30 días y a cero días, pero no existe diferencia entre comprar a cero días y a 30 días. Como se ve en el cuadro, en casi todos los casos es conveniente comprar mayores cantidades de insumos.



Se concluye indicando que el insumo con mayor incidencia en el costo de los productos, es la tela, luego viene los químicos y posteriormente los materiales, lo que ya resultaba claramente perceptible en la primera gestión.

Es importante también indicar que la oferta de los insumos es limitada, sin embargo, se prevé que estará siempre por encima de los requerimiento de los productores locales de jeans, salvo que varias de las empresas en competencia tengan la misma estrategia de producción, lo cual resulta poco probable.

Se estima que la oferta del mercado de los Proveedores esté dividida en partes iguales, con relación a la forma de entrega de los materiales: Inmediata, a 30 días o a 60 días. Esta situación debe de ser tomada en cuenta por nuestra gerencia, para poder rediseñar la estrategia en caso que no se obtenga en la mesa de proveedores lo que fueron a buscar.

#### **4.2.1.2. Resultados de la investigación sobre captación de pedidos, publicidad y precios de productos.**

La empresa, sabe que para la captación de pedidos, debe realizar publicidad, por lo que se espera una fuerte publicidad en las regiones 1 y 2 para los productos Star Jeans y For You, si en la primera gestión cada empresa gastó 2 millones de dólares, se espera que el nivel de publicidad se incremente significativamente, para aprovechar la capacidad de producción instalada ociosa que tienen las empresas y poder captar la demanda prevista para los mercados, incluso se piensa que algunas de las empresas podría decidir hacer inversiones para ampliar su capacidad.

Los ingresos a ser generados por las ventas de jeans dependerán de las condiciones de la captación de pedidos, esto depende de los siguientes factores:

- **Canal a ser utilizado:** Porque los márgenes de los canales, costos y comisiones de ventas son diferentes, se estima que también los productores empezaran a utilizar diversos canales de acuerdo a sus estrategias competitivas.

- **Nivel de publicidad que efectúen las empresas:** en el trimestre 1 todas las empresas gastaron solamente 2 millones de dólares y cada una captó dos pedidos de 80 docenas cada uno para el producto Star Jeans. Para el trimestre dos se espera que el nivel de publicidad al menos se duplique y que los productores puedan incrementar la captación de productos.
- **La forma de pago de los pedidos:** también es determinante, un pedido que se paga a los 60 días, aproximadamente tendrá una bonificación cerca al 10%, respecto de un pedido que se paga contra entrega, y 5% respecto a uno que se paga a 30 días.

Se puede afirmar que hay un incremento significativo de la demanda, debido a que por un lado el mercado de Star jeans se incrementa en un 15% y debido a que se abre la posibilidad de vender en la región 2 el nuevo producto For You, por lo cual la empresa deberá de evaluar la posibilidad de intensificar el proceso de producción en sus diferentes etapas para incrementar su producción, tomando en cuenta las restricciones de su flujo financiero y el impacto negativo que tendría hacia el futuro el no atender en tiempo y forma los pedidos que logren captar en el mercado. En resumen la estrategia de la empresa deberá estar muy bien alineada a los objetivos y posibilidades reales de la misma.

#### **4.2.1.3. Resultado de la investigación sobre canales de venta.**

La distribución o venta de productos Star jeans y For You, a las regiones 1 y 2 se puede efectuar a través de 3 canales de venta: Promotoras, Boutiques y Mayoristas.

Canal de venta, es un grupo que tiene una capacidad de venta determinada en un mercado determinado. El costo de venta está en función directa al grado de dificultad que ofrece la venta, por ejemplo es más difícil vender a mayoristas de mercados populares, que a las cadenas de boutiques, y la venta más fácil es la que se realiza a través de promotoras.

Los productores locales de jeans deberán efectuar sus propias ventas a estos mismos mercados, a través de canales o vendedores especializados, necesariamente cada canal de ventas debe especializarse en un solo producto y obviamente debe estar asociado a una sola región de acuerdo a su pertenencia física.

El comportamiento de los márgenes de venta de cada canal varía en función a la demanda y la oferta de los demás canales, quiere decir que si los canales son más demandados estos empezaran a exigir mayores márgenes, y a la inversa, en la medida en que no sean utilizados el exceso de oferta conducirá a la exigencia de márgenes más bajos.

El costo de venta que se asume se mantendrá constante al menos por los próximos seis trimestres, ya que obedece a la estructura de costos de las empresas locales; sin embargo los márgenes de los canales varían trimestralmente en función a la oferta y la demanda de los mismos. Es decir mientras más sean utilizados los canales, se incrementan sus márgenes. No debe confundirse el costo de la venta con el margen correspondiente al canal de ventas. El costo de las ventas es aquel incurrido en el proceso de ventas y que básicamente tiene que ver con los viáticos, refrigerios, gastos legales y otros incurridos por el canal de ventas. El margen es la comisión por ventas realizadas y es un porcentaje del total del ingreso establecido por el volumen de la venta y el precio vigente.

A continuación se presenta los márgenes vigentes para los diferentes mercados, productos y canales durante la segunda gestión.

### Cuadro Nº 16

#### Márgenes de canales de venta existentes para For You

MARGENES DE LOS CANALES DE VENTAS PARA FOR YOU		
CANALES DE VENTAS	COMISIONES POR VENTA	
	REGION 1	REGION 2
Promotoras	30%	30%
Boutiques	20%	20%

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Las comisiones de ventas en principio en la región 2 y en la región 1 son iguales, al igual que el costo de venta se mantienen sin variación. Este se debe principalmente a que: a pesar de que la producción está centralizada en la región 1, dada la cercanía física de la región 2 se puede considerar que la diferencia no es significativa y solo dependerá de la demanda de cada tipo de canal de ventas. Por otra parte vender la misma cantidad de jeans de calidad respecto a los jeans de bajo costo es más caro, puesto que el mercado es más reducido.

### Cuadro Nº 17

#### Márgenes de canales de ventas existentes para Star Jeans

MARGENES DE LOS CANALES DE VENTAS PARA STAR JEANS		
CANALES DE VENTAS	COMISIONES POR VENTA	
	REGION 1	REGION 2
Promotoras	20%	10%
Mayoristas	15%	5%

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Se observa que la comisión del canal mayorista en la región 1 se espera que suba del 5% en la primera gestión al 15% en la segunda gestión, debido a la demanda que se tuvo en la primera gestión.

Para los productores de jeans el proceso y selección de canales será determinante para el resultado de sus operaciones, de principio no es una decisión fácil, puesto que los canales con mayores costos de venta son los que demandan menores márgenes y los cambios que ocurran dependerán

principalmente de las acciones que generen los productores de jeans locales para afectar los márgenes de los canales.

#### **4.2.2. Estrategias tomadas por la gerencia de abastecimiento y logística, segunda gestión.**

La Gerencia de Abastecimiento y Logística de la empresa, en coordinación con las demás gerencias, para determinar las estrategias a tomar en la segunda gestión, consideró los siguientes factores importantes: Ampliar el mercado o vender en una nueva región, la región 2, Poner en el mercado otro nuevo producto "For You", anticipar los requerimientos de productos en el mercado para poder adquirir la materia prima con antelación.

Tomando en cuenta los factores mencionados, las estrategias principales de la empresa fueron:

- Diversificar el número de productos a dos, "Star Jeans" y "For You".
- Expandir el mercado, para lo cual se introducirán nuestros productos a la región 2.
- Incrementar la producción en función a requerimientos del mercado y la captación de pedidos en las regiones 1 y 2.
- Concretar la adquisición de materia prima con anticipación de acuerdo a exigencias de los distribuidores de los productos.
- Evitar los espacios ociosos, en el proceso de producción, mediante el funcionamiento de las máquinas y personal en su óptima capacidad.

#### **4.2.3. Actividades de la gerencia de abastecimiento y logística, para alcanzar las estrategias programadas, segunda gestión.**

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, la Gerencia de Abastecimiento y Logística, planifico realizar las siguientes actividades:

- Comprar al contado la cantidad suficiente de Tela para producir 240 docenas de jeans.
- Comprar a 30 días plazo la cantidad suficiente de materiales para producir 240 docenas de jeans.

- Comprar a 60 días plazo, la cantidad adecuada de químicos para producir 240 docenas de jeans.
- Adquirir a 60 días plazo la suficiente cantidad de Tela para producir 320 docenas de jeans, para la tercera gestión.
- Adquirir a 60 días plazo, la cantidad adecuada de materiales para producir 320 docenas de jeans, para la tercera gestión.
- Adquirir a 60 días plazo, la cantidad suficiente de químicos, para producir 320 docenas de jeans, para la tercera gestión.

#### **4.2.4. Pedidos logrados en el mercado, segunda gestión.**

Los pedidos son el primer paso que se realiza, dentro las operaciones que ejecuta una empresa, debido a que éstos, definen las características, modelos, calidad, cantidad, y plazo de entrega del producto. Durante el proceso productivo y la comercialización, los pedidos son los rumbos que orientan el trabajo que realizan todos los departamentos de la empresa.

La empresa, con la inversión de 7 millones de dólares, logro obtener 4 pedidos que se detallan a continuación:

- Un pedido de 80 docenas del producto “Star Jeans” para el mercado de la región 1, cuyo pago se realizó contra entrega del producto; la decisión se basó en contar con recursos económicos suficientes para encaminar los proyectos de la tercera gestión.
- Un pedido de 80 docenas del mismo producto “Star Jeans”, para el mercado en la misma región 1, cuyo pago se realizó a 30 días a partir de la fecha de entrega del producto.
- Para el producto “For You”, se logró un pedido de 40 docenas, para el mercado de la región 2, cuyo pago se realizó a 30 días.
- Finalmente para el producto “For You”, nuevamente, se obtuvo un pedido de 40 docenas para el mercado de la región 1, cuyo pago se realizó a 60 días.

#### 4.2.5. Proceso de compra de materia prima, segunda gestión.

Durante esta segunda gestión, se puede observar que los precios de las materias primas, son similares a los precios de la primera gestión, de acuerdo a los estudios realizados sobre precios de materia, que estarían vigentes para esta gestión.

Las compras de materia prima, se realizaron en función a los cuatro pedidos logrados para la segunda gestión, los cuales los detallamos en los cuadros 18, 19, 20, 21, 22 y 23 siguientes.

#### Cuadro Nº 18

##### Compra de tela en la segunda gestión para Star Jeans

ROLLOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL ROLLO REQUERIDOS	PRECIO POR ROLLO DE TELA (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
Entrega Inmediata				
8	2	16	2,75	44
Entrega a 60 días				
8	3	24	2	48
<b>TOTAL GASTO</b>				<b>92</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

#### Cuadro Nº 19

##### Compra de materiales en la segunda gestión para Star Jeans

KITS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KITS REQUERIDOS	PRECIO POR KIT DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
Entrega a 30 días				
80	2	160	0,0625	10
Entrega a 60 días				
80	3	240	0,05	12
<b>TOTAL GASTO</b>				<b>22</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

### Cuadro Nº 20

#### Compra de químicos en la segunda gestión para Star Jeans

KILOGRAMOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KILOGRAMOS REQUERIDOS	PRECIO POR KG. DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
Entrega a 60 días				
80	2	160	0,1	16
Entrega a 60 días				
80	3	240	0,1	24
<b>TOTAL GASTO</b>				<b>40</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

### Cuadro Nº 21

#### Compra de tela en la segunda gestión para For You

ROLLOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL ROLLO REQUERIDOS	PRECIO POR ROLLO DE TELA (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
Entrega Inmediata				
4	2	8	4,5	36
Entrega a 60 días				
4	2	8	3,75	30
<b>TOTAL GASTO</b>				<b>66</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

### Cuadro Nº 22

#### Compra de materiales en la segunda gestión para For You

KITS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KITS REQUERIDOS	PRECIO POR KIT DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
Entrega a 30 días				
40	2	80	0,1	8
Entrega a 60 días				
40	2	80	0,1	8
<b>TOTAL GASTO</b>				<b>16</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)



### Cuadro N° 23

#### Compra de químicos en la segunda gestión para For You

KILOGRAMOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KILOGRAMOS REQUERIDOS	PRECIO POR KG. DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
Entrega a 30 días				
40	2	80	0,225	18
Entrega a 60 días				
40	2	80	0,2	16
<b>TOTAL GASTO</b>				<b>34</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

#### 4.2.6. Almacén de la materia prima, segunda gestión.

El costo de almacenaje para la segunda gestión fue de 17 millones de dólares, este costo es relativamente bajo gracias a que los materiales fueron comprados en condiciones de poder entrar en proceso productivo lo antes posible.

#### 4.2.7. Proceso productivo, segunda gestión.

En esta gestión, en el proceso productivo, se tuvo que incrementar, la mano de obra, respecto de la primera gestión, ya que el número de pedidos fue incrementado, por lo tanto se incrementó la mano de obra, en los tres procesos productivos: Diseño-cortado, Costurado y lavado-acabado, que se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 24

#### Costo mano de obra en la segunda gestión

PROCESO PRODUCTIVO							
DISEÑO - CORTADO		COSTURADO		LAVADO - ACABADO		TOTALES	
Costo mano de obra en millones de dólares	24	Costo mano de obra en millones de dólares	24	Costo mano de obra en millones de dólares	24	Costo mano de obra en millones de dólares	72

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 24, se observa que para cada etapa del proceso productivo: Diseño-cortado, Costurado y Lavado-acabado, se contrató personal por un

monto de 24 millones en cada una de las etapas, invirtiendo en las tres etapas un total de 72 millones de dólares.

#### **4.2.8. Canales de venta, segunda gestión.**

En la segunda gestión de la simulación empresarial, respecto de los canales de venta, al inicio de esta gestión, se contrataron canales de distribución, y el iniciar el tercer mes de esta gestión, nuevamente se contrata canales de venta, con la finalidad de que, después de dos periodos o meses, éstas puedan acomodar el producto terminado. Los gastos que se efectuaron en esta actividad fueron los siguientes: Gastos en Comisiones el canal de Mayoristas con 56 millones de dólares y el canal de Boutiques con 83 millones de dólares. Mientras que el Costo de la Fuerza de Ventas, para los Mayoristas ascendió a 50 y para Boutiques a 30 millones de dólares. No se comercializo por el canal de promotoras.

#### **4.2.9. Ingresos por ventas realizadas, segunda gestión.**

En función a las exigencias de mercado detectadas, se tuvieron en esta gestión, cuatro pedidos en total: Dos pedidos de Star Jeans en la región 1 cuyos pagos fueron uno contra entrega y el segundo a 30 días; Los otros dos pedidos fueron para el producto For You, uno para la región 2 con un pago a 30 días y el ultimo para la región 1 con un pago a 60 días.

Como se puede tomar en cuenta, se realizó un pedido con pago contra entrega del producto y los otros tres pedidos fueron a crédito, dos a 30 días de plazo y el último a 60 días de plazo, aprovechando los precios altos de los productos entregados a plazos.

Todas las ventas descritas anteriormente que se realizaron en la segunda gestión, se resumen en el siguiente cuadro.

## Cuadro N° 25

**Ingresos por ventas realizadas, segunda gestión**

DETALLE	INGRESOS Y COMISIONES DE VENTAS EN MILLONES DE DÓLARES		
	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES
Ingreso a Caja y Bancos			180
Ingreso a Cuentas por Cobrar a 30 días			400
Ingreso a Cuentas por Cobrar a 60 días			210
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>790</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

**4.2.10. Gastos generales, segunda gestión.**

En el cuadro N° 26 se describen los gastos generales que se realizaron durante la segunda gestión, en la empresa Gozzame.

## Cuadro N° 26

## Gastos generales de la segunda gestión

Nº	GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTION	MONTO EN MILLONES DE DÓLARES
1	ID2 -INVESTIGACION DE MERCADOS	22
2	ID3 -PUBLICIDAD	7
3	ID4 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS PROMOTORAS	0
4	ID5 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS MAYORISTA	50
5	ID6 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS BOUTIQUES	30
6	ID7 -COMPRA DE TELA	80
7	ID8 -COMPRA DE MATERIALES	18
8	ID9 -COMPRA DE QUIMICOS	34
9	ID120 -COMISION A CANAL DE PROMOTORAS	0
10	ID121 -COMISION A CANAL DE MAYORISTAS	56
11	ID122 -COMISION A CANAL DE BOUTIQUES	83
12	ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCE DE CUENTA	0
13	ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	12
14	ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	24
15	ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	24
16	ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	24
17	ID15 -DESCUENTO POR VENTAS	0
18	ID17 -SERVICIOS BASICOS	45
19	ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	79
20	ID19 -DISEÑO CREATIVO	8
21	ID18 -ALMACENAJE, CONBUSTIBLE YLUBRICANTES	17
22	ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	16
23	ID102 -CAPACITACION	8
24	ID113 -MULTAS	50
25	ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	6
26	ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	14
27	ID114 -DEPRESACION	8
28	ID115 -GASTOS DE COBRANZA	8
29	ID116 -AMORTIZACION ID CANALES MERCADO, PRODUCTOS	30
30	ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	0
31	ID125 -OTROS ( CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	0
	<b>ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES</b>	<b>753</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 26, entre los ítems más representativos, de estos gastos, durante esta gestión, se puede apreciar, las comisiones a los canales de

Mayoristas con 56 millones de dólares y el canal de Boutiques con 83 millones de dólares.

Por otro lado el costo de la fuerza de venta Mayorista con 50 millones de dólares, consistentes en el pago de comisiones por la venta del producto, seguido por el costo de la fuerza de venta de Boutiques con 30 millones de dólares.

También, resalta el pago de la multa que realizó la empresa por la no presentación de estados financieros en tiempo oportuno, que asciende a 50 millones de dólares.

Finalmente se observa que el total de los gastos generales, realizados por la empresa en la segunda gestión, fue de 753 millones de dólares.

#### **4.2.11. Estado de pérdidas y ganancias, segunda gestión.**

En el cuadro N° 27 se puede mostrar todo el movimiento referente a ingresos y gastos realizado por la empresa durante la segunda gestión.

## Cuadro N° 27

## Estado de pérdidas y ganancias segunda gestión

Nº	FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDA GESTIÓN	MONTO EN MILLONES DE DÓLARES
1	ID22 -INGRESO POR FACTURACION DE PEDIDOS	790
2	ID106 -INGRESO POR ACCIONES COMERCIALES	0
3	ID128 -INGRESO POR RSE	5
4	ID127 -INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES	0
	<b>ID130 -TOTAL INGRESOS DEL NEGOCIO</b>	<b>795</b>
	<b>ID25 -GASTOS GENERALES</b>	<b>753</b>
	<b>ID24 -UTILIDAD BRUTA</b>	<b>42</b>
1	ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0
2	ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTAS DE ACTIVOS	0
	<b>ID28 -UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES</b>	<b>42</b>
	ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	8
	<b>ID30 -UTILIDAD NETA</b>	<b>34</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Según el cuadro N° 27, los ingresos que generó la empresa por facturación de pedidos, asciende a 790 millones de dólares, los ingresos por Responsabilidad Social bajaron a 5 millones de dólares ocupando el cuarto lugar (cuadro N° 1) porque según las reglas de ingresos por RSE, al existir más de dos empresas con la misma actividad (tratamiento de aguas residuales), disminuye el valor de la rentabilidad de la empresa como en este caso. Dentro los gastos realizados se observa por gastos generales 753 millones de dólares, impuestos sobre utilidades 8 millones de dólares, logrando obtener una utilidad neta durante esta gestión de 34 millones de dólares.

#### 4.2.12. Indicadores comparativos, segunda gestión.

Finalizada la segunda gestión, se procedió a realizar una evaluación comparativa de los principales indicadores entre las empresas participantes, que se muestra en el cuadro N° 28.

## Cuadro N° 28

### Indicadores comparativos de la segunda gestión

INDICADORES	EMPRESAS PARTICIPANTES				
	MY LOOK	ALFA JEANS	GOZZAME	DOGO JEANS	BE COOL
PARTICIPACION DE MERCADO %	17%	21%	20%	20%	22%
EBITDA %	27%	25%	22%	28%	23%
GIRO DE CAPITAL (Rotación de capital)	0.94	1.05	1.05	1.12	1.29
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) %	25%	26%	23%	31%	29%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) %	10%	12%	7%	13%	8%
VULNERABILIDAD %	44%	47%	49%	39%	40%
LIQUIDEZ (Liquidez general)	49.25	41.56	80.38	37.38	60.56
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS (MM \$US)	145	200	171	163	127
VALOR DE LA EMPRESA (MM \$US)	678	803	716	732	632

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Según el cuadro N° 28 la empresa Gozzame, en la segunda gestión, presenta los peores resultados en comparación con las demás empresas participantes, logrando obtener un Margen de Utilidad Operativa de 22%, una Rentabilidad Sobre Activos de 23% y una Rentabilidad Sobre Patrimonio de 7%, resultados que colocan a la empresa en un quinto lugar. Sin embargo, se puede observar que se ocupa el segundo lugar respecto de las Utilidades Netas Acumuladas con un 171 millones de dólares, después de la empresa Alfa Jeans, un tercer lugar en Participación del Mercado con 20% compartiendo este lugar con la empresa Dogo Jeans y también un tercer lugar referente al Valor de la Empresa con 716 millones de dólares.

Se debe indicar que estos resultados, se debieron a dos factores: la multa que se pagó por la no presentación de estados financieros en tiempo oportuno, que asciende a 50 millones de dólares y las inversiones que se realizaron en cuanto a estudios de mercado, a cerca de: precios de materia prima, captación de pedidos, publicidad, precios de productos, la oferta de canales de venta y la adquisición de materia prima con anticipación, para optimizar los costos de producción. Estas inversiones, se concretizaron con la finalidad principal de lograr Incrementar la rentabilidad de la empresa en la tercera gestión.

### **4.3. Informe de la tercera gestión.**

#### **4.3.1. Plan de la gerencia de abastecimiento y logística.**

Gracias a lo experimentado en las anteriores gestiones, la Gerencia de Abastecimiento y Logística, decide aprovechar las oportunidades generadas durante la primera y segunda gestiones.

Haciendo un análisis se puede afirmar que la estrategia principal de la empresa, de “Diversificación de producto y Expansión de Mercado”, ya se concretizó, en la segunda gestión, lo que correspondería ahora, es continuar con lo planificado en la anterior gestión, y conseguir cumplir a tiempo, los pedidos logrados en la tercera gestión.

La estrategia a aplicar es entonces, Continuar con la Diversificación del producto, logrando abastecer al mercado los dos productos de la empresa en función a los requerimientos y lograr cubrir más cuotas de mercado en las regiones 1 y 2.

Tomando en cuenta que la Simulación Empresarial, termina en la tercera gestión, se decide producir solo lo que se pueda distribuir o vender hasta la finalización de la gestión, es decir que no se tendrá productos en proceso, ni materia prima en almacenes.

#### **4.3.2. Pedidos logrados en el mercado, tercera gestión.**

En esta gestión, similar a lo sucedido en la primera y segunda gestión, el mercado se caracterizó, por ofrecer una demanda limitada, por lo que el acceso a los pedidos fue un factor determinante.

La empresa con el propósito de cumplir los objetivos planteados, invirtiendo 7 millones de dólares, en publicidad, logró captar 5 pedidos en las dos regiones del mercado local, que los detallamos a continuación:

- Un pedido de 80 docenas del producto Star Jeans, para el mercado de la región 1 a ser pagados en 30 días.



- Un pedido de 80 docenas producto Star Jeans, para el mercado de la región 2, el pago se lo realizó a 30 días, luego de la fecha de entrega.
- Se logró un pedido de 80 docenas del producto Star Jeans, para el mercado de la región 2, el pago se lo realizó a 60 días después de la entrega del producto.
- Un pedido para el producto For You, de 40 docenas, para el mercado de la región 1, el pago se lo realizó a 30 días después de la entrega.
- Por último, un pedido de 40 docenas para el producto For You, para el mercado de la región 2, el pago se lo realizó a 60 días de plazo, después de la entrega del producto.

#### **4.3.3. Proceso de compra de materia prima, tercera gestión.**

Para la compra de la materia prima, se tomó en cuenta los costos de almacenaje que deben de ser los mínimos, a 30 y 60 días. Para este cometido, se tuvo mucho cuidado de que en ningún momento falten materiales para la producción requerida para cumplir en volumen y tiempo con los pedidos.

En los cuadros: 29, 30, 31, 32, 33 y 34, se muestra todas las compras de insumos y materiales que se realizaron para la producción de la tercera gestión en los dos productos requeridos.

**Cuadro N° 29**

#### **Compra de tela para la tercera gestión para Star Jeans**

<b>ROLLOS REQUERIDOS POR PEDIDO</b>	<b>CANTIDAD DE PEDIDOS</b>	<b>TOTAL ROLLO REQUERIDOS</b>	<b>PRECIO POR ROLLO DE TELA (EN MILLONES DE DOLARES)</b>	<b>TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)</b>
8	3	24	2	48

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

**Cuadro Nº 30****Compra de materiales para la tercera gestión para Star Jeans**

<b>KITS REQUERIDOS POR PEDIDO</b>	<b>CANTIDAD DE PEDIDOS</b>	<b>TOTAL KITS REQUERIDOS</b>	<b>PRECIO POR KIT DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)</b>	<b>TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)</b>
80	3	240	0,05	12

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

**Cuadro Nº 31****Compra de químicos para la tercera gestión para Star Jeans**

<b>KILOGRAMOS REQUERIDOS POR PEDIDO</b>	<b>CANTIDAD DE PEDIDOS</b>	<b>TOTAL KILOGRAMOS REQUERIDOS</b>	<b>PRECIO POR KG. DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)</b>	<b>TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)</b>
80	3	240	0,1	24

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

**Cuadro Nº 32****Compra de tela para la tercera gestión para For You**

<b>ROLLOS REQUERIDOS POR PEDIDO</b>	<b>CANTIDAD DE PEDIDOS</b>	<b>TOTAL ROLLO REQUERIDOS</b>	<b>PRECIO POR ROLLO DE TELA (EN MILLONES DE DOLARES)</b>	<b>TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)</b>
4	2	8	3,75	30

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

**Cuadro Nº 33****Compra de materiales para la tercera gestión para For You**

<b>KITS REQUERIDOS POR PEDIDO</b>	<b>CANTIDAD DE PEDIDOS</b>	<b>TOTAL KITS REQUERIDOS</b>	<b>PRECIO POR KIT DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)</b>	<b>TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)</b>
40	2	80	0,1	8

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

### Cuadro N° 34

#### Compra de químicos para la tercera gestión para Star Jeans

KILOGRAMOS REQUERIDOS POR PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDOS	TOTAL KILOGRAMOS REQUERIDOS	PRECIO POR KG. DE MATERIAL (EN MILLONES DE DOLARES)	TOTAL PRECIO (EN MILLONES DE DOLARES)
40	2	80	0,2	16

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

#### 4.3.4. Almacén de materia prima, tercera gestión.

De acuerdo a la modalidad de compras anticipadas, el ahorro que se hizo en la inversión de compra de materia prima, significo un costo de almacenaje para la tercera gestión de 2 millones de dólares, este costo es bajo gracias a que los materiales e insumos almacenados, fueron comprados en condiciones precisas para entrar en proceso productivo lo antes posible, para no permanecer mucho tiempo en almacenes, y al finalizar la gestión en almacén no debe de quedar ningún tipo de materia prima.

#### 4.3.5. Proceso productivo, tercera gestión.

En esta gestión, al igual que en el anterior, en el proceso productivo, se tuvo que incrementar, la mano de obra, respecto de la primera y segunda gestiones, ya que el número de pedidos fue incrementado, por lo tanto se incrementó la mano de obra, en los tres procesos productivos: Diseño-cortado, Costurado y lavado-acabado, que se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 35

#### Costo mano de obra en la tercera gestión

PROCESO PRODUCTIVO							
DISEÑO - CORTADO		COSTURADO		LAVADO - ACABADO		TOTALES	
Costo mano de obra en millones de dólares	32	Costo mano de obra en millones de dólares	32	Costo mano de obra en millones de dólares	32	Costo mano de obra en millones de dólares	96

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 35 se observa que para cada etapa del proceso productivo: Diseño-cortado, Costurado y Lavado-acabado, se contrató personal por un monto de 32 millones en cada una de las etapas, invirtiendo en las tres etapas un total de 96 millones de dólares.

#### **4.3.6. Canales de venta, tercera gestión.**

En la tercera gestión, al igual que la segunda, al inicio de esta gestión, se contrataron canales de distribución, y al iniciar el tercer mes de esta gestión, nuevamente se contrata canales de venta, con la finalidad de que, después de dos periodos o meses, éstas puedan acomodar el producto terminado. Los gastos que se efectuaron en esta actividad fueron los siguientes: Gastos en Comisiones el canal de Mayoristas con 79 millones de dólares y el canal de Boutiques con 83 millones de dólares. Mientras que el Costo de la Fuerza de Ventas, para los Mayoristas ascendió a 75 y para Boutiques se mantuvo en 30 millones de dólares. En esta gestión tampoco se comercializo por el canal de promotoras.

#### **4.3.7. Ingresos por ventas realizadas, tercera gestión.**

En función a las exigencias de mercado detectadas, se tuvieron en esta gestión, cinco pedidos en total: Tres pedidos de Star Jeans uno en la región 1, dos en la región 2, cuyos pagos fueron uno a 30 días y dos a 60 días; Los otros dos pedido fueron para el producto For You, uno para la región 1 con un pago a 30 días y el ultimo para la región 2 con un pago a 60 días.

Como se puede observar, no se realizó ningún pedido con pago contra entrega del producto, los cinco pedido fueron a crédito, tres a 30 días de plazo y dos a 60 días de plazo, aprovechando de esta manera los precios altos de los productos entregados a plazos.

Todas las ventas descritas anteriormente que se realizaron en la tercera gestión, se resumen en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 36

#### Ingresos por ventas realizadas tercera gestión

DETALLE	INGRESOS Y COMISIONES DE VENTAS EN MILLONES DE DÓLARES		
	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES
Ingreso a Caja y Bancos			0
Ingreso a Cuentas por Cobrar a 30 días			595
Ingreso a Cuentas por Cobrar a 60 días			420
<b>INGRESOS TOTALES</b>			1015

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

#### 4.3.8. Gastos generales, tercera gestión.

En el cuadro N° 37 se describen los gastos generales que se realizaron durante la tercera gestión, en la empresa Gozzame.

## Cuadro N° 37

## Gastos generales de la tercera gestión

Nº	GASTOS GENERALES TERCERA GESTION	MONTO EN MILLONES DE DÓLARES
1	ID2 -INVESTIGACION DE MERCADOS	0
2	ID3 -PUBLICIDAD	7
3	ID4 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS PROMOTORAS	0
4	ID5 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS MAYORISTA	75
5	ID6 -COSTO DE FUERZA DE VENTAS BOUTIQUES	30
6	ID7 -COMPRA DE TELA	78
7	ID8 -COMPRA DE MATERIALES	20
8	ID9 -COMPRA DE QUIMICOS	40
9	ID120 -COMISION A CANAL DE PROMOTORAS	0
10	ID121 -COMISION A CANAL DE MAYORISTAS	79
11	ID122 -COMISION A CANAL DE BOUTIQUES	83
12	ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCE DE CUENTA	0
13	ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	22
14	ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	32
15	ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	32
16	ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	32
17	ID15 -DESCUENTO POR VENTAS	0
18	ID17 -SERVICIOS BASICOS	27
19	ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	102
20	ID19 -DISEÑO CREATIVO	8
21	ID18 -ALMACENAJE, CONBUSTIBLE YLUBRICANTES	5
22	ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	16
23	ID102 -CAPACITACION	8
24	ID113 -MULTAS	50
25	ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	5
26	ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	19
27	ID114 -DEPRESACION	7
28	ID115 -GASTOS DE COBRANZA	8
29	ID116 -AMORTIZACION ID CANALES MERCADO, PRODUCTOS	0
30	ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	0
31	ID125 -OTROS ( CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	90
	<b>ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES</b>	<b>875</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 37, entre los gastos más representativos, durante esta gestión, se puede apreciar, las comisiones a los canales de Mayoristas con 79 millones de dólares y el canal de Boutiques con 83 millones de dólares.

Por otro lado el costo de la fuerza de venta Mayorista con 75 millones de dólares, consistentes en el pago de comisiones por la venta del producto, seguido por el costo de la fuerza de venta de Boutiques con 30 millones de dólares.

Es preciso resalta el pago de la multa que realizó la empresa por la no presentación de estados financieros en tiempo oportuno, que asciende a 50 millones de dólares, al igual que en la anterior gestión.

Lo novedoso de esta tercera gestión es la inversión realizada, en la contratación de celebridades, en este caso Andrea Herrera, donde se invirtió 90 millones de dólares.

Finalmente se tiene un total de los gastos generales, realizados por la empresa en la tercera gestión, de 875 millones de dólares.

#### **4.3.9. Estado de pérdidas y ganancias, tercera gestión.**

En el cuadro N° 38 se puede mostrar todo el movimiento referente a ingresos y gastos realizado por la empresa durante la tercera gestión.

## Cuadro N° 38

## Estado de pérdidas y ganancias tercera gestión

Nº	FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS TERCERA GESTIÓN	MONTO EN MILLONES DE DÓLARES
1	ID22 -INGRESO POR FACTURACION DE PEDIDOS	1015
2	ID106 -INGRESO POR ACCIONES COMERCIALES	0
3	ID128 -INGRESO POR RSE	0
4	ID127 -INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES	102
	<b>ID130 -TOTAL INGRESOS DEL NEGOCIO</b>	<b>1117</b>
	<b>ID25 -GASTOS GENERALES</b>	<b>875</b>
	<b>ID24 -UTILIDAD BRUTA</b>	<b>242</b>
1	ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0
2	ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTAS DE ACTIVOS	0
	<b>ID28 -UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES</b>	<b>242</b>
	ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	48
	<b>ID30 -UTILIDAD NETA</b>	<b>194</b>

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Según el cuadro N° 38, los ingresos que generó la empresa por facturación de pedidos, asciende a 1015 millones de dólares, los ingresos por Responsabilidad Social bajaron a 0, porque como ya se mencionó, según las reglas de ingresos por RSE, cuando existen más de dos empresas con la misma actividad, disminuye el valor de la rentabilidad de la empresa hasta llegar a cero de rentabilidad como en el caso presente (ver cuadro N°1), ingresos por Imagen de Celebridades 102 millones de dólares, que representan el 10% de ingresos por facturación de pedidos, según la oferta de celebridades detallados en el inciso 3.1.8. Gastos Generales de la Empresa. Dentro los gastos generales realizados se tienen 875 millones de dólares, impuestos sobre utilidades 48 millones de dólares, logrando obtener una utilidad neta durante la tercera gestión de 194 millones de dólares.

Es importante indicar que la empresa, en la primera gestión tuvo una utilidad de 137 millones de dólares, en la segunda gestión 34 millones de dólares y en la tercera gestión 194 millones de dólares.



Las utilidades en esta última gestión, 194 millones de dólares, fueron las más significativas, lo cual hizo que la empresa Gozzame, sea la ganadora de la Simulación Empresarial.

#### 4.3.10. Indicadores comparativos, tercera gestión.

Luego de concluida la tercera gestión, se procedió a realizar esta última evaluación comparativa de los principales indicadores entre las empresas participantes, que se muestra en el cuadro N° 39.

**Cuadro N° 39**

#### **Indicadores comparativos tercera gestión**

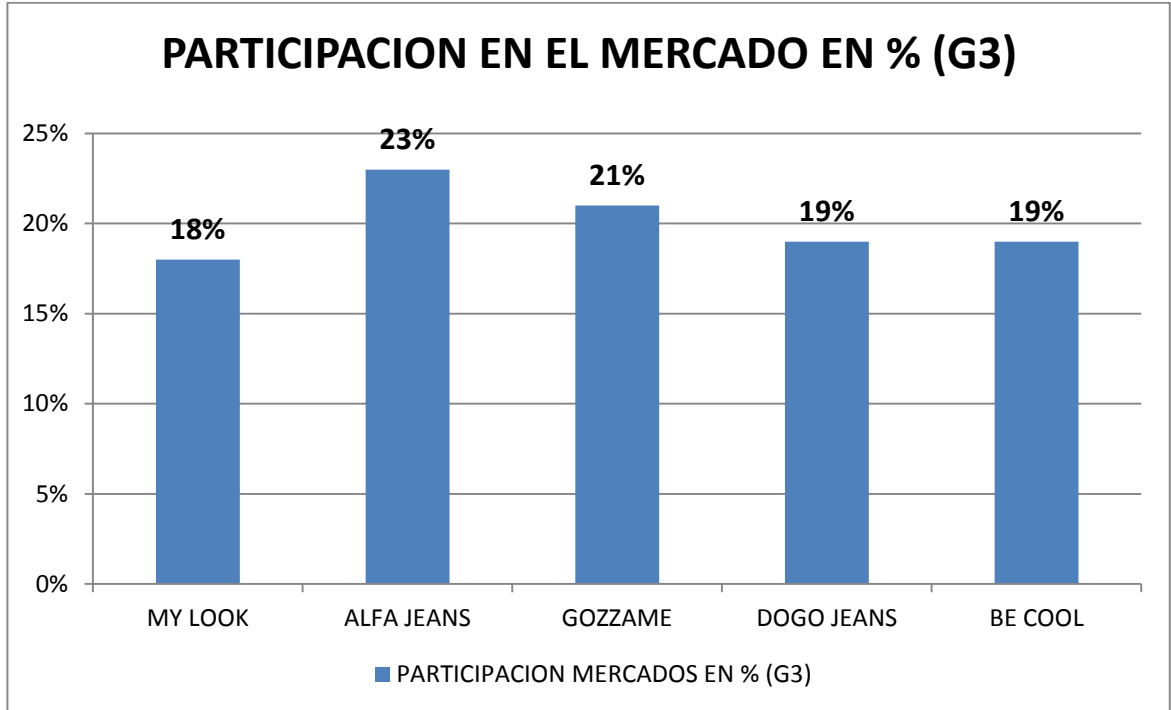
INDICADORES	EMPRESAS PARTICIPANTES				
	MY LOOK	ALFA JEANS	GOZZAME	DOGO JEANS	BE COOL
PARTICIPACION DE MERCADO %	18%	23%	21%	19%	19%
EBITDA %	38%	18%	33%	33%	26%
GIRO DE CAPITAL (Rotación de capital)	1.34	1.24	1.17	1.40	1.24
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) %	51%	22%	39%	47%	33%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) %	28%	11%	28%	24%	18%
VULNERABILIDAD %	7%	59%	35%	6%	33%
LIQUIDEZ (Liquidez general)	13.57	51.71	18.10	15.45	28.80
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS (MM \$US)	335	266	365	322	229
VALOR DE LA EMPRESA (MM \$US)	1103	801	1127	1046	811

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En base al cuadro N° 39 se hace un análisis gráfico de los principales indicadores que determinan la participación en el mercado, las utilidades, las rentabilidades y el valor de la empresa.

Gráfico N° 2

## Participación de empresas en el mercado, tercera gestión

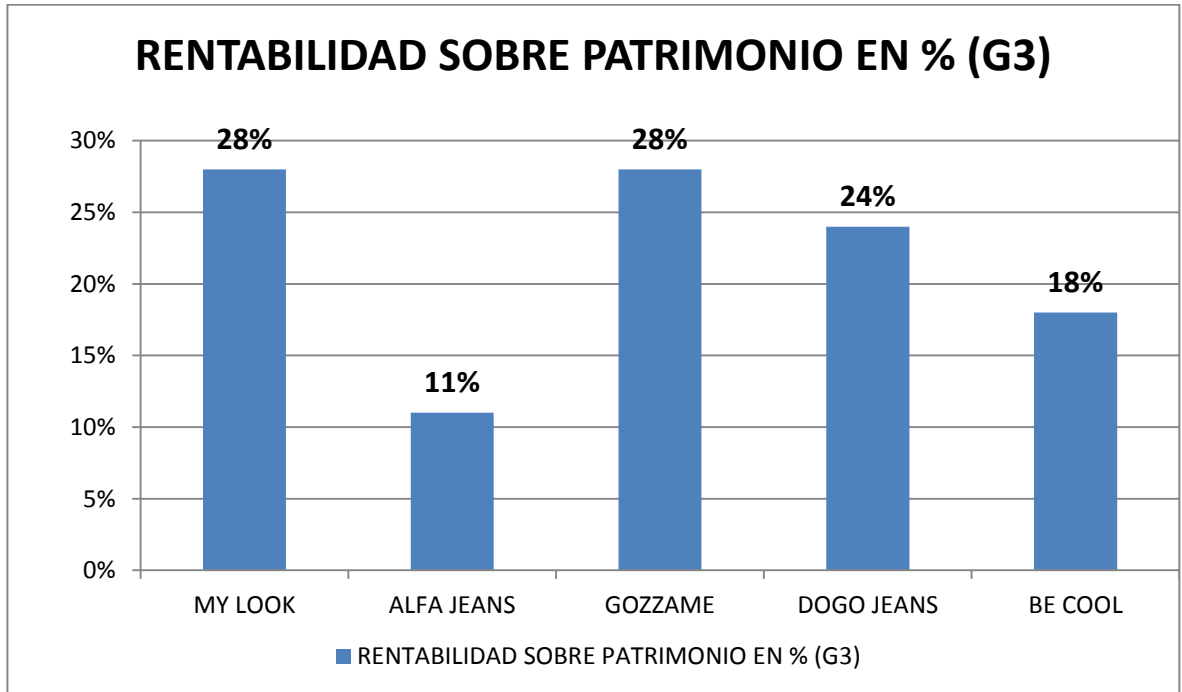


Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 39 y el gráfico N° 2 se puede observar que la empresa Gozzame, en términos de participación de mercado ocupa el segundo lugar con 21%, después de la empresa Alfa Jeans que logro un puntaje de 23%, existiendo una diferencia porcentual de dos puntos, el resto de las empresas se encuentran por debajo de estos puntos porcentuales.

Gráfico N° 3

## Rentabilidad sobre el patrimonio (roe), tercera gestión

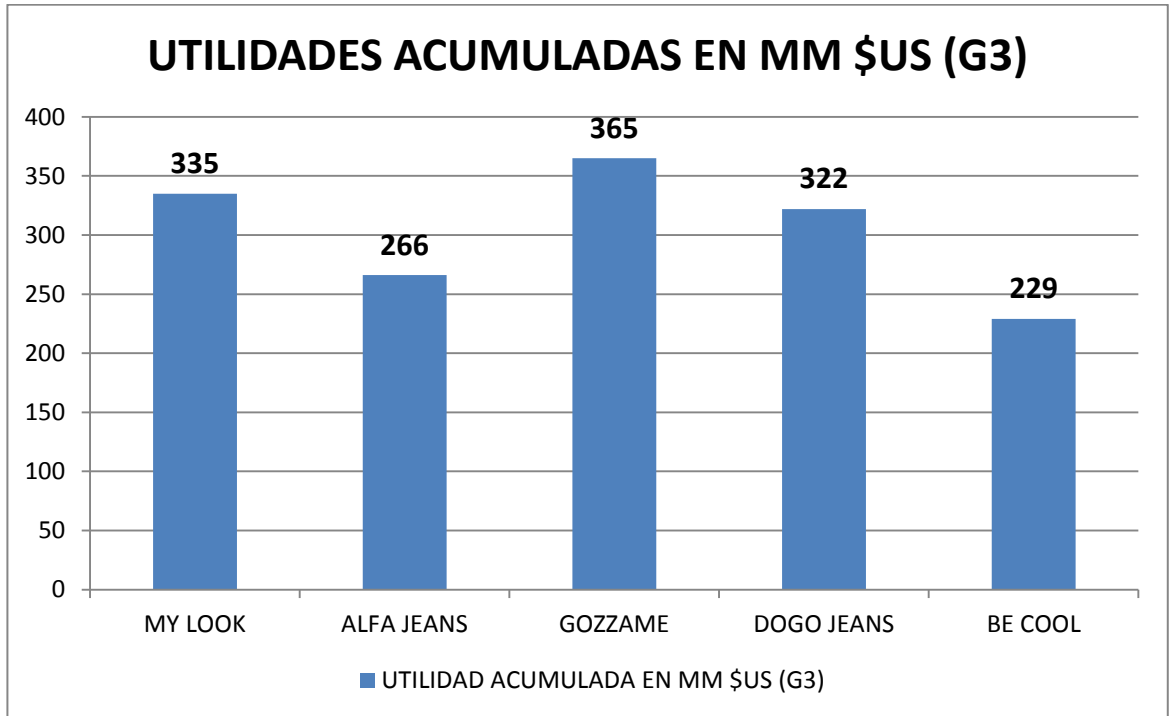


Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En cuanto a la Rentabilidad Sobre el Patrimonio, la empresa Gozzame logro el primer lugar con 28%, juntamente con la empresa My Look, con 4 puntos por encima de la empresa Dogo Jeans que es la que obtuvo el segundo lugar con 24%, el resto de la empresas se encuentran por debajo de estos puntos porcentuales.

Gráfico N° 4

## Utilidades acumuladas de la primera a la tercera gestión



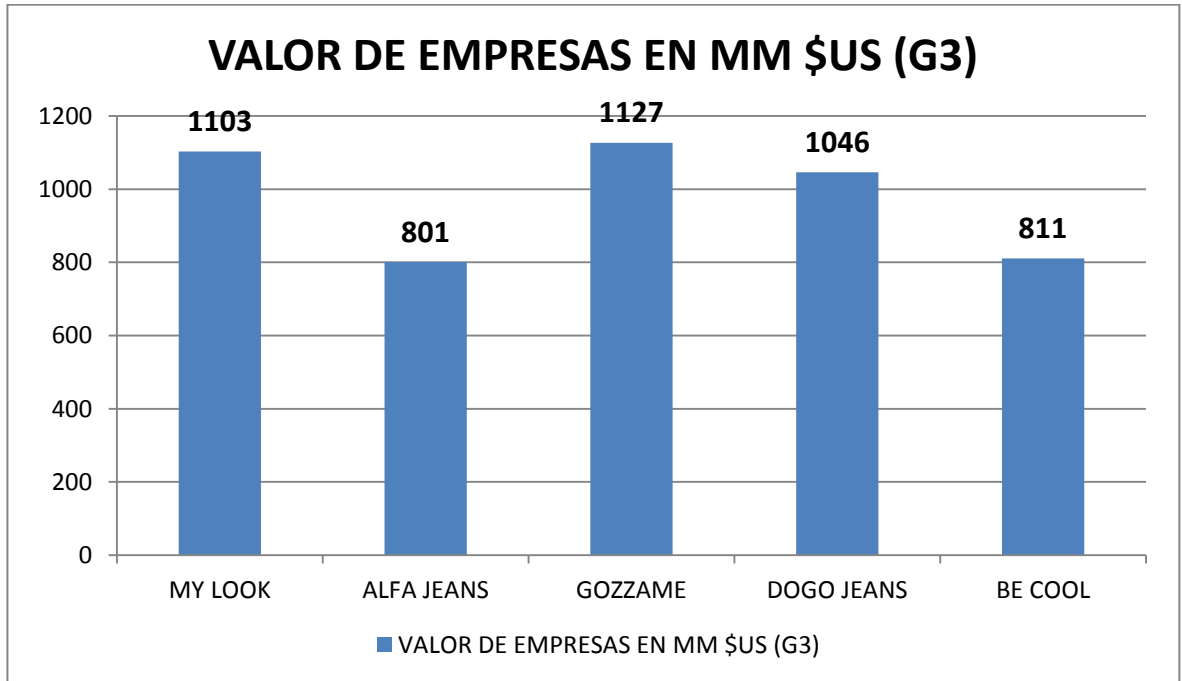
Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el gráfico N° 4 se observa los resultados referentes a Utilidades Acumuladas desde la primera gestión, hasta la tercera gestión, de todas las empresas.

Las Utilidades Acumuladas por la empresa Gozzame, según el gráfico N° 4, muestra que alcanzo a obtener 365 millones de dólares, logrando el primer lugar respecto de las demás empresas competidoras, demostrando de esta forma la acertada implementación y ejecución de las estrategias gerenciales, que orientaron a tomar acciones dirigidos a incrementar la rentabilidad y obtener mayores utilidades para la empresa.

Gráfico N° 5

## Valor de las empresas participantes en la tercera gestión



Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el gráfico N° 5 se puede observar el Valor Comercial obtenido por cada una de las empresas, donde resalta el Valor de la Empresa Gozzame con 1127 millones de dólares, logrando superar a las demás empresas, en segundo lugar se encuentra la empresa My Look con 1103 millones de dólares, el resto de las empresas se ubicaron por debajo de los montos mencionados.

Es importante mencionar el sacrificio realizado por la empresa Gozzame, en la segunda gestión, debido a la inversión que realizó en cuanto a estudio de mercados y compras anticipadas de materia prima, que le costaron los últimos lugares respecto de utilidades y rentabilidades. Este sacrificio se vio compensado con los resultados obtenidos en la tercera gestión donde, logro ubicarse en los primeros lugares respecto de los indicadores ROE, Utilidades Acumuladas y Valor de la Empresa con lo que logro ser la empresa ganadora de la Simulación Empresarial.

#### 4.4. Análisis de resultados de las tres gestiones de la empresa Gozzame.

Para tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos por la empresa Gozzame en la simulación, se hace un análisis de resultados de las tres gestiones, de las actividades más relevantes que se tomaron como parte de las decisiones estratégicas que determinaron, a la empresa Gozzame como la ganadora de la presente simulación empresarial.

##### 4.4.1. Costos de materia prima de las tres gestiones.

En el cuadro 40 y gráfico 6 siguientes, se muestra todas las compras de insumos y materiales que la empresa Gozzame realizó, para la producción en las tres gestiones, de los productos requeridos.

**Cuadro N° 40**

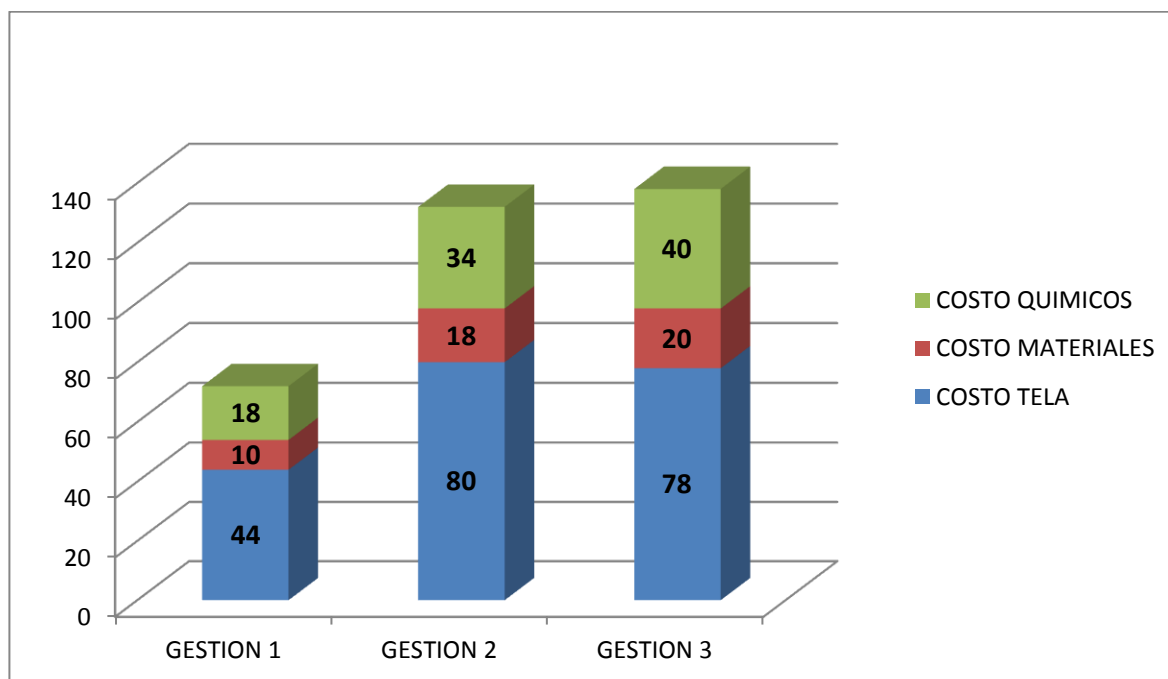
#### **Costos de materia prima de las tres gestiones en MM \$us**

<b>COSTOS MATERIA PRIMA EN MM \$US</b>	<b>PRIMERA GESTION (2 Pedidos)</b>	<b>SEGUNDA GESTION (4 Pedidos)</b>	<b>TERCERA GESTION (5 Pedidos)</b>	<b>TOTALES</b>
<b>COSTO DE TELA (MM \$US)</b>	44	80	78	202
<b>COSTO DE MATERIALES (MM \$US)</b>	10	18	20	48
<b>COSTO DE QUIMICOS (MM \$US)</b>	18	34	40	92
<b>TOTELES (MM \$US)</b>	<b>72</b>	<b>132</b>	<b>138</b>	342

**Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)**

Gráfico N° 6

## Costos de materia prima de las tres gestiones en MM \$us



**Fuente:** Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 40 y gráfico N° 6, se observa que, en las tres gestiones se tuvo diferentes costos en cuanto a las compras de tela, materiales y químicos.

Esta diferencia, se dio porque en la primera gestión solo se trabajó con un producto y en una sola región del mercado y con solamente 2 pedidos, por lo cual los costos de compra de materia prima fueron menores: tela 44 millones de dólares, materiales 10 millones de dólares y químicos 18 millones de dólares haciendo un total de 72 millones de dólares. Es importante además mencionar que en esta gestión aún no se podía tomar decisiones por ser una etapa de reconocimiento de la simulación.

En la segunda gestión, se observa que los costos de materia prima se incrementaron a: tela 80 millones de dólares, materiales 18 millones de dólares y químicos 34 millones de dólares, haciendo un total de 132 millones de dólares. Este incremento se dio debido a que se logró captar 4 pedidos en esta

gestión por que se trabajó con dos productos y en dos regiones del mercado local.

En la tercera gestión de igual manera se observa un incremento de los costos de materia prima a: tela 78 millones de dólares, materiales 20 millones de dólares y químicos 40 millones de dólares, teniendo un total de 138 millones de dólares. En esta gestión se logró captar 5 pedidos y se trabajó con dos productos y en dos regiones del mercado al igual que en la segunda gestión.

Es importante mencionar que la diferencia de inversión total en compra de materia prima, de la segunda gestión frente a la tercera no es muy marcada, pese a que en la tercera gestión se tuvo un pedido adicional (80 docenas). Esta leve diferencia se debe a que para la tercera gestión se realizaron las compras de materia prima con anticipación, lo cual se refleja en una baja inversión en la compra de insumos, logrando un ahorro de 30 millones de dólares por esta acción, lo que ayudo en la optimización de costos de producción de la empresa.

#### **4.4.2. Costos de mano de obra de las tres gestiones.**

En el cuadro 41 y grafico 7, se muestran los gastos de mano de obra que se realizaron, para la producción de jeans en las tres gestiones.

**Cuadro Nº 41**

#### **Costos de mano de obra de las tres gestiones en MM \$us**

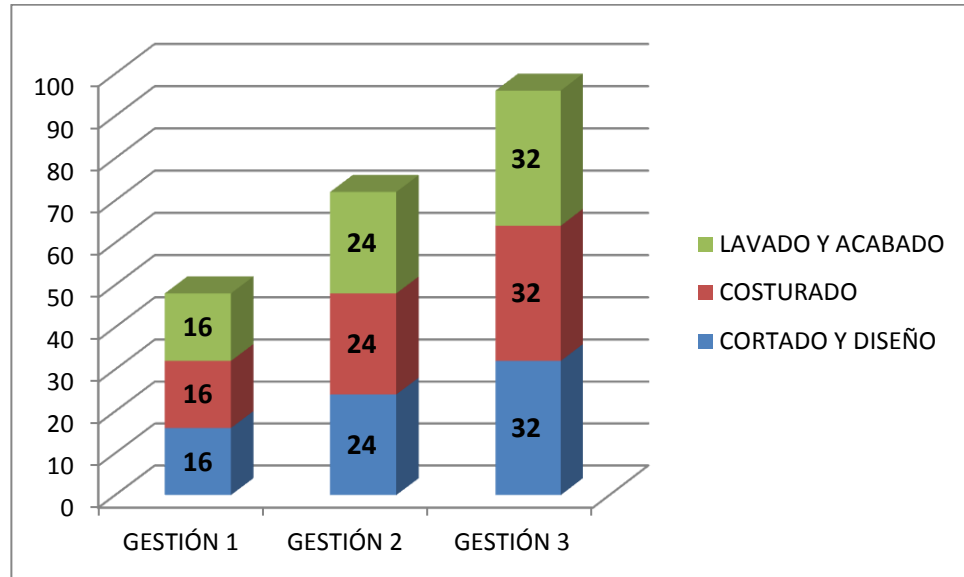
<b>COSTO MANO DE OBRA EN MM \$US</b>	<b>PRIMERA GESTION (2 Pedidos)</b>	<b>SEGUNDA GESTION (4 Pedidos)</b>	<b>TERCERA GESTION (5 Pedidos)</b>	<b>TOTALES</b>
<b>MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑADO</b>	16	24	32	72
<b>MANO DE OBRA COSTURADO</b>	16	24	32	72
<b>MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO</b>	16	24	32	72
<b>TOTELES (MM \$US)</b>	<b>48</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	216

**Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)**



Gráfico N° 7

## Costos de mano de obra de las tres gestiones en MM \$us



Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro 41 y gráfico 7, se puede observar que en las tres gestiones se tuvo una variación en cuanto a los costos de mano de obra en las diferentes operaciones como ser: Diseño – Cortado, Costurado y Lavado – Acabado.

En la primera gestión, estas operaciones representaron cada una de ellas 16 millones de dólares, que resultaron ser bajos, debido a que solo se logró captar en esta gestión 2 pedidos de 80 docenas cada uno, teniendo un total de 48 millones de dólares.

En la segunda gestión, se tuvo un incremento a 24 millones de dólares por actividad, teniendo un total por las tres operaciones de 72 millones de dólares, debido a que los pedidos se incrementaron a 4, como consecuencia de haberse incrementado en número de productos y también se incrementó el número de regiones del mercado local, en ambos casos se incrementaron a dos.

En la tercera gestión, también se observa un incremento a 32 millones de dólares en cada una de las operaciones: diseño-cortado, costurado y lavado-

acabado, logrando un gasto total por las tres operaciones de 96 millones de dólares, incremento debido a haber logrado captar 5 pedidos en esta gestión.

#### 4.4.3. Costos de fuerza de ventas de las tres gestiones.

En el cuadro N° 42 y gráfico N° 8, se muestran todos los gastos que se realizaron, para poder lograr las ventas correspondientes de toda la producción de la empresa, en las tres gestiones de la simulación.

**Cuadro N° 42**

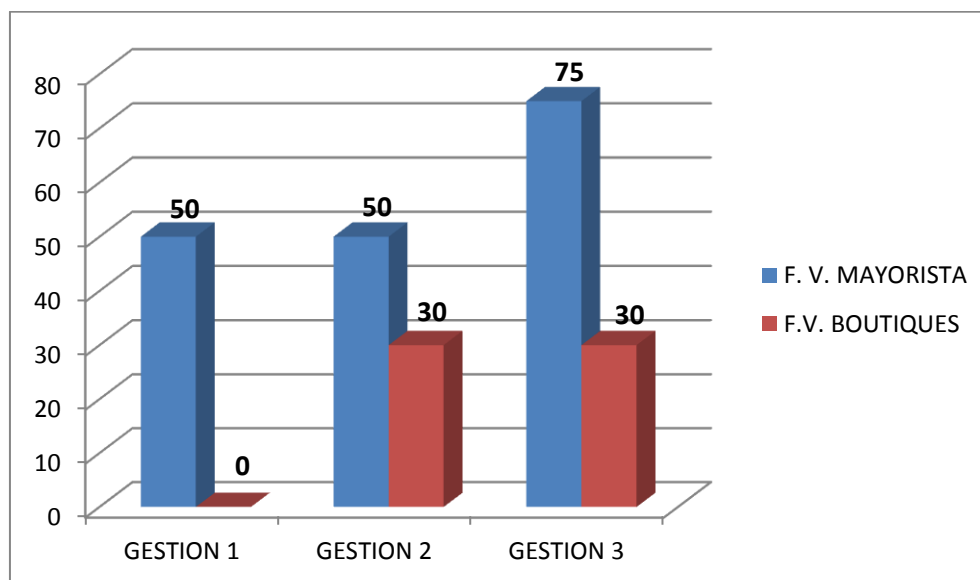
#### **Costos de fuerza de ventas de las tres gestiones en MM \$us**

<b>COSTO DE FUERZA DE VENTAS EN MM \$US</b>	<b>PRIMERA GESTION (2 Pedidos)</b>	<b>SEGUNDA GESTION (4 Pedidos)</b>	<b>TERCERA GESTION (5 Pedidos)</b>	<b>TOTALES</b>
<b>COSTO FUERZA DE VENTAS MAYORISTAS (MM \$US)</b>	50	50	75	175
<b>COSTO FUERZA DE VENTAS BOTIQUES (MM \$US)</b>	0	30	30	60
<b>TOTELES (MM \$US)</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>105</b>	235

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

Gráfico N° 8

## Costos de fuerza de ventas de las tres gestiones en MM \$us



**Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)**

Según el cuadro 42 y el gráfico 8, se tiene que en las tres gestiones de la simulación, se obtuvieron diferencias en cuanto a los costos de la fuerza de ventas, tomando en cuenta que de los tres canales de ventas disponibles, solo se trabajó con dos: Mayoristas y Boutiques.

Respecto a la fuerza de ventas por medio del canal de Mayoristas, se puede observar que, durante la primera y segunda gestión, se mantuvieron los costos en 50 millones de dólares, y en la tercera gestión ascendió a 75 millones de dólares, debido a que en la tercera gestión se incrementó los pedidos de 2 a 3 del producto "Star Jeans", que es el que más se comercializa por este canal de ventas, por ser un producto económico.

Referente a la fuerza de ventas por medio del canal de Boutiques, se observa que en la primera gestión no se utilizó este canal, porque se trabajó solo con un producto "Star Jeans". En la segunda y tercera gestión se invirtió 30 millones de dólares en cada gestión, debido a que recién en estas gestiones se tuvieron 2 pedidos en cada gestión, del producto "For You", el cual es un producto de

mayor calidad que el anterior por lo cual su distribución más se adecua al canal de ventas de Boutiques.

#### 4.4.4. Costos de investigación de mercados y publicidad.

En el cuadro 43 y gráfico 9, se muestran todos los gastos realizados, tanto en la investigación de mercados como los gastos empleados en publicidad, para poder lograr los objetivos establecidos por la empresa.

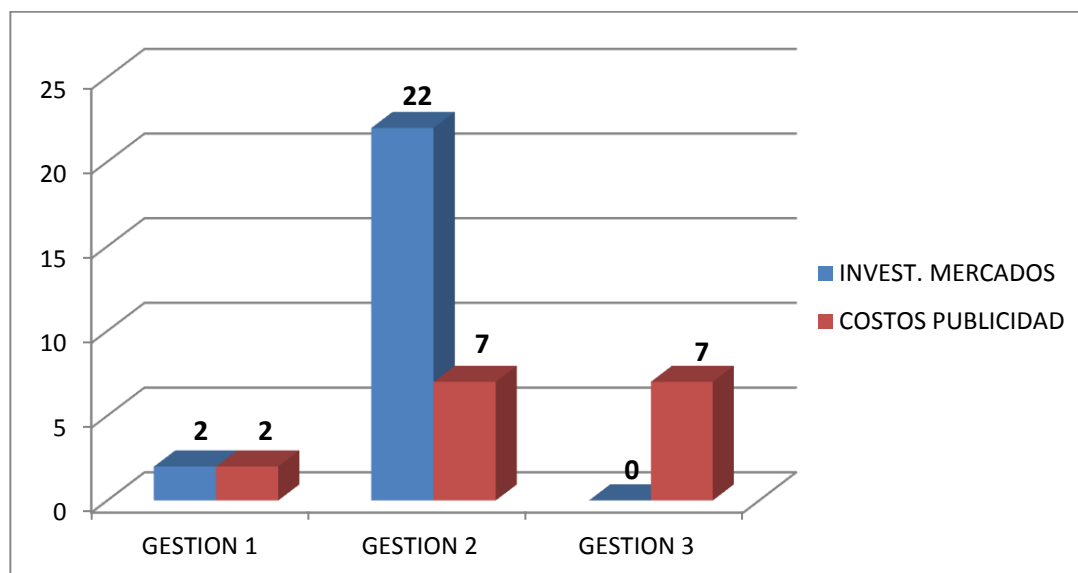
**Cuadro N° 43**

#### **Costos de investigación de mercados y publicidad en MM \$us**

<b>COSTOS DE INVSTIGACION Y PUBLICIDAD MM \$US</b>	<b>PRIMERA GESTION (2 Pedidos)</b>	<b>SEGUNDA GESTION (4 Pedidos)</b>	<b>TERCERA GESTION (5 Pedidos)</b>	<b>TOTALES</b>
<b>COSTO INVESTIGACION DE MERCADOS (MM \$US)</b>	2	22	0	24
<b>COSTOS DE PUBLICIDAD (MM \$US)</b>	2	7	7	16
<b>TOTELES (MM \$US)</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>40</b>
<b>Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial</b>				

Gráfico N° 9

## Costos de investigación de mercados y publicidad en MM \$us



Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)

En el cuadro N° 43 y gráfico N° 9, se puede observar que existen variaciones respecto de los costos de investigación de mercados y publicidad.

En la investigación de mercados, que comprende la investigación de precios de materia prima e investigación de canales de venta, se puede observar que en la primera gestión se invirtió solamente 2 millones de dólares, por ser una etapa de identificación o estudio de la simulación, donde aún no se podía tomar decisiones. En la segunda gestión, se tomó la decisión de invertir en la investigación de mercados respecto de precios de materia prima y canales de venta, un total de 22 millones de dólares, con lo que se pudo obtener información valiosa y determinante para **incrementar los ingresos** y **optimizar los costos**, que fueron los objetivos principales de la empresa, lo que determinó el éxito de la empresa Gozzame en el presente taller. En la tercera gestión no se invirtió en esta actividad, como parte de los objetivos estratégicos dirigidos a minimizar los gastos operativos de la empresa.

Respecto de los costos de publicidad según el cuadro 43 y gráfico 9, se observa que en la primera gestión, de reconocimiento, se invirtió 2 millones de

dólares, en la segunda y tercera gestión, se tomó la decisión de invertir 7 millones de dólares en cada gestión, por considerar esta actividad de vital importancia para lograr captar más pedidos e incrementar las ventas y así alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa Gozzame.

#### 4.4.5. Ingresos totales y gastos generales.

En el cuadro 44 y gráfico 10, se muestran los ingresos totales logrados y los gastos generales realizados, por la empresa Gozzame en las tres gestiones de la simulación.

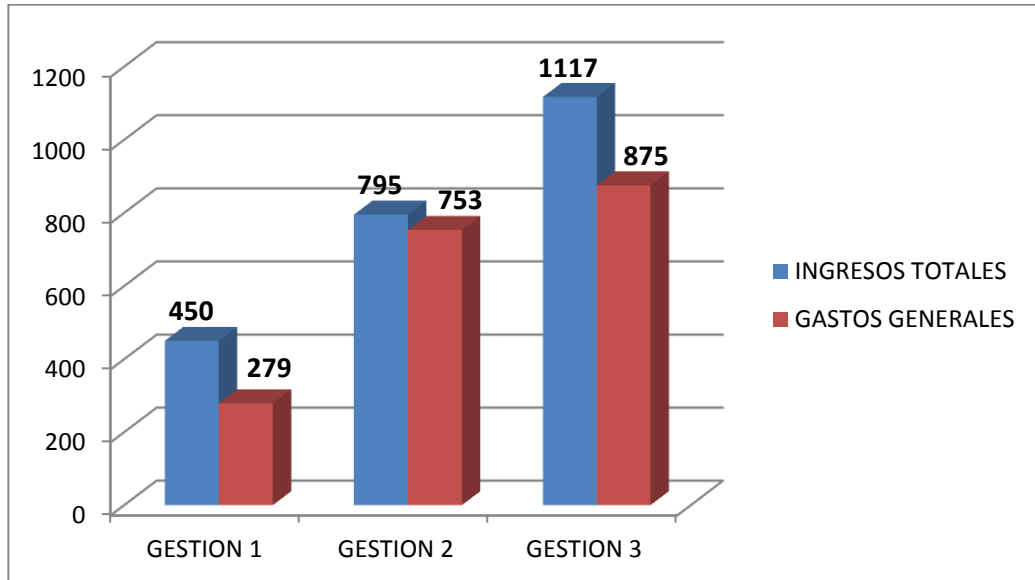
**Cuadro N° 44**

#### **Ingresos totales y gastos generales en MM \$us**

<b>INGRESOS Y GASTOS DEL NEGOCIO EN MM \$US</b>	<b>PRIMERA GESTION (2 Pedidos)</b>	<b>SEGUNDA GESTION (4 Pedidos)</b>	<b>TERCERA GESTION (5 Pedidos)</b>	<b>TOTALES</b>
<b>TOTAL INGRESOS DEL NEGOCIO (MM \$US)</b>	450	795	1117	2362
<b>TOTAL GASTOS GENERALES NEGOCIO (MM \$US)</b>	279	753	875	1907
<b>DIFERENCIA (MM \$US)</b>	<b>171</b>	<b>42</b>	<b>242</b>	455
<b>Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)</b>				

Gráfico N° 10

## Ingresos totales y gastos generales en MM \$us



**Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)**

De acuerdo al cuadro 44 y gráfico 10, se tiene que en las tres gestiones se tuvieron diferencias en cuanto a los ingresos totales y gastos generales.

Referente a los Ingresos Totales, se puede observar que en la primera gestión se logró un ingreso de 450 millones de dólares, en la segunda gestión se incrementó a 795 millones de dólares y en la tercera gestión se observa un ingreso de 1117 millones de dólares, este incremento se obtuvo gracias al logro de los objetivos estratégicos en cuanto al incremento de ventas y la optimización de costos que propuso la empresa Gozzame.

En cuanto a los gastos generales, se observa que en la primera gestión se tiene un gasto de 279 millones de dólares, en la segunda gestión un gasto de 753 millones de dólares y en la tercera gestión de 875 millones de dólares, en los gastos de la primera y la segunda gestión, existe una amplia diferencia, mientras que en segunda y tercera gestión, se observa que no existe una marcada diferencia pese a tener un incremento en los pedidos de productos, efecto que es explicado por la optimización de costos operativos, que se logró

al tomar la decisión de realizar compras de materia prima con anticipación por resultar más económicos.

#### 4.4.6. Utilidad bruta y utilidad neta.

En el cuadro N° 45 y gráfico N° 11, se muestran tanto las utilidades brutas, como las utilidades netas logradas en cada una de las gestiones, por la empresa Gozame.

**Cuadro N° 45**

#### **Utilidad bruta y utilidad neta en MM \$us**

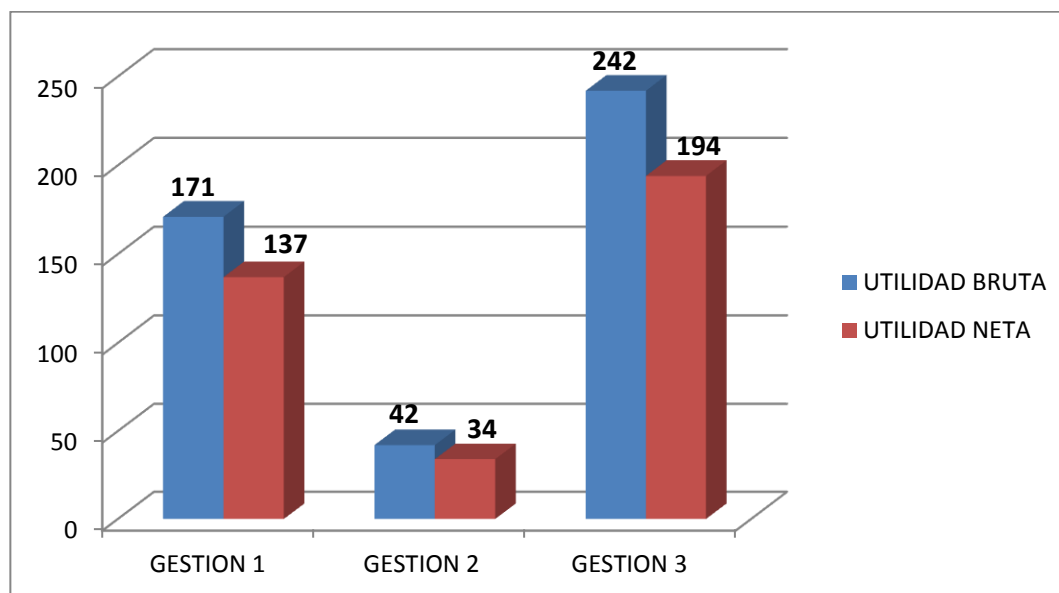
<b>UTILIDAD BRUTA Y NETA DEL NEGOCIO EN MM \$US</b>	<b>PRIMERA GESTION (2 Pedidos)</b>	<b>SEGUNDA GESTION (4 Pedidos)</b>	<b>TERCERA GESTION (5 Pedidos)</b>	<b>TOTALES</b>
<b>UTILIDAD BRUTA DEL NEGOCIO (MM \$US)</b>	171	42	242	455
<b>UTILIDAD NETA DEL NEGOCIO (MM \$US)</b>	137	34	194	365
<b>DIFERENCIA (MM \$US)</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	90

Fuente : Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)



Gráfico N° 11

## Utilidad bruta y utilidad neta en MM \$us



**Fuente: Elaboración propia con información de la Simulación Empresarial (2017)**

En el cuadro 45 y el gráfico 11, se observa que en las tres gestiones existen diferencias tanto en la utilidad bruta como en la utilidad neta, logrados por la empresa Gozzame en la simulación.

Respecto de la utilidad bruta, se puede observar que en la primera gestión se tuvo una utilidad bruta de 171 millones de dólares, en la segunda gestión la utilidad bruta baja a 42 millones de dólares, debido a que en esta gestión se incrementaron los gastos generales porque se tomó la decisión de invertir en la investigación de mercados, publicidad y la adquisición anticipada de materia prima, lo cual afectó negativamente esta utilidad en la segunda gestión, pero estas actividades incidieron positivamente para que en la tercera gestión la utilidad bruta ascienda hasta lograr alcanzar los 242 millones de dólares.

En cuanto a las utilidades netas, logradas en las tres gestiones, se puede observar que en la primera gestión se logra una utilidad neta de 137 millones de dólares, en la segunda gestión esta utilidad baja a 34 millones de dólares, debido a que, como se vio en la utilidad bruta, en esta gestión se incrementaron los gastos generales porque se decidió invertir en la

investigación de mercados, publicidad, y en la compra anticipada de materia prima, lo cual bajó las utilidades en esta gestión, pero estas acciones incidieron positivamente en el incremento de utilidades en la tercera gestión, porque se logró llegar a 194 millones de dólares, con lo que la empresa Gozzame alcanza los primeros lugares respecto de los indicadores de Rentabilidad Sobre el Patrimonio, Utilidades Acumuladas y Valor de la Empresa, con lo que Gozzame logra ser la Empresa ganadora de la simulación empresarial.

#### **4.4.7. Resumen de las decisiones estratégicas tomadas.**

- La empresa se concentró en la estrategia de la expansión de mercados y diversificación de productos, siendo el interés de la empresa, la participación en las regiones 1 y 2, con los productos Star Jeans y For You.
- Los precios significativamente elevados de la región 2, despierta el interés de la estrategia del desarrollo de esta región, como mercado potencial, lo cual brindaría márgenes mayores de utilidad para la empresa.
- La empresa también se decide por la estrategia de optimizar la logística de abastecimiento, para lo cual la empresa decide por el abastecimiento de materia prima con anticipación de entrega a 60 días, para evitar el riesgo de incumplimiento, se realiza el contrato con una proveedora conocida, bastante seria y cumplida.
- A finales de la tercera gestión, la empresa aplica la estrategia de preparar la venta total de sus productos, en tal situación, se planea la utilización de todo artículo o materia prima en almacenes y la venta de todo el producto terminado que tenga la empresa, así como el pago de pasivos al finalizar la tercera gestión.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones.

- La Simulación Empresarial, reflejó los resultados de cada gestión en función a las decisiones tomadas por cada empresa participante.
- La simulación permitió el trabajo en equipo, destacando la importancia de la comunicación para el buen desempeño de cada gerencia y lograr los objetivos planificados por la empresa.
- La estrategia principal de la Empresa Gozzame, de “Diversificación de producto y expansión de mercado”, fue ejecutada satisfactoriamente.
- La producción total de la Empresa Gozzame, al finalizar la tercera gestión ha sido comercializada en su totalidad, según lo planificado.
- La Gerencia de Abastecimiento y Logística, durante las tres gestiones aprovisionó a la empresa de materiales e insumos requeridos de una manera eficaz y eficiente, optimizando de esta manera los costos.
- La planificación logística se enmarcó en la estrategia general de la empresa y llevó a incrementar la rentabilidad de la misma, logrando consecuentemente mejores utilidades.
- Las utilidades acumuladas comenzaron con 137 millones de dólares en la primera gestión y concluyeron con 365 millones de dólares en la tercera gestión.
- El Valor de la empresa comenzó con 751 millones de dólares en la primera gestión y concluyó con 1127 millones de dólares en la tercera gestión.
- Las decisiones tomadas en la segunda gestión por la Empresa Gozzame, en cuanto a sacrificio de resultados a corto plazo, se dirigieron a una estrategia general de largo plazo, lo cual en la última gestión, ofreció resultados óptimos en indicadores decisivos como la Rentabilidad Sobre Patrimonio, Utilidad Acumulada y Valor de la Empresa, que permitieron a la Empresa Gozzame, ser la ganadora de la Simulación Empresarial.

## 5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda una constante innovación de la Simulación Empresarial, generando más simulaciones en otras industrias y mercados.
- Se recomienda en la Simulación Empresarial, incluir más gestiones, con el propósito de adquirir mayor experiencia y mejores oportunidades de aprendizaje.
- Se recomienda que en la Simulación, no existan periodos entrecortados, que la Simulación sea de forma continua, para no perder la concentración y lograr mejor experiencia y aprendizaje.
- Se recomienda socializar los resultados de la Simulación, a todos los estudiantes, para poder analizar las decisiones tomadas por cada empresa y asimilar de mejor forma los aciertos o errores de estas decisiones tomadas por cada empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S., (1997) Preparación y evaluación de proyectos. 1ra edición. Perú, Lucero.
- Arenas, José. (2001). Recopilación sobre auditoría administrativa. México UNAM.
- Cabrera, David. (2012). Simulador para Empresas de Manufactura, Cochabamba-Bolivia.
- Caroselli, Norma M. (2002). Sea un líder actual. España, editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I y Arao Sapiro. (2010). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicación. Segunda edición. Rio de Janeiro, Brasil, Elsevier Editorial Ltda.
- Choque Raúl, (2015). Planeamiento Estratégico, Utilizando el Cuadro de Mando Integral. Primera edición. Lima, Perú, editorial Macro EIRL.
- Costa, Joan. (2010). Procesos de definición de líneas estratégicas. Disponible en [http: estrategiaynegocios.com/](http://estrategiaynegocios.com/)
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2012), España.
- Drucker, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ed.
- Everett, E. Adam. (1987). Production and Operation Management. Estados Unidos.
- Fayol, Henri. (1916). Administración industrial y general. Francia Paris, H. Dunod.
- Ferrell O., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns M., y Flores M., (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta Edición. México, Mc Graw-Hill.

Fernández, Juan y Maudos, Joaquín. (2014). Endeudamiento de las empresas españolas en el contexto europeo: el impacto de la crisis. Disponible en <http://book.google.com.bo/>

Guzmán, Cesar Aching, (2006). Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Disponible en <http://matemáticasfinancieras.blogspot.com/>

Katz, Robert. (1986). Pensamiento Administrativo del Siglo XX. Estados Unidos: Editorial Mc Graw Hill.

Kennedy, Ralf y Mc Mullen, Steward. (1978). Estados financieros, forma, análisis e interpretación. Uteha – México, offset Nerecan, S.A.

Instituto Nacional de Contadores Públicos. Incp. (2011). Principales indicadores financieros y de gestión. Disponible en <http://incp.org.co/>

Maudos, Joaquín. (2013). Deuda y vulnerabilidad empresarial. Disponible en <http://cinco.dias.elpais.com/>

Michelsen Consulting Ltd, de Bristol U.K. (2008). Simulador de Toma de Decisiones Gerenciales del laboratorio de Juegos de Negocios de la Universidad Privada de TACNA LABSAG. México.

Molina, Hernán (2014). Estrategia de Simulación Empresarial de la Gerencia de Marketing y Ventas. Sucre, Bolivia.

Montero, Gabriela; Hernández, Francisco; Rocha, Sandra; Escobar, José. (2005). Apuntes para la Asignatura Administración General. México D.F. UNAM.

Morales, Ramón. (2003). Administración de Operaciones. México. UDSO.

Muñiz Gonzales Rafael. (2005). Marketing en el Siglo XXI. 3ª edición.

Philips, Douglas. (2007). Management Game: More Difficult than chess, and More Fun to Watch. París.

Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva. México, Editorial Continental, S.A.

Rivera, Michel Henry (2013). Análisis e interpretación de estados financieros. Cochabamba, Bolivia. Industrias gráficas "JV". Editora.

Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005). Administración. Octava edición. España, Pearson Educación.

Sanchez Muñiz, Elisa Nalleli. (2011). Administración de operaciones. Disponible en [hht: estrategiaynegocios.com/](http://hht.estrategiaynegocios.com/)

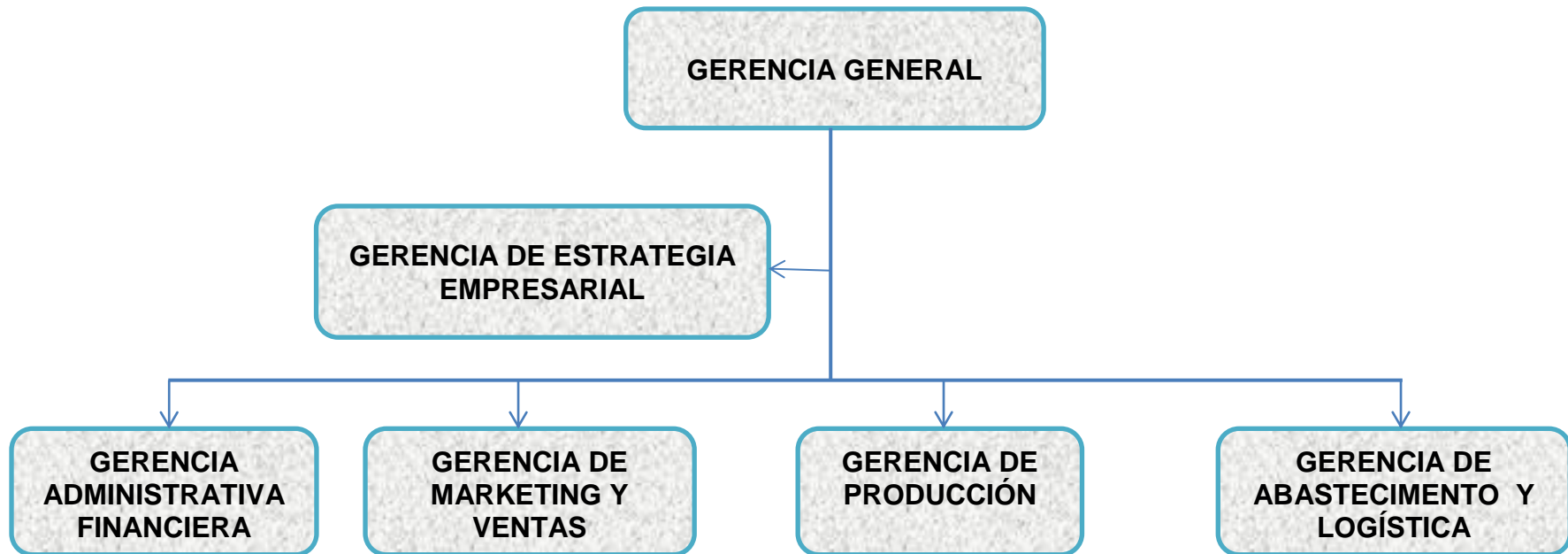
Slanck, Negel; Chamberss, Stuar; Jonhton, Robert. (2004). Operations and Managements. Londres. Pearson Education. 4ta edición.

Thompson, Arthur A.; Alonso J. Strikland. (2001). Administración estratégica: conceptos y casos. Segunda edición. México, Mc Graw-Hill Interamericano.

Vidal, Antoni Amenós. (2008). Los juegos de simulación como herramientas de desarrollo organizacional. Madrid.

**GRÁFICO N° 1**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración Propia en base a la Simulación Empresarial (2017)







# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Manufactura - Ingresos por Ventas, Gestión 1, Región 1, Star Jeans

Producto STAR JEANS

Mercado

REGION 1

MANUFACTURA	Gestión			
	1			
<b>PARÁMETROS</b>				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	190			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	200			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	0			
Comisión canal Promotoras (%)	0%			
Comisión canal Mayoristas (%)	5%			
Comisión canal Boutiques (%)	0%			
<b>CANAL PROMOTORAS</b>		<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
<b>CANAL MAYORISTAS</b>		<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
<b>CANAL BOUTIQUES</b>		<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

Toda esta información fue obtenida del sistema de la simulación empresarial empleada en esta versión XI de la maestría en Administración de Empresas.

## ANEXO 2

### Manufactura - Ingresos por Ventas, Gestión 2, Región 1, For You

Producto FOR YOU

Mercado

REGION 1

MANUFACTURA	Gestión			
	2			
PARÁMETROS				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	195			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	205			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	210			
Comisión canal Promotoras (%)	30%			
Comisión canal Mayoristas (%)	0%			
Comisión canal Boutiques (%)	20%			
CANAL PROMOTORAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL MAYORISTAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL BOUTIQUES		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	1

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

### ANEXO 3

#### Manufactura - Ingresos por Ventas, Gestión 2, Región 2, For You

Producto FOR YOU

Mercado

REGION 2

MANUFACTURA		Gestión		
		2		
<b>PARÁMETROS</b>				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	200			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	210			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	215			
Comisión canal Promotoras (%)	30%			
Comisión canal Mayoristas (%)	0%			
Comisión canal Boutiques (%)	20%			
<b>CANAL PROMOTORAS</b>		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
<b>CANAL MAYORISTAS</b>		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
<b>CANAL BOUTIQUES</b>		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 4

### Manufactura - Ingresos por Ventas Gestión 2, Región 1, Star Jeans

Producto STAR JEANS

Mercado

REGION 1

MANUFACTURA	Gestión			
	2			
<b>PARÁMETROS</b>				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	180			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	190			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	195			
Comisión canal Promotoras (%)	20%			
Comisión canal Mayoristas (%)	15%			
Comisión canal Boutiques (%)	0%			
<b>CANAL PROMOTORAS</b>		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
<b>CANAL MAYORISTAS</b>		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
<b>CANAL BOUTIQUES</b>		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 5

### Manufactura – Ingresos por Ventas, Gestión 3, Región 1, For You

Producto FOR YOU

Mercado

REGION 1

MANUFACTURA		Gestión		
		3		
PARÁMETROS				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	195			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	205			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	210			
Comisión canal Promotoras (%)	30%			
Comisión canal Mayoristas (%)	0%			
Comisión canal Boutiques (%)	20%			
CANAL PROMOTORAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL MAYORISTAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL BOUTIQUES		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI



## ANEXO 6

### Manufactura – Ingresos por Ventas, Gestión 3, Región 2, For You

Producto FOR YOU

Mercado

REGION 2

MANUFACTURA		Gestión		
		3		
PARÁMETROS				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	200			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	210			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	215			
Comisión canal Promotoras (%)	30%			
Comisión canal Mayoristas (%)	0%			
Comisión canal Boutiques (%)	20%			
CANAL PROMOTORAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL MAYORISTAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL BOUTIQUES		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	1

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 7

### Manufactura – Ingresos por Ventas, Gestión 3, Región 1, Star Jeans

Producto STAR JEANS

Mercado

REGION 1

MANUFACTURA		Gestión		
		3		
PARÁMETROS				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	180			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	190			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	195			
Comisión canal Promotoras (%)	20%			
Comisión canal Mayoristas (%)	20%			
Comisión canal Boutiques (%)	0%			
CANAL PROMOTORAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL MAYORISTAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL BOUTIQUES		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 8

### Manufactura – Ingresos por Ventas, Gestión 3, Región 2, Star Jeans

Producto STAR JEANS

Mercado

REGION 2

MANUFACTURA		Gestión		
		3		
PARÁMETROS				
Precio x 40/80 docenas pago contraentrega (M\$)	190			
Precio x 40/80 docenas pago a 30 días (M\$)	200			
Precio x 40/80 docenas pago a 60 días (M\$)	205			
Comisión canal Promotoras (%)	10%			
Comisión canal Mayoristas (%)	10%			
Comisión canal Boutiques (%)	0%			
CANAL PROMOTORAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0
CANAL MAYORISTAS		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	1
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	1
CANAL BOUTIQUES		MES 1	MES 2	MES 3
Pedidos entregados pago contraentrega (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 30 días (40/80 docenas)		0	0	0
Pedidos entregados pago a 60 días (40/80 docenas)		0	0	0

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 9

### Gastos Generales de las Tres Gestiones

GASTOS GENERALES	Gestón				
	1	2	3	4	5
ID2 - MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO	2	22	0	0	0
ID3 - MARKETING: PUBLICIDAD	2	7	7	0	0
ID4 - COSTO DE FUERZA DE VENTA PROMOTORAS	0	0	0	0	0
ID5 - COSTO DE FUERZA DE VENTA MAYORISTAS	50	50	75	0	0
ID6 - COSTO DE FUERZA DE VENTA BOUTIQUES	0	30	30	0	0
ID7 - COMPRAS DE TELA	44	80	78	0	0
ID8 - COMPRAS DE MATERIALES	10	18	20	0	0
ID9 - COMPRAS DE QUIMICOS	18	34	40	0	0
ID120 - COMISIONES A CANAL PROMOTORAS	0	0	0	0	0
ID121 - COMISIONES A CANAL MAYORISTAS	20	56	79	0	0
ID122 - COMISIONES A CANAL BOUTIQUES	0	83	83	0	0
ID11 - COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	0	0	0	0	0
ID10 - COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	4	12	22	0	0
ID12 - MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	16	24	32	0	0
ID13 - MANO DE OBRA COSTURADO	16	24	32	0	0
ID14 - MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	16	24	32	0	0
ID15 - DESCUENTOS POR VENTAS	0	0	0	0	0
ID17 - SERVICIOS BASICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGIA)	15	45	27	0	0
ID16 - IMPUESTOS MENSUALES	39	79	102	0	0
ID19 - MARKETING: DISEÑO CREATIVO	1	8	8	0	0
ID18 - ALMACENAJE, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES	2	17	5	0	0
ID111 - GASTOS ADMINISTRATIVOS	2	16	16	0	0
ID102 - CAPACITACION	1	8	8	0	0
ID113 - MULTAS	0	50	50	0	0
ID112 - MANTENIMIENTO Y SOPORTE	4	6	5	0	0
ID105 - BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	10	14	19	0	0
ID114 - DEPRECIACION	6	8	7	0	0
ID115 - GASTOS DE COBRANZA	1	8	8	0	0
ID116 - AMORTIZACION I&D CANALES, MERCADOS, PRODUCTOS	0	30	0	0	0
ID117 - OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	0	0	0	0	0
ID125 - OTROS (CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	0	0	90	0	0
<b>ID20 - TOTAL DE GASTOS GENERALES</b>	<b>279</b>	<b>753</b>	<b>875</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 10

### Finanzas - Pérdidas y Ganancias de Tres Gestiones

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Acción	Periodo				
		1	2	3	4	5
<b>ID130 - TOTAL INGRESOS CORE NEGOCIO</b>	=	<b>450</b>	<b>795</b>	<b>1117</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ID22 - INGRESOS POR FACTURACION DE PEDIDOS	+	390	790	1015	0	0
ID106 - INGRESOS POR ACCIONES COMERCIALES	+	0	0	0	0	0
ID129 - INGRESOS POR MERCADOS INTERNET ONLINE	+	0	0	0	0	0
ID128 - INGRESOS POR RSE	+	60	5	0	0	0
ID127 - INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES	+	0	0	102	0	0
<b>ID25 - GASTOS GENERALES</b>	-	<b>279</b>	<b>753</b>	<b>875</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ID24 - UTILIDAD BRUTA</b>	=	<b>171</b>	<b>42</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ID26 - INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	0	0	0	0	0
ID27 - CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0	0	0	0	0
<b>ID28 - UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES</b>	=	<b>171</b>	<b>42</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ID29 - IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	34	8	48	0	0
<b>ID30 - UTILIDAD NETA</b>	=	<b>137</b>	<b>34</b>	<b>194</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 11

### Cuadro de cálculo del EBITDA

EBITDA	Acción	Periodo				
		1	2	3	4	5
ID80 - UTILIDAD NETA.	+	137	34	194	0	0
ID58 - INGRESOS EXTRAORDINARIOS.	-	0	0	0	0	0
ID59 - CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS.	-	0	0	0	0	0
ID60 - COSTO. FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA.	+	0	0	0	0	0
ID61 - COSTO. FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	22	0	0
ID126 - IMPUESTOS MENSUALES.	+	39	79	102	0	0
ID62 - IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES.	+	34	8	48	0	0
ID123 - DEPRECIACION.	+	6	8	7	0	0
ID63 - AMORTIZACIONES.	+	0	30	0	0	0
<b>ID81 - EBITDA.</b>	=	<b>220</b>	<b>171</b>	<b>373</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ID131 - EBITDA (%)</b>	=	<b>49</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 12

### Indicadores Comparativos de las empresas en la Primera Gestión

Items	Usuarios				
	MY LOOK	ALFA JEANS	GOZZAME	DOGO JEANS	BE COOL
PARTICIPACION DE MERCADO %	20%	20%	20%	20%	20%
EBITDA %	38%	49%	49%	38%	36%
GIRO DE CAPITAL (Rotación de capital)	0.90	0.82	0.82	0.90	0.90
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) %	34%	40%	40%	34%	33%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) %	22%	29%	29%	22%	21%
VULNERABILIDAD %	15%	16%	16%	15%	14%
LIQUIDEZ (Liquidez general)	17.79	14.03	14.03	17.79	18.95
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS (MM \$US)	97	137	137	97	89
VALOR DE LA EMPRESA (MM \$US)	631	751	751	631	607
NOTA DE LA SIMULACION %	77%	100%	100%	77%	73%

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 13

### Indicadores Comparativos de las empresas en la Segunda Gestión

Items	Usuarios				
	MY LOOK	ALFA JEANS	GOZZAME	DOGO JEANS	BE COOL
PARTICIPACION DE MERCADO %	17%	21%	20%	20%	22%
EBITDA %	27%	25%	22%	28%	23%
GIRO DE CAPITAL (Rotación de capital)	0.94	1.05	1.05	1.12	1.29
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) %	25%	26%	23%	31%	29%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) %	10%	12%	7%	13%	8%
VULNERABILIDAD %	44%	47%	49%	39%	40%
LIQUIDEZ (Liquidez general)	49.25	41.56	80.38	37.38	60.56
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS (MM \$US)	145	200	171	163	127
VALOR DE LA EMPRESA (MM \$US)	678	803	716	732	632
NOTA DE LA SIMULACION %	78%	100%	87%	86%	71%

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI

## ANEXO 14

### Indicadores Comparativos de las empresas en la Tercera Gestión

Items	Usuarios				
	MY LOOK	ALFA JEANS	GOZZAME	DOGO JEANS	BE COOL
PARTICIPACION DE MERCADO %	18%	23%	21%	19%	19%
EBITDA %	38%	18%	33%	33%	26%
GIRO DE CAPITAL (Rotación de capital)	1.34	1.24	1.17	1.40	1.24
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) %	51%	22%	39%	47%	33%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) %	28%	11%	28%	24%	18%
VULNERABILIDAD %	7%	59%	35%	6%	33%
LIQUIDEZ (Liquidez general)	13.57	51.71	18.10	15.45	28.80
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS (MM \$US)	335	266	365	322	229
VALOR DE LA EMPRESA (MM \$US)	1103	801	1127	1046	811
NOTA DE LA SIMULACION %	95%	72%	100%	91%	67%

Fuente: Simulador Empresarial MBA versión XI