

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS X VERSIÓN

TEMA:
“PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIÓN A PARTIR DEL SOFTWARE
SIMULACIÓN EMPRESARIAL GESTIÓN DE LA EMPRESA
ANDINA JEANS”

MAESTRANTE:

TUTOR:

- Lic. Porfidio Yucra Duarte
- Ing. MBA. Susana Rengel Rojas

Sucre-Bolivia

2012

*Este trabajo va dedicado a mi
madre y padre por su aliento y
apoyo constante en momentos de
éxito y fracaso, ya que guiaron
mis pasos con sabios consejos,
para ello el título de mi
posgrado.*

AGRADECIMIENTOS

- **Expreso mi agradecimiento en especial a Dios todopoderoso creador del cielo y de la tierra, ya que por medio y a través de él todas las cosas son posibles.**
- **A mis hermanos por el apoyo en los momentos más difíciles.**
- **A Adalía, Jeizel y Sebastián por estar siempre conmigo en todo momento.**
- **A los docentes por su enseñanza que me brindaron en el transcurso de mi educación en Posgrado.**
- **Mi reconocimiento especial a la Ing. Susana Réngel Rojas, por el apoyo que me brindo para la realización de este trabajo Final de Grado.**
- **Un agradecimiento especial a todas las personas que colaboraron para la realización de este trabajo.**
- **Un reconocimiento especial a la Universidad Andina Simón Bolívar, por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo de grado.**

Porfidio Yucra Duarte

RESUMEN

La implantación de las técnicas de simulación mediante computadora en el aula es una realidad en los actuales sistemas educativos. La necesidad de poder comprender determinados mecanismos, operadores técnicos y sistemas obliga a utilizar el ordenador como instrumento para el aprendizaje. Los actuales entornos multimediales y las poderosas herramientas de programación gráfica ponen al servicio del profesor y del alumno un instrumento muy valioso. La comunicación hombre máquina mediante interfaces cada vez más “amigables” permite una interacción muy satisfactoria entre el mundo físico y los entornos de simulación. En esta ponencia se pretende mostrar el estado actual de este campo de la Informática Educativa a la vez que explicar las ventajas de la simulación, conceptos como el de “Modelo” y características de los distintos entornos que nos ofrece el mercado.

La simulación es una forma de abordar el estudio de cualquier sistema dinámico real en el que sea factible poder contar con un modelo de comportamiento y en el que se puedan distinguir las variables y parámetros que lo caracterizan.

La simulación y el aprendizaje son dos conceptos muy unidos en el proceso educativo. Bajo el punto de vista puramente instrumental podemos decir que la mayoría de las actividades de aprendizaje siempre están basadas en entidades de simulación.

El presente informe de simulación responde a un orden metodológico, que contiene los siguientes capítulos:

En este **capítulo I** se presenta un informe con un marco formal de referencia del contenido de los siguientes puntos: i) planteamiento del problema y justificación ii) objetivo general y específicos. Además se presenta los métodos empleados, en la experiencia de simulación.

En el **capítulo II** marco teórico se presentan todas las definiciones, conceptos y teorías útiles para la sustentación del desarrollo del informe.

El **capítulo III** marco contextual hace referencia a la empresa “ANDINA JEANS” y la dinámica de su participación en el proceso de simulación.

En el **capítulo VI** desarrollo de logros resultados obtenidos en el Taller, este capítulo específicamente describe los logros y resultados obtenidos en el proceso del trabajo es decir en la elaboración de un plan de estratégico de inversión.

En el **capítulo V**, se presenta la propuesta del nuevo “plan estratégico de inversión a partir de la simulación empresarial (Software-Gestión) de la empresa “Andina Jeans”, que se adecue a las exigencias actuales de la empresa.

Finalmente las Conclusiones y Recomendaciones, muestran los principales hitos identificados en todo el trabajo de investigación descriptiva y explicativa, mediante el cual se podrá recomendar las acciones que debe emprender la institución.

Palabras clave: Inversión, Simulación, Estrategia, planificación y gestión.

ABSTRACT

The introduction of the computer-simulation techniques in the classroom is a reality in today's educational systems. The need to understand certain mechanisms, technical operators and systems necessary to use the computer as a tool for learning. Existing multimedia environments and powerful graphical programming tools at the service of teachers and students a valuable tool. The man machine communication through interfaces increasingly "friendly" allows a very satisfactory interaction between the physical world and simulation environments. This paper aims to show the current state of the field of educational computing while explaining the advantages of simulation concepts such as "Model" and characteristics of the different environments offered by the market. Simulation is a way to approach the study of any real dynamic system where feasible to have a model of behavior and which can distinguish the variables and parameters that characterize it. The simulation and learning are two concepts very close in the educational process. Under the purely instrumental la mayoral can say that learning activities are always based on de simulation entities. This report responds to an order simulation methodology, which contains the following chapters: In this chapter I presented a report with a formal framework content reference the following: i) problem statement and justification ii) general and specific objectives. It also presents the methods used in the simulation experience. Chapter II presents all theoretical definitions, concepts and theories useful for supporting the development of the report. Chapter III contextual framework refers to the company "ANDINA JEANS" and dynamics of their participation in the simulation process. In Chapter VI development achievements in the workshop results, this chapter specifically describes the achievements and results of the work process are the development of a strategic investment plan. In Chapter V, we present the proposed new "strategic investment plan from the business simulation (Software-Management) Company" ANDINA JEANS "which suits the current needs of the company. Finally the conclusions and recommendations show the milestones identified in all the work of descriptive and explanatory research, by which it may recommend actions to be undertaken by the institution.

Keywords: Investment, Simulation, Strategy, planning and management.

INDICE

INDICE GENERAL

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. SITUACIÓN PROBLEMICA.....	3
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.5. CAMPO DE ACCIÓN.....	3
1.6. OBJETIVOS.....	4
1.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.7. DISEÑO METODOLOGICO.....	5
1.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.8.1. DESCRIPTIVO.....	5
1.8.2. EXPLICATIVO.....	6
1.9. MÉTODOS.....	6
1.9.1. MÉTODO INDUCTIVO.....	6
1.9.2. METODO DEDUCTIVO.....	7
1.9.3. MÉTODO BIBLIOGRAFICO.....	7
1.9.4. MÉTODO DE ANALISIS.....	7
1.9.5. MÉTODO DE SINTESIS.....	7
1.9.6. MÉTODO DE MODELACIÓN.....	8

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. CONCEPTO DE SIMULACIÓN.....	9
2.2. VENTAJAS DE LA SIMULACIÓN.....	9
2.3. DEFINICIÓN DE MERCADO.....	10
2.4. DEFINICIÓN DE OFERTA.....	11
2.5. DEFINICIÓN DE DEMANDA.....	11
2.6. DEFINICIÓN PRODUCTO.....	11
2.7. DEFINICIÓN MERCADOTECNIA.....	11
2.7.1. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.....	12
2.8. FUNCIONES GERENCIALES.....	12
1.8.1. ORGANIZACIÓN.....	13
1.8.2. ADMINISTRACIÓN.....	13
2.8.3. DIRECCIÓN.....	13
2.8.4. COORDINACIÓN.....	14
2.8.5. CONTROL.....	14
2.8.6. PLANIFICACIÓN.....	14
2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	14
2.9.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	15
2.9.2. PLANEACIÓN DE ESTRATEGICA.....	15
2.10. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	
FODA.....	16
2.10.1. FORTALEZAS.....	16
2.10.2. DEBILIDADES.....	16

2.10.3. OPORTUNIDADES.....	16
2.10.4. AMENAZAS.....	17
2.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	17
2.12. DIVISION DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN.....	17
2.13. CONCEPTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	17
2.13.1. APLICACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	18
2.14. CONCEPTO DEL MODELO.....	18

CAPITULO III

3. MARCO CONTEXTUAL.....	19
--------------------------	----

CAPITULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TALLER

4.1. BASES ESTRATEGICAS.....	23
4.2. MISIÓN.....	23
4.3. VISIÓN.....	23
4.4. GESTIONES.....	23
4.5. PARTICIPANTES DEL TALLER DE SIMULACIÓN.....	23
4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	25
4.6.1. GERENCIA GENERAL.....	25
4.6.2. GERENCIA PLANIFICACIÓN.....	26
4.6.3. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	26
4.6.4. FUNCIONES DE UN ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	26
4.6.5. GERENTE DE MARKETING Y VENTAS.....	27

4.6.5.1. MERCADO.....	27
4.6.5.2. COMPETENCIA.....	28
4.6.5.3. CANALES DE VENTAS.....	28
4.6.6. GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	29
4.6.7. GERENCIA DE LOGISTICA.....	29
4.7. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	30
4.8. LOS PROVEEDORES.....	30
4.9. ANALISIS DE LA PRIMERA GESTIÓN.....	31
4.9.1. ADQUISICIÓN DE INSUMOS.....	31
4.9.2. CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA PRIMERA GESTIÓN KITS.....	32
4.9.3. CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA PRIMERA GESTIÓN KILOGRAMOS	33
4.9.4. BALANCE GENERAL PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”....	34
4.9.5. EBITA PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	36
4.9.6. PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.37	
4.9.7. GASTOS GENERALES PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	38
4.9.8. MANUFACTURA EN LA PRIMERA GESTIÓN “ANDINA JEANS”.....	39
4.9.9. REPORTE CONSOLIDADO PRIMERA GESTIÓN.....	40
4.9.10. VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN.....	41
4.10. ANALISIS DE LA SEGUNDA GESTIÓN.....	41
4.10.1. BALANCE GENERAL SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”...	41
4.10.2. EBITA SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	43
4.10.3. PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	44
4.10.4. GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”..	45
4.10.5. MANUFACTURA SEGUNDA GESTIÓN “ANDINA JEANS”.....	46

4.10.6. REPORTE CONSOLIDADO SEGUNDA GESTIÓN.....	47
4.10.7. VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA SEGUNDA GESTIÓN.....	48
4.11. ANALISIS DE LA TERCERA GESTIÓN.....	48
4.11.1. BALANCE GENERAL TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”...	49
4.11.2. EBITA TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	50
4.11.3. PERDIDAS Y GANANCIAS TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	51
4.11.4. GASTOS GENERALES TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”..	52
4.11.5. MANUFACTURA TERCERA GESTIÓN “ANDINA JEANS”	53
4.11.6. REPORTE CONSOLIDADO TERCERA GESTIÓN.....	54
4.11.7. VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA TERCERA GESTIÓN.....	55
4.11.8. VALOR OFERTA GANADORA BENEFICIOS EN LA TERCERA GESTIÓN.....	56
4.12. MATRIZ FODA.....	57
4.12.1. ANALISIS INTERNO.....	59
4.12.1.1. FORTALEZAS.....	59
4.12.1.2. DEBILIDADES.....	59
4.12.2. ANALISIS EXTERNO.....	59
4.12.2.1. OPORTUNIDADES.....	59
4.12.2.2. AMENZAS.....	59
4.12.3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	60
4.12.3.2 ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.....	60

4.12.3.3 ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	60
4.12.3.3 ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	61
4.13. ANALISIS DE LA EMPRESA ANDINA JEANS DE TRES GESTIONES.....	61
4.14. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS.....	61
4.15. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	62
4.16. ANALISIS POR AREAS.....	62
4.17. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN PARA “ANDINA JEANS”.....	62
4.18. PRINCIPALES HITOS DE LAS TRES GESTIONES.....	62
4.19. ESTRATEGIA FINANCIERA DE LAS TRES GESTIONES.....	63

CAPITULO V

PROPUESTA ESTRATEGICA PARA “ANDINA JEANS”

5.1. PLAN ESTRATEGICO EMPRESA “ANDINA JEANS.....	65
5.2. PLAN ESTRATEGICO.....	66
5.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	66
5.3.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	69
5.3.2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	69
5.3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES Y LAS RELACIONES CAUSA Y EFECTO.....	69

5.3.4. RELACIONES CAUSA Y EFECTO ENTRE FACTORES.....	70
5.4. PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIÓN.....	73
5.5. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL DE PLANTA.....	73
5.6. MARKETING PARA AMPLIAR MERCADOS.....	74
ESTRATEGIAS PARA PRODUCTO.....	75
ESTRATEGIAS PARA EL PRECIO.....	75
ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	76
ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN.....	77

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES..... 78

RECOMENDACIONES..... 79

BIBLIOGRAFIA..... 80

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA PRIMERA GESTIÓN KITS.	32
TABLA N° 2 CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA PRIMERA GESTIÓN KILOGRAMOS.....	33
TABLA N° 3 BALANCE GENERAL PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	34
TABLA N° 4 EBITA PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	36
TABLA N° 5 PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	37
TABLA N° 6 GASTOS GENERALES PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	38
TABLA N° 7 MANUFACTURA EN LA PRIMERA GESTIÓN “ANDINA JEANS”	39
TABLA N° 8 REPORTE CONSOLIDADO POR JUEGO Y GESTIÓN PRIMERA GESTIÓN.....	40
TABLA N° 9 VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN.....	40
TABLA N° 10 BALANCE GENERAL SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	41
TABLA N° 11 EBITA SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	43
TABLA N° 12 PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”.....	44
TABLA N° 13 GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	45
TABLA N° 14 MANUFACTURA SEGUNDA GESTIÓN “ANDINA JEANS”	46
TABLA N° 15 REPORTE CONSOLIDADO POR JUEGO Y GESTIÓN SEGUNDA GESTIÓN.....	47
TABLA N° 16 VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA SEGUNDA GESTIÓN.	48
TABLA N° 17 BALANCE GENERAL TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	49

TABLA N° 18 EBITA TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	50
TABLA N° 19 PERDIDAS Y GANANCIAS TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	51
TABLA N° 20 GASTOS GENERALES TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”	52
TABLA N° 21 MANUFACTURA TERCERA GESTIÓN “ANDINA JEANS”	53
TABLA N° 22 REPORTE CONSOLIDADO POR JUEGO Y GESTIÓN TERCERA AÑO54	
TABLA N° 23 VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA TERCERAA GESTIÓN.	55
TABLA N° 24 OFERTA GANADORA DE LOS BENEFICIOS DIRECTOS.....	56
TABLA N° 25 OFERTA GANADORA DE LOS BENEFICIOS DIRECTOS.....	58
TABLA N° 26 OFERTA GANADORA DE LOS BENEFICIOS DIRECTOS.....	68
TABLA N° 27 PLAN DE INVERSIÓN EXPRESADO EN MILLONES (\$US 5 AÑOS).....	73

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1. INTEGRANTES DEL EQUIPO “ANDINA JEANS”	20
FIGURA N° 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “ANDINAJEANS” 25	
FIGURA N° 3 PROCESO DE PRODUCCION	30
FIGURA N° 4 PROVEEDORES CON DIFERENTES MODALIDADES DE ENTREDA	31
FIGURA N° 5 ADQUISICIÓN DE INSUMOS	31
FIGURA N° 6 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE Y LAS RELACIONES CAUSA Y EFECTO	70
FIGURA N° 7 RELACIÓN CAUSA Y EFECTO ENTRE FACTORES	71

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

El uso de simuladores empresariales en los últimos años se ha trasladado a las universidades más importantes de enseñanza del mundo entero, a través de la utilización de un simulador, es muy probable acercarse a la realidad que nos permitirán establecer experiencias con un menor riesgo, los simuladores se han extendido a todas las áreas del aprendizaje sea práctico o teórico, la “Teoría de juegos – simulación empresarial” permitió desarrollar una experiencia en diversas áreas y con muchos objetivos.

La capacidad de respuesta al reto planteado, dependerá de la acción, y de la definición de metas y objetivos claros que guíen su accionar. Surge entonces, la necesidad de realizar de un “plan estratégico de inversión a partir del software simulación empresarial Gestión de la empresa Andina Jeans”.

A través del software de simuladores como base de enseñanza y aprendizaje, se demostró que es posible realizar conocimientos científicos en función a las experiencias. El juego ha constituido una serie de conocimientos cercanos a la realidad es decir un trabajo fuera de lo común que nos ha permitido trabajar bajo presión pero con un riesgo menor, permitiendo cubrir de alguna forma el vacío entre la teoría y la práctica.

Durante los años 80 las simulaciones crecieron especialmente en complejidad. Sin duda la más compleja fue la simulación usada en el ejercicio de la organización del atlántico norte en la que participaron tomando decisiones 3,000 comandantes durante once días seguidos. Una encuesta dirigida por Anthony J. Faria, encontró en los Estados Unidos a 11,386 instructores universitarios usando simuladores en las universidades americanas, y a 7,808 empresas usando simuladores en la capacitación de su personal.

En América Latina la primera Universidad en usar simulaciones fue el Instituto tecnológico y de estudios superiores de monterrey, poco después de organizar la primera maestría en administración.

En los años siguientes, los simuladores fueron desarrollados, modificados y acrecentados con un “upgrade” en Londres, México D.F. y lima, Perú para poder servir en línea a muchos usuarios universitarios y ejecutivos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el mundo entero se advierte la tendencia a lograr y mejorar y/o implantar nuevos sistemas de Software-Gestión de los procesos de simulación en gerencia general en los diferentes niveles y tipos de empresas para garantizar un incremento de la eficiencia y eficacia en la Gestión Administrativa de un plan estratégico.

Surge entonces la motivación de llevar adelante un estudio de los diferentes planes estratégicos de inversión a partir de la simulación empresarial (Software Gestión), de la empresa “Andina Jeans”.

Con la utilización de un sistema de simulación en gestión empresarial, la empresa “Andina Jeans”, mejorara sus decisiones a través de un plan estratégico de inversión, y se pretende lograr el cumplimiento de sus diferentes actividades de forma eficiente.

Se busca también lograr una mayor eficiencia en relación a la atención de los clientes que acudan a la compra pantalones “Andina Jeans”.

Estos hechos permiten calificar al tema que se estudia como pertinente, dada que la empresa “Andina Jeans” necesita entrar en un proceso de modernización de sus equipos y aplicación de tecnología de punta, que le conduzca al logro de sus objetivos en beneficio de toda la población en general, convirtiéndose en una empresa de competencia.

Por otra parte es necesario proponer políticas y objetivos, a partir de sistemas de gestión y planes estratégicos y modelos organizacionales administrativas, proponer medidas correctivas mediante la incorporación de instrumentos administrativos apropiados.

1.3. SITUACIÓN PROBLÉMICA

A través de la aplicación de un plan estratégico de inversión, se asumió decisiones gerenciales de diferente índole fueron tomadas haciendo un profundo análisis, las decisiones fueron relacionados de manera directa con la competencia, el mismo estaba conformado por tres empresas del mismo rubro con los mismos objetivos muy similares, existía fuerzas de ventas cuyo objetivo era lograr las mayores utilidades en favor de la empresa “Andina Jeans”, en función del buen servicio de la empresa productora de su preferencias, la virtud o el valor más importante del simulador es replicar situaciones con abstracción de la realidad sin crear una mayor incidencia económica y sin arriesgar mucho los activos reales, en el presente caso, se plantea una situación de gestión empresarial donde se pueden aplicar teorías de planificación en inversión en la toma de decisiones y observar sus resultados, además de cuantificarlos, permitiendo valorar la eficacia de las mismas, aspecto difícilmente posible en un campo real. Esta situación permite tomar conciencia de las circunstancias reales que se puede encontrar en una futura actividad empresarial, utilizando elementos del caso de análisis de métodos experimentales.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué factores inciden en la toma de decisiones de un plan estratégico de inversión del software simulación empresarial gestión para la empresa Andina Jeans”?

1.5. CAMPO DE ACCIÓN

La empresa “Andina Jeans”, diseña sus planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes son a corto plazo, según la magnitud del

mercado y la capacidad instalada de la empresa. Implica que la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa a través de sus gerencias está directamente relacionada con los planes estratégicos planteados.

Las utilidades acumuladas reflejan el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es fundamental ejecutar los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

El plan estratégico de inversión la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Se realiza un análisis de la aplicación de teorías del plan estratégico y opciones reales de una fábrica virtual de prendas de vestir, empresa "Andina Jeans" a través de tres gestiones productivas, una de las cuales representa una gestión guiada igual para todas las empresas que intervienen en el juego de simulación.

El análisis está dirigido a la toma de decisiones de las cuatro gerencias que conforman Andina Jeans; Gerencia General, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Logística, Gerencia de producción y la Gerencia Financiera, decisiones que afectan e inciden en las operaciones de la empresa que a su vez afecta al comportamiento de un mercado latente el mismo que incidirá en las utilidades de la empresa.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan estratégico de inversión a partir de la simulación empresarial Software Gestión, que permita optimizar, la sostenibilidad financiera de la empresa "Andina Jeans".

1.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar la propuesta de un plan estratégico de inversión para la toma de decisiones empresariales.
- Identificar las variables internas que inciden en las fortalezas y debilidades de la empresa “Andina Jeans”.
- Identificar las variables externas que inciden en las oportunidades y amenazas en la empresa “Andina Jeans”.

1.7. DISEÑO METODOLOGICO

El Presente informe, refleja el desarrollo de simulación empresarial de la Gerencia General en la empresa “Andina Jeans”

La metodología que se ha seguido para el desarrollo del presente trabajo, ha dependido de la aplicabilidad del método o técnica según el caso.

1.8. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

1.8.1. DESCRIPTIVO

Tiene como objetivo principal la descripción de una simulación empresarial, generalmente las características o funciones del mercado. También determina las características de un fenómeno (registro, análisis e interpretación de la naturaleza). Establece relaciones entre algunas variables en un determinado lugar o momento. (Sampieri Roberto 2002).

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades del objeto de estudio, considerando diversos aspectos, dimensiones o componentes del mismo, así mismo, esta metodología será utilizado para describir todo el escenario de los simuladores en gestión empresarial de la empresa “Andina Jeans” y para poder realizar predicciones a futuro.

1.8.2. EXPLICATIVO

La investigación explicativa busca el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Una causa debe preceder a la otra en el tiempo. Existencia de una relación estadística entre la causa y su efecto (es decir, que cuando varía una varía la otra). Debe haber ausencia de otras variables que puedan explicar el efecto. (Mario Gumiel Torricos 2002).

Este método fue utilizado para identificar las fallas en algún elemento del mercado de la empresa, como por ejemplo: El diseño de un empaque, algún elemento de la preferencia de los consumidores que genere una ventaja competitiva, alguna característica del producto o servicio que no le agrade a los consumidores, entre muchas otras.

1.9. METODOS

Se entiende como método al camino o procedimiento que se sigue mediante un conjunto sistemático de operaciones y reglas pre-fijadas para alcanzar un resultado propuesto. El método es el orden que se sigue y la manera de alcanzar y ordenar una actividad. (Zorrilla Santiago 2002).

Se aplico este método a todo el conjunto de procedimientos que se sigue para alcanzar un objetivo deseado, de forma ordenada y encaminada de manera correcta.

1.9.1. METODO INDUCTIVO

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales (Ernesto Ángeles 2005).

Se utilizo para la observación de los hechos para su registro, clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

1.9.2. METODO DEDUCTIVO

El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como validos y que por, medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones. (Lourdes mouñch 2006).

El método deductivo permite, partir de hechos generales, para poder llegar a hechos particulares en este informe se ha utilizado para determinar los objetivos generales y específicos.

1.9.3. METODO BIBLIOGRAFICO

Este método se ha utilizado para la recolección de información secundaria para sustentar el presente trabajo a través de las distintas técnicas de revisión documental, referida al objeto de estudio para determinar los fundamentos teóricos del trabajo de investigación.

Este método se la utilizo para la elaboración del marco teórico, metodología y todo el trabajo en su integridad y la clasificación de bibliográfica en el presente informe.

1.9.4. METODO DE ANÁLISIS

Procedimientos que se utilizaron para el estudio e interpretación de estados financieros.

En este presente informe se utilizó para la toma de decisiones respecto a los estados financieros en las tres gestiones.

1.9.5. METODO DE SÍNTESIS

Una comprensión adecuada de los métodos exige como en este caso asumir los dos aspectos de manera simultánea o integral por cuanto existe correspondencia en empezar a detallar los elementos de un fenómeno (análisis) con la reconversión como suma de las partes o totalidades se considera como el anverso y reverso de una moneda en la que necesariamente para que exista una debe existir la otra porque de lo contrario se pierde la originalidad del método.

La síntesis es un método de investigación que consiste en rehacer o reconstruir en el pensamiento toda la variedad de las mutuas vinculaciones del objeto como un todo concreto en el informe se utilizara para la toma de decisiones en la empresa “Andina Jeans”.

1.9.6. METODO DE MODELACIÓN

Es el método mediante el cual se crean abstracciones con vistas a explicar la realidad. El modelo como sustituto del objeto de investigación. En el modelo se revela la unidad de lo objetivo y lo subjetivo. (Jorge F. Ardúz 2004).

La modelación es el método que opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial.

En el presente informe este método se utilizo para construir una propuesta de toma de decisiones y las estrategias adecuadas para un mejor logro de los objetivos de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. CONCEPTO DE LA SIMULACIÓN

José Manuel Gutiérrez (2004), la simulación es una forma de abordar el estudio de cualquier sistema dinámico real en el que sea factible poder contar con un modelo de comportamiento y en el que se puedan distinguir las variables y parámetros que lo caracterizan.

Blasco (2000), hace mención a varias definiciones, de las cuales se han escogido dos que en nuestra opinión son las más descriptivas y fáciles de comprender:

- Lehman 1977, “la simulación es el modelo en funcionamiento”.
- Shubik 1960, la define de la siguiente manera “La simulación de un sistema u organismo es la operación de un modelo o simulador que representa el sistema u organismo. El modelo puede ser manipulado, lo que sería imposible, impracticable o muy difícil de hacer en la realidad que represente”. Es decir, la simulación es la operación o manipulación del modelo que representa al sistema, lo que implica que es la generación de posibles estados del sistema a través del modelo que lo representa. Un ejemplo tradicional y muy descriptivo son los simuladores de vuelo que se usan para entrenar a los pilotos y que les permite si realizan correctamente las acciones de aterrizar la respuesta será lograr aterrizar, pero si las realiza incorrectamente no aterrizará, se estrellará, etc.

2.2.- VENTAJAS DE LA SIMULACIÓN

Tutorial SimQuest (1999), La simulación como herramienta de apoyo al estudio presenta numerosas ventajas, si bien es cierto que, como instrumento que se, debe ser bien utilizado. En lo sucesivo, cuando nos refiramos a la simulación,

entenderemos ésta bajo el punto de vista de instrumento informático, para distinguirla de otros instrumentos de simulación que no son informáticos y que sin embargo tienen una aplicación muy parecida en los proceso de aprendizaje: Actividades de dramatización, Juegos de “rol”, prácticas de laboratorio, resolución de problemas y supuestos prácticos, etc.

La simulación permite entre otras cosas:

- El aprendizaje por descubrimiento.
- Fomentar la creatividad
- Ahorrar tiempo y dinero.
- La Enseñanza individualizada
- La autoevaluación.

2.3. DEFINICIÓN DE MERCADO

Kotler Philip (1996), en su sentido original, un mercado es un lugar donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes o servicios, por otra parte para un mercadologo un mercado representa la serie de compradores, presentes y en potencia de un producto o servicio. Un mercado está compuesto por la serie de compradores y una industria está compuesta por la serie de vendedores. Un mercado consta de las personas que compran o que podrían comprar un producto.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad deseo.

Según White (2003), el sistema de información de marketing, “es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing”, e incluye el Subsistema de Datos Internos de las empresas, el subsistema de Inteligencia de marketing, los sistemas de soporte de decisiones y la investigación comercial.

2.4. DEFINICIÓN DE OFERTA

Manuel Osorio (2010), promesa que se hace de dar, cumplir o ejecutar una cosa la abundancia o escasez de la oferta en relación con la demanda, es uno de los factores determinantes del alza o baja de los precios, los cuales a su vez pueden alterar la importancia o volumen de la oferta.

2.5. DEFINICIÓN DE DEMANDA

Cabanellas (2009), las demandas son deseos que se tienen de un determinado producto pero que están respaldados por una capacidad de pago.

2.6. DEFINICIÓN DE PRODUCTO

Armstrong (2002), el producto es el elemento clave de la oferta de mercado, los consumidores van a juzgar el producto teniendo en cuenta tres elementos: características y calidad del producto, servicios que proporcionar y las cualidades de estos, y precios razonables por los que un producto se define “Un producto es algo que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”

2.7. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

Minsbert (1995), es satisfacer las necesidades de los clientes, muchas personas piensan, equivocadamente, que la mercadotécnica sólo consiste en realizar ventas y promociones. No es novedad, todos los días estamos sujetos al bombardeo de comerciales de televisión, anuncios en los periódicos, correo directo y visitas de vendedores. Siempre hay alguien tratando de vendernos algo.

El marketing es un proceso social mediante el que grupos o individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran. El concepto de mercadotecnia sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficiencia que la competencia.

2.7.1. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Reyes Ponce (1994), inicialmente la mercadotecnia había sido desarrollada para la comercialización de bienes, los que tienen como característica fundamental la tangibilidad e intangibles muy importantes que también pueden ser comercializadas.

Es por esto que se habló del marketing (la mercadotecnia es el trabajo que se realiza en los mercados para que se lleven a cabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades y los deseos de los seres humanos), no solo de bienes sino también de marketing de servicios, marketing de personas o también llamado marketing electoral, marketing de ideas o marketing social y marketing institucional.

2.8. FUNCIONES GERENCIALES

Harold Koontz (2011), exponer técnicas y herramientas acerca de la planificación y el control financiero, como elemento estratégico necesario para lograr una efectiva y oportuna toma de decisiones, y para visualizar como se administra un negocio y su impacto de esta actividad en la empresa, a fin de lograr sus objetivos y metas desde el punto de vista integral.

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas modernas es el que corresponde a la gerencia. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema público o privado.

Heinz Weihrich (2011), la Planificación y el Control Financiero, muestra técnicas y herramientas para lograr una eficiente toma de decisiones, lo cual sirve para la administración del negocio.

Henry Fayol (1995), pionero de la teoría clásica, es considerado junto a Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna; donde indica que las funciones básicas de la empresa son la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

2.8.1 ORGANIZACIÓN

Robbins (2004), la organización se determina que tareas se realizaran, quien les va a hacer, como se van a agrupar, quien reporta a quien y donde se tomara las decisiones.

Frederick Taylor (2009), la organización es el segundo elemento de la fase mecánica del proceso administrativo, y sobre la base de los objetivos establecidos desarrolla la estructura de la organización, fijando los niveles de autoridad y responsabilidad. La organización podemos decir que es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente, continúan para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

2.8.2. ADMINISTRACIÓN

Harold Koontz (2011), la administración se aplica a todo tipo de empresa y/o organización, en todos los niveles de la empresa, la meta de la administración es crear superávit, también se ocupa de la productividad un concepto que implica eficacia y eficiencia.

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. (Reyes Ponce1994).

2.8.3. DIRECCIÓN

Miguel A. Ormazábal (2005), explica que la tercera función de la administración, y es poner en marcha el accionar y dinamizar la empresa, además tiene que ver con las personas, es decir, con la actuación de los recursos humanos de la empresa.

2.8.4. COORDINACIÓN

Robbins (2004), es unir armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos, es el deber de establecer relaciones entre las varias partes del trabajo.

2.8.5. CONTROL

Chiavenato (2010), el control es verificar si se han alcanzado los objetivos con los resultados deseados, o en otras palabras el control es el proceso que guía toda actividad hacia un fin determinado.

2.8.6. PLANIFICACIÓN

Julio F. Arduz (2004), la planificación contempla la ejecución de los planes desde su concepción y su operación en diferentes niveles, ya que realiza acciones en base a la planeación de cada uno de los proyectos. Su primer paso es concebir el plan que luego será concretado. En otras palabras, la planificación es la dimensión que se encarga de la ejecución directa de los planes, que serán realizados y supervisados de acuerdo al planeamiento. (Chiavenato Adalberto 1974).

2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Según Reyes Ponce 29 octubre (2012), planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactoria.

Perdomo (2003), la necesidad operativa de fondos está dada por la parte del activo circulante operacional que no se financia en forma espontánea por el giro del negocio.

La necesidad operativa de fondos se define entonces como activos circulantes operativos, neto de los pasivos circulantes operativos. Los activos circulantes operativos representan los activos circulantes necesarios para la operación e incluye, por ejemplo, financiamiento a clientes en cuentas por cobrar, inventarios

caja, etc., estos suelen coincidir con los activos circulantes que aparecen en el balance.

2.9.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Jorge F. Arduz Calvimontes (2004), explica que el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

2.9.2. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo se ocupa de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado, por otra parte es la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa debe alcanzar.

Bebrens y Hawrnek (2004), implica considerar cuatro características:

- El porvenir de las decisiones actuales se refiere a la cadena de causa y efecto en el tiempo relacionada con una decisión intencionada que debe tomar el gerente.
- Proceso es una cadena de acciones que se inicia con la formulación de metas organizacionales.
- Filosofía, identificar la necesidad de una actitud consiente dentro de la empresa.
- Estructura implica una jerarquía de los mismos planes.

2.10. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS F.O.D.A.

Luis Fernando Alandía (2008), el análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitirá en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Arthur Thompson (2008), el análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la empresa u organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

2.10.1. FORTALEZAS

Las fortalezas son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

2.10.2. DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

2.10.3. OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

2.10.4. AMENAZAS

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la empresa u organización.

2.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nevada Peña (2002), El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

2.12. DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN

Chiavenato (2010), Para tratar racionalmente la organización, esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la especialización del órgano que la constituyen. La división del trabajo puede darse vertical horizontalmente, sin embargo, a medida que se da la investigación del trabajo puede darse vertical horizontalmente, sin embargo, a medida que se da la investigación del trabajo y la especialización, debe darse también la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización.

2.13. CONCEPTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Fernández (1993), define el capital de trabajo como la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Este puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que se evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concreta en ella.

2.13.1. APLICACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO

Calvimontes (2004), explica que los principales usos o aplicaciones del capital de trabajo son:

- Declaración de dividendos en efectivo.
- Compra de activos no corrientes (planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos valores comerciales.)
- Reducción de deuda a largo plazo.
- Recompra de acciones de capital en circulación.
- Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
- Enfoque de protección. Es un método de financiamiento en donde cada activo sería compensado con un instrumento de financiamiento de vencimiento aproximado.

Perdomo (2003), El uso del capital de trabajo nos permitirá, evaluar la liquidez de la empresa “Andina Jeans”, se refiere a que mayor sea el margen de cobertura de los activos de corto plazo en relación a los pasivos de corto plazo, la empresa presentara más capacidad de pago para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento.

2.14. CONCEPTO DEL MODELO

José Manuel Ruíz Gutiérrez (2003), La modelización de cualquier operador o sistema se apoya en la observación de los fenómenos que lo caracterizan, razón por la cual, en la medida que podamos reproducir esos fenómenos y experimentar con ellos, podremos comprender con más claridad el modelo. El estudio del modelo se realizará siempre en orden creciente de complejidad de tal forma que en una primera fase se tendrán en cuenta los aspectos más relevantes para posteriormente derivar hacia un modelo más perfecto a través de un método de refinamiento.

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL

3. MARCO CONTEXTUAL

Stenhouse (2001), señala como “una indagación sistemática y mantenida, planificada y autocrítica, que se halla sometida a crítica pública y a las comprobaciones empíricas en donde estas resulten adecuadas”, en las tres gestiones, la empresa “Andina Jeans” no logro las utilidades deseadas en las tres gestiones por falta de creación de canales de ventas.

La experiencia en simulación en gestión empresarial realizado para el sector de los textiles en este caso fabricación de pantalones a través de la empresa ficticia “Andina Jeans”.

En lo que se refiere, a la empresa “Andina Jeans”, con una metodología y objetivos de investigación específicos para el logro de sus objetivos y a la vez logro de la satisfacción de clientes a través de la renovación de calidad de pantalones y con tecnología. Los gustos se conciben como una acción intencionada, global y contextualizada, no regida por leyes científicas sino por reglas personales y sociales. Una de estas concepciones la denominaremos interpretativa, en ella investigar es comprender la conducta humana a partir de los significados de los sujetos investigados. El propósito de esta forma de investigar es comprender e interpretar los fenómenos moda y gustos.

El Simulador “Gestión, Simuladores y soluciones de Gestión”, es un software on-line desarrollado por profesionales Bolivianos que permite a través de un ambiente Web crear una estructura de negocio de una empresa virtual teniendo como característica principal de presentar resultados comparativos de un mercado virtual disputado por empresas que inician sus actividades con igualdad de condiciones, pero a lo largo del desarrollo del juego van destacando los resultados de sus decisiones.

Dentro del ambiente se crearon cuatro empresas virtuales; “Pagasus” “Intel Sur”, “Only Vip”, que conforman la competencia de la empresa “Andina Jeans” que fundamentalmente origina el presente análisis, todas con características similares cuyo objetivo principal es crear la mayor cantidad de utilidades mediante la aplicación de procedimientos cercanos a la eficiencia para lograr la mayor utilidad posible, la herramienta permitió la oportunidad de pensar y actuar como gerentes en ramas específicas de su empresa virtual, a través del desarrollo de la simulación virtual, se permitió poner en práctica conocimientos y tomar decisiones bajo presión optimizando las estrategias en cada proceso.

La empresa opera una fábrica virtual de prendas de vestir y/o pantalones “jeans” donde se desarrollan dos modelos de prendas; una de bajo costo pero de consumo masivo “Start Jeans”, mientras que la otra tenía características de calidad para un mercado exclusivo “For You”, ambos estaban dirigidos hacia dos nichos de mercados muy diferentes.

FIGURA N° 1
INTEGRANTES DEL EQUIPO “ANDINA JEANS”



FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

Roberto Aprili, José Alberto Ramírez, Porfidio Yucra Duarte, Wilma Orellana Flores, Lizbeth Alvares y Cindy avalos
Se dio al inicio al simulador a partir, de cada uno de los grupos, estaba conformado los grupos de trabajo por afinidad de cinco personas por equipo, en nuestro caso era de seis integrantes como se puede observar en la figura N° 1, después de determinar el nombre del equipo, una de las reglas de juego fue la de imponer que cada equipo tenía características de conformación similares y su campo de producción estaría dirigido a un mercado competitivo entre cada empresa que producirían el mismos tipo de prendas de vestir. Los equipos al estar conformados por cinco personas encargadas cada una de una gerencia; área de

producción, logística de abastecimiento, mercadotecnia y una gerencia financiera, todas coordinadas por una Gerencia General, procedimiento que pretendió dar igualdad de condiciones a los cuatro grupos competidores.

A cada grupo se le ha proporcionado la información de la empresa que se estaba conformando, además de fijar las reglas de juego y determinar una igualdad de condiciones para el primer trimestre (primera gestión). Dicha información corresponde a la capacidad financiera de la empresa en la gestión inicial de operación. Basándose en información general para cada empresa, se desarrolla la simulación de planeación estratégica, para operar la empresa por un periodo de tres gestiones virtuales, correspondientes cada una a tres meses reales.

Los datos correspondientes a las decisiones tomadas por cada equipo, se ingresan al sistema de simulación trimestralmente, es decir, aproximadamente cada semana en tiempo real, cabe mencionar que las decisiones tienen que ser ingresadas en números que, de alguna manera representan las estrategias aplicadas más los resultados financieros expresados en un balance de gestión, el juego inició previa inducción de generalidades de producción de jeans a través de una visita virtual a una empresa fabricante de prenda de vestir de la ciudad de Cochabamba, utilizada como base para la simulación.

La simulación se corre en el momento en el que todas y cada una de las empresas participantes han completado el ingreso de sus datos generales al sistema. Los resultados de cada trimestre son expuestos por el sistema en forma inmediata al ingreso de los datos. Es importante mencionar que el simulador de negocios no reacciona de la misma forma ante un mismo estímulo, la simulación genera respuestas en función de las decisiones que introducen los equipos competidores y de las influencias generadas en el entorno a través de su estado de resultados que son basadas en el balance de la empresa.

Un aspecto que se debe destacar en el simulador es el “Tablero de Control”, que permite realizar una abstracción de la situación real de la empresa a través de las diferentes etapas del juego, como ser los procesos de producción, control financiero caja banco, control de mercados, fases productivas, todas en función al control de pasos concretos que muestran una gestión a través de sus diferentes facetas, rescatable indicar que como control de juego se ha provisto al simulador de un indicador o guía denominado “Gestorcito” cuya principal función es indicar al equipo el paso concreto en el que se encuentra, se dotó también al juego con una guía de pasos idéntica a la realidad que servirá como parámetro de control a lo largo de cada gestión.

Los resultados de gestión de las operaciones de la empresa, son evaluados por un grupo de control y auditoria integrado por profesores de la Universidad que también realizaron una labor de veedores del desarrollo de la simulación, cuyo rol creemos además era el de fungir como accionistas de la empresa. En la presente oportunidad no se logro el alcance participativo de accionistas, que de llevarse a cabo seguramente hubiera tenido lugar el propiciar una junta en las que el equipo expone las decisiones tomadas, estrategias aplicadas, resultados logrados y es la instancia de la cual la empresa recibe observaciones. El poco tiempo no permitió tener este alcance.

CAPITULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TALLER

4.1. BASES ESTRATEGICAS

Las bases estratégicas consisten en la creación de un norte estratégico que sirva de referencia a la empresa, este está dado por la misión y visión.

4.2. MISIÓN

Brindar a nuestros clientes prendas de vestir pantalones jeans de alta calidad superando sus expectativas a través de un servicio personalizado comprometido con la puntualidad, eficiencia y mejoramiento continuo.

4.3. VISIÓN

Ser la empresa líder de la industria Boliviana en la producción de prendas de vestir pantalones jeans de alta calidad para el mercado nacional e internacional. Logrando el reconocimiento de nuestros clientes y mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores.

4.4. GESTIONES

Las gestiones dentro de la simulación fueron tres, cada una de ellas estaba compuesta por tres meses

4.5. PARTICIPANTES DEL TALLER DE SIMULACIÓN

Dentro del taller de simulación empresarial intervinieron varios autores, los cuales son mencionados y descritos a continuación:

- **FISCO**

El Fisco estableció impuesto a todas las empresas el 25%.

- **MERCADO**

En el mercado la demanda fue limitada, el mercado estaba constituido por la región 1 y región 2. Por otra parte la empresa disponía, a elección, de diferentes canales de ventas; Mayoristas, Promotoras y Boutiques cada canal de ventas requería una inversión de recursos en términos monetarios.

- **ACCIONISTAS**

Los accionistas exigían un máximo nivel de rentabilidad en cuanto a la inversión de parte de la empresa.

- **PROVEEDORES**

Ofrecían recursos para la producción de forma limitada, lo cual daba a los escasos de materia prima para cualquier etapa de producción.

- **BANCA**

Los préstamos se gestionaban al principio de cada gestión. La banca estableció montos máximos de préstamo y tasas de interés para conseguir funcionamiento, el monto máximo para adquirir un préstamo a largo plazo era total del patrimonio. La tasa de interés efectiva constituía el 10% por gestión la cual tenía una duración de tres meses.

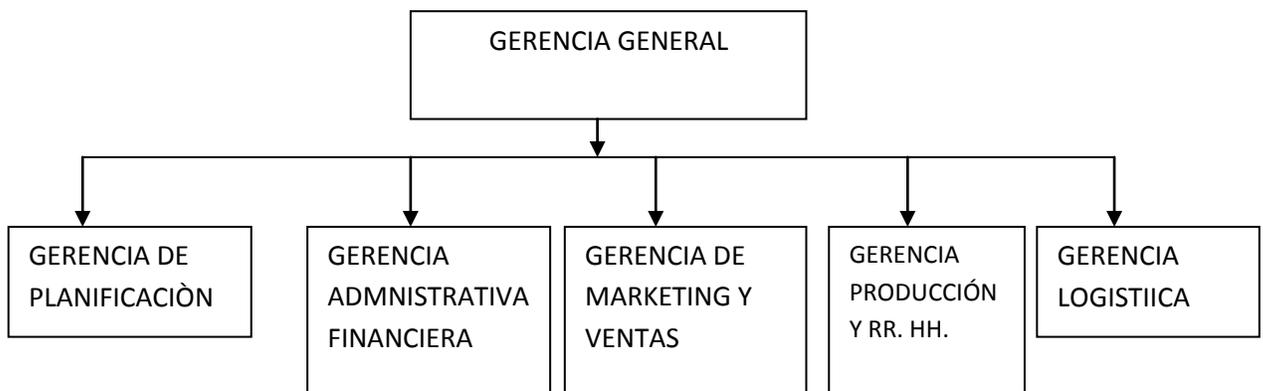
- **COMPETENCIA**

La competencia estaba representada por cada empresa participante de la simulación; las empresas participantes en la simulación de simulación empresarial fueron: “Andina Jeans”, “Pegasus”, “Only-Vip” e “Intel Sur”.

4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “ANDINA JEANS”

“Andina Jeans”, presenta una estructura organizacional típica de la industria, compuesta por una gerencia general a cargo de la coordinación con gerencias de cinco departamentos esenciales para la producción y venta de los productos de la empresa. La figura N° 2 a continuación plasma la estructura organizacional de “andina jeans”.

FIGURA N° 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “ANDINA JEANS”



FUENTE: Elaboración Propia, 2012

4.6.1. GERENCIA GENERAL

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia aporta su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

El gerente General cumplió con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

4.6.2. GERENCIA DE PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente.

En este sentido las funciones del gerente inicialmente es de planificar, dirigir, coordinar, organizar y controlar. Estas funciones fueron importantes para el logro de los objetivos de la empresa “Andina Jeans”.

4.6.3. GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Se encargara de aspectos específicos de la empresa “andina jeans”, que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la administración financiera son: La Inversión, El financiamiento y las decisiones sobre el comportamiento de las tres gestiones de la simulación empresarial.

La administración financiera es el área de la administración que cuida los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.

4.6.4. FUNCIONES DE UN ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- El Administrador financiero interactuó con sus otros gerentes para que la empresa funcione de manera eficiente.
- Administrara los recursos financieros de la empresa “Andina Jeans”, para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Invertirá los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.

- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de un administrador financiero en la empresa “Andina Jeans”, consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la empresa.

4.6.5. GERENCIA DE MARKETING Y VENTAS

Dentro de la empresa “Andina Jeans”, una de las áreas que forma parte de esta compañía es el Área de Marketing y Ventas, cuya actividad principal es la de gerenciar todo el proceso de elaboración de pantalones jean por otra parte las operaciones de producción y venta y seguimiento de la competencia.

Dentro de la actual coyuntura de mercado la empresa Andina Jeans, tiene como competidores directos a:

Intel Sur, Only Vip y Pegasus, empresas con el mismo rubro y que buscan ganar en el mismo mercado.

Para el desarrollo de las actividades comerciales, se cuenta con dos regiones en las que se podía desarrollar las actividades de ventas.

4.6.5.1. MERCADO

El mercado se caracterizo por tener una demanda limitada, por lo que el acceso a pedidos fue un factor determinante en las fases y etapas de producción y la cantidad de producto que se fabrico.

Durante el primer año la empresa Andina Jeans realizo la compra de insumos necesarios como ser: tela, materiales y químicos los mismos que fueron coordinados con las Gerencias de Marketing y Producción de esta manera se centro la participación en el mercado de la Región 1 y 2 con los productos de Star

Jeans atendiendo así dos pedidos de 80 docenas cada uno en el mercado. Se ha comercializado nuestros productos en el mercado a través de tres canales de ventas, mayoristas, promotoras y boutiques.

Tomando en cuenta la capacidad de las maquinarias y la calidad de los productos de Star Jeans y For You siendo estos últimos de más alta calidad se realizaron los siguientes pedidos de 160 docenas de Star Jeans:

Región 1 80 docenas al contado

Región 2 80 docenas al crédito

En la práctica con la empresa, se utilizó el canal de Mayoristas para realizar las ventas en el mercado y poder cumplir con los pedidos, obtenidos.

4.6.5.2. COMPETENCIA

La competencia dentro el mercado, era de las cuatro empresas que enfocada en lograr las mejores opciones de negocio en concretar venta de jeans.

Se ha competido con las empresas; Intel Sur, Only Vip y Pegasus. La principal característica de toda la competencia, fue que las empresas realizaron inversiones fuertes en marketing y publicidad en un mercado en el que la cantidad de pedidos fue limitada.

4.6.5.3. CANALES DE VENTA

Como canales de venta se contó con tres tipos de canales para realizar la venta de cada uno de los productos de las empresas:

- Mayoristas (Comercializan ambos productos Star Jeans y For You)
- Promotoras (Comercializan ambos productos Star Jeans y For You)
- Boutiques (Solo comercializan For You)

4.6.6. GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS

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

Producción ha sido definida como la fabricación de un objeto físico por medio de maquinarias, personas y materiales. Producir, técnicamente, significa crear.

La Gerencia de Recursos Humanos, que como sabemos por definición se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

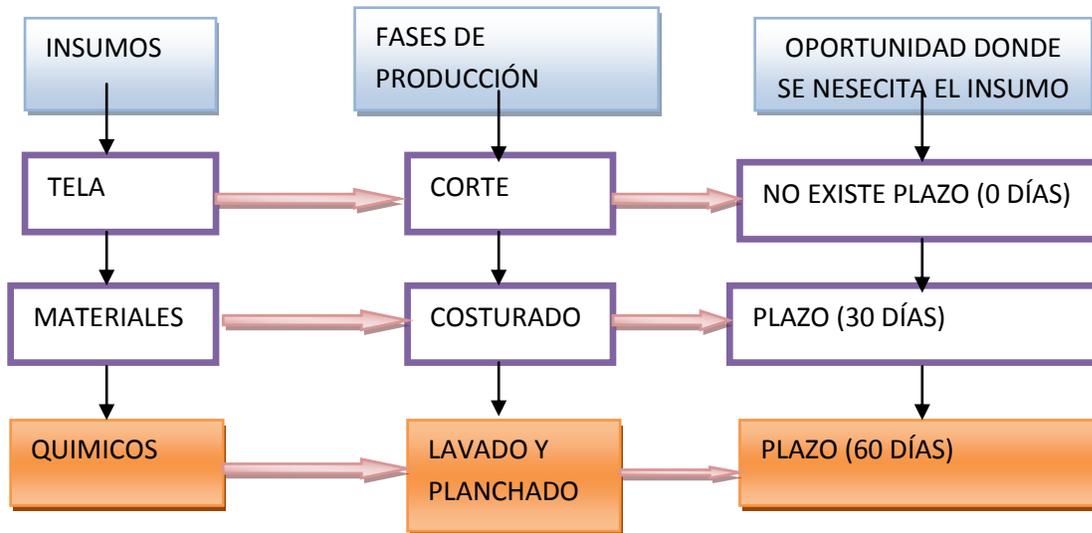
4.6.7. GERENCIA DE LOGISTICA

Suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Para ello centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes en función de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos de almacenaje, despacho, aprovisionamiento, compras, economía material, transporte externo, transporte interno, transporte inter-empresa, distribución, tratamiento y atención de los pedidos, reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente, planificación de la producción, control de producción, información y comunicaciones, control de calidad, finanzas, mantenimiento, mercadeo, ventas y protección del medio ambiente.

4.7. PROCESO DE PRODUCCION

El proceso de producción consiste en tres etapas: corte y diseño, costura y lavado. Cada una de estas etapas requiere recursos en términos monetarios para gastos de mano de obra y gastos indirectos como ser: servicios básicos, gastos de almacenamiento de la materia prima y otros. Teniendo de esta manera el producto terminado en un tiempo de tres meses.

FIGURA N° 3
PROCESO DE PRODUCCIÓN



FUENTE: Elaboración Propia, 2012

4.8. LOS PROVEEDORES

Los proveedores trabajaban con diferentes modalidades de entrega de sus productos estas fueron: entrega inmediata, entrega en treinta días o entrega en sesenta días como se muestra en la figura N° 3. 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, que los pedidos de 30 días y los de 60 días tenían un precio aún menor; el pago se hacía efectivo de manera inmediata, sin importar el plazo de entrega establecido, como se presente en la figura N° 3.

En la figura N° 4 se puede observar proveedores con diferentes modalidades de entrega inmediata primer día menor costo, entrega a plazo de 30 días mayor costo y entrega a plazo de 60 días tenía un mayor costo.

FIGURA N° 4

PROVEEDORES CON DIFERENTES MODALIDADES DE ENTREGA.

ENTREGA INMEDIATA	ENTREGA A PLAZO	ENTREGA A PLAZO
1er Día	30 Días	60 Días
Menor Costo	Mayor Costo	Mayor Costo

FUENTE: Elaboración Propia, 2012

4.9. ANALISIS DE LA PRIMERA GESTIÓN

Durante el primer trimestre la empresa “Andina Jeans” realizo la compra de insumos necesarios como ser: tela, materiales y químicos los mismos que fueron coordinados con las Gerencias de Marketing y Producción de esta manera se centró la participación en el mercado de la Región 1 y 2 con los productos de Star Jeans atendiendo así dos pedidos de 80 docenas cada uno en el mercado.

4.9.1. ADQUISICIÓN DE INSUMOS

Tomando en cuenta la capacidad de las maquinarias y la calidad de los productos de Star Jeans y For You siendo estos últimos de más alta calidad se realizaron los siguientes pedidos de 160 docenas de Star Jeans: Región uno 80 docenas al contado y Región dos 80 docenasal crédito como se muestra en la figura N° 5.

**FIGURA N° 5
ADQUISICION DE INSUMOS**

		CANTIDAD	TEIMPO DE ENTREGA
Star Jeans	Región 1	80 docenas	Al Contado
	Región 2	80 docenas	a crédito

FUENTE: Elaboración Propia, 2012

4.9.2. CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN (PRECIO \$M/80 KITS)

En la tabla N° 1 se puede observar cantidad de pedidos en la primera gestión precio en millones 80 kits, material Star Jeans unidad de pedido \$M kits, cantidad de pedido por empresa la empresa Pegasus a un plazo de 30 días dos pedidos, Intel sur a un plazo de 30 días dos pedidos, Only vip a un plazo de 30 días dos pedidos y andina jean a un plazo de 30 días dos pedidos.

TABLA N° 1

CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN (PRECIO \$M/80 KITS)

Seleccionar gestión: 1 ▼

PARÁMETROS			
MATERIAL		MATERIALES	▼
CALIDAD		STAR JEANS	▼
UNIDAD DE PEDIDO		\$M/80 KITS	▼

PRECIO \$M/80 KITS			
	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
80 KITS	0	0	0
160 KITS	0	5	0
240 KITS	0	0	0
320 KITS	0	0	0
400 KITS	0	0	0
Más de 400 KITS	0	0	0

CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA				\$M A REGISTRAR		
EMPRESA	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
PEGASSUS	0	2	0	0	10	0
INTEL SUR	0	2	0	0	10	0
ONLY VIP	0	2	0	0	10	0
ANDINA JEANS	0	2	0	0	10	0

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.3. CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN (PRECIO \$M/80 KILOGRAMOS).

En la tabla N° 2 se puede observar cantidad de pedidos en la primera gestión precio en millones 80 kilogramos, material quimicos unidad de pedido \$M kilogramos, calidad Star Jeans cantidad de pedido por empresa la empresa Pegasus a un plazo de 60 días dos pedidos, Intel sur a un plazo de 60 días dos pedidos, Only vip a un plazo de 60 días dos pedidos y andina jean a un plazo de 60 días dos pedidos.

TABLA N° 2
CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN (PRECIO \$M/80 KILOGRAMOS).

Seleccionar gestión: 1 ▼

PARÁMETROS			
MATERIAL		QUIMICOS	▼
CALIDAD		STAR JEANS	▼
UNIDAD DE PEDIDO		\$M/80 KILOGRAMOS	▼

PRECIO \$M/80 KILOGRAMOS			
	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
80 KILOGRAMOS	0	0	0
160 KILOGRAMOS	0	0	9
240 KILOGRAMOS	0	0	0
320 KILOGRAMOS	0	0	0
400 KILOGRAMOS	0	0	0
Más de 400 KILOGRAMOS	0	0	0

CANTIDAD DE PEDIDOS POR EMPRESA				\$M A REGISTRAR		
EMPRESA	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
PEGASSUS	0	0	2	0	0	18
INTEL SUR	0	0	2	0	0	18
ONLY VIP	0	0	2	0	0	18
ANDINA JEANS	0	0	2	0	0	18

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.4. PRIMERA GESTIÓN BALANCE GENERAL EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 3 se puede observar el balance general de la empresa “andina jeans” de la primera gestión es decir cada gestión estaba formado por tres meses, en el primer periodo y/o mes.

Los datos obtenidos muestran el total de activos corrientes que alcanzaron a \$us 417 millones y el segundo mes existe un crecimiento de \$us 1025 millones. Finalmente, en el tercer mes existe un decremento a \$us 683 millones.

Por otra parte el total de activos fijos, tiene una dinámica similar, con datos en el primer mes que llegan a \$us 491 millones, con un incremento de \$us 1139 millones y el tercer mes decremento en \$us 788 millones, los pasivos y patrimonio el primer mes es de \$us 491 millones el segundo mes \$us 1139 millones y el tercer mes decremento en \$us 788 millones.

TABLA N° 3
PRIMERA GESTIÓN BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES				
ID33 -CAJA Y BANCOS	+	227	288	503
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	+	190	679	180
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	+	0	0	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	+	0	24	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	+	0	0	0
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	+	0	36	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS, MERCADOS Y CANALES EN CURSO	+	0	0	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	+	0	0	0
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	=	417	1025	683
ID38 -ACTIVOS FIJOS				
ID42 -VEHICULOS	+	4	3	2
ID39 -TERRENOS	+	20	20	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	+	36	68	61
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	+	14	23	22
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0	0	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	+	0	0	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	74	114	105
ID46 -TOTAL ACTIVOS	=	491	1139	788
ID47 -PASIVOS				
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	11	46	0
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	0	0	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	+	40	240	0
ID51 -TOTAL PASIVOS	=	51	286	0
ID52 -PATRIMONIO				
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	340	440	853
ID54 -UTILIDAD NETA	+	100	413	-65
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	=	440	853	788
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	491	1139	788

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.5. EBITDA PRIMERA GESTION EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 4 podemos observar la EBITA del año uno, en el primer mes se obtuvo \$us 160 millones, en el segundo mes \$us 268 millones y en el tercer mes \$us -163 (negativo que afecto a la empresa andina jeans en sus utilidades).

TABLA N° 4
EBITDA PRIMERA GESTION

EBITDA	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID80 -UTILIDAD NETA.	+	100	413	-65
ID58 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS.	-	0	337	179
ID59 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS.	-	0	0	0
ID108 -NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS.	-	0	0	0
ID60 -COSTO. FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA.	+	0	0	0
ID61 -COSTO. FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	12
ID126 -IMPUESTOS MENSUALES.	+	39	84	60
ID62 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES.	+	11	46	0
ID123 -DEPRECIACION.	+	6	10	9
ID63 -AMORTIZACIONES.	+	0	40	0
ID81 -EBITDA.	=	160	268	-163

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.6. PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMERA GESTION EMPRESA “ANDINA JEANS”

Respecto a las perdidas y ganancias primera gestión en la tabla N° 5, se observa que en el primer mes la utilidad neta es de \$us 100 millones, en el segundo mes es \$us 413 millones y en la tercer mes es de \$us -65 millones.

TABLA N° 5
PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMERA GESTION

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	+	390	835	595
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	+	0	0	0
ID25 -GASTOS GENERALES	-	279	713	839
ID24 -UTILIDAD BRUTA	=	111	122	-244
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	0	337	179
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0	0	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	=	111	459	-65
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	11	46	0
ID30 -UTILIDAD NETA	=	100	413	-65

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.7. GASTOS GENERALES PRIMERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 6, se refiere a los gastos en la gestión uno, el primer mes es de \$us 279 millones, segundo mes incrementa \$us 713 millones de la misma manera hay un incremento en el tercer mes \$us 839 millones, lo que afecta directamente a las utilidades.

**TABLA N° 6
GASTOS GENERALES PRIMERA GESTIÓN**

GASTOS GENERALES	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO	+	2	0	0
ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD	+	2	5	38
ID4 -COSTO DE VENTA PROMOTORAS	+	0	10	20
ID5 -COSTO DE VENTA MAYORISTAS	+	50	25	25
ID6 -COSTO DE VENTA BOUTIQUES	+	0	30	0
ID7 -COMPRAS DE TELA	+	44	69	54
ID8 -COMPRAS DE MATERIALES	+	10	20	18
ID9 -COMPRAS DE QUIMICOS	+	18	25	16
ID120 -COMISIONES DE VENTA PROMOTORAS	+	0	62	119
ID121 -COMISIONES DE VENTA MAYORISTAS	+	20	10	19
ID122 -COMISIONES DE VENTA BOUTIQUES	+	0	84	0
ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	+	0	0	0
ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	12
ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	+	16	20	16
ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	+	16	20	16
ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	+	16	20	16
ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS	+	0	0	0
ID17 -SERVICIOS BASICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGIA)	+	15	48	23
ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	+	39	84	60
ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO	+	1	12	9
ID18 -ALMACENAJE, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES	+	2	8	2
ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	+	2	4	16
ID102 -CAPACITACION	+	1	12	8
ID113 -MULTAS	+	0	18	10
ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	+	4	8	7
ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	+	10	12	7
ID114 -DEPRECIACION	+	6	10	9
ID115 -GASTOS DE COBRANZA	+	1	0	4
ID116 -AMORTIZACION I&D CANALES, MERCADOS, PRODUCTOS	+	0	40	0
ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	+	0	45	0
ID125 -OTROS (CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	+	0	0	315
ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES	=	279	713	839

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.8. MANUFACTURA EN LA PRIMERA GESTIÓN

En la tabla N° 7 podemos observar la manufactura en la gestión uno, en lo que se refiere a los ingresos totales en el primer y segundo periodo \$us 0 millones y el tercer mes es de \$us 390 millones y también el total es de \$us 390 millones, ingreso a caja y bancos un total \$us 181 millones, ingresos a cuentas por cobrar a 30 días \$us 190 millones, costo canal mayoristas es de \$us 20 millones.

TABLA N° 7

MANUFACTURA EN LA PRIMERA GESTIÓN

Gestión

Producto Mercado

MANUFACTURA	Gestión			
	1			
OUTPUT EN MILLONES DE \$	MES 1	MES 2	MES 3	Totales
Ingreso Totales	0	0	390	390
Ingresos a Caja y Bancos	0	0	181	181
Ingresos a Cuentas x cobrar a 30 días	0	0	190	190
Ingresos a Cuentas x cobrar a 60 días	0	0	0	0
Costo Canal Promotoras	0	0	0	0
Costo Canal Mayoristas	0	0	20	20
Costo Canal Boutique	0	0	0	0

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.9.9. REPORTE CONSOLIDADO PRIMERAS GESTIÓN

En lo que se refiere al reporte consolidado por juego y gestión en la gestión uno en la tabla N° 8 se observa, la participación del mercado la empresa Pegasus tiene un 25%, Intel sur 25%, Only vip 25% y andina jeans 25%.

TABLA N° 8

REPORTE CONSOLIDADO PRIMERAS GESTIÓN

Reporte Consolidado por Juego y Gestión

Juego: DAVIDMBA10-UASB-09-12

Gestión: 1

Datos

Items	Usuarios			
	PEGASSUS	INTEL SUR	ONLY VIP	ANDINA JEANS
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO %	25 %	25 %	25 %	25 %
MARGEN DE UTILIDAD %	38 %	41 %	38 %	41 %
GIRO DE CAPITAL	0.81	0.79	0.81	0.79
RENTABILIDAD DE ACTIVOS %	31 %	33 %	31 %	33 %
RENTABILIDAD EN PATRIMONIO %	21 %	23 %	21 %	23 %
VULNERABILIDAD %	12 %	12 %	12 %	12 %
LIQUIDEZ	40.70	37.91	40.70	37.91
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS M\$	91	100	91	100
VALOR DE LA EMPRESA M\$	613	640	613	640
NOTA DEL JUEGO %	93 %	100 %	93 %	100 %

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

Margen de utilidad Pegasus 38%, Intel sur 41%, Only vip 38%, andina jeans 41%, giro de capital Pegasus 0.81, Intel sur 0.79, Only vip 0.81, andina jeans 0.79, rentabilidad de activos Pegasus 31%, Intel sur 33%, Only vip 31%, andina jeans 33%, rentabilidad de patrimonio Pegasus 21%, Intel sur 23%, Only vip 21%, andina jeans 23%, vulnerabilidad Pegasus 12%, Intel sur 12%, Only vip 12%, andina jeans 12%, liquidez Pegasus 40.70%, Intel sur 37.91%, Only vip 40.70%, andina jeans 37.91%, utilidades netas acumuladas Pegasus \$us 91, Intel sur \$us 100, Only vip \$us 91 andina jeans \$us 100, Valor de la empresa Pegasus \$us 613,

Intel sur \$us 640, Only vip \$us 613 andina jeans \$us 640, nota final del juego Pegasus 93%, Intel sur 100%, Only vip 93%, andina jeans 100%.

4.9.10. VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN

En la tabla N° 9 se observa el valor comercial de la empresa “Andina Jeans” gestión uno, primer mes \$us 640 millones segundo mes existe un incremento en \$us 1779 millones y en la tercera gestión hay un decremento a \$us 1071 millones.

TABLA N° 9

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA PRIMERA GESTIÓN

Gestión

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID107 -PATRIMONIO	+	440	853	788
ID92 -UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTERIOR (1)	+	0	100	413
ID93 -UTILIDAD NETA DEL PRESENTE AÑO (2)	+	200	828	-130
ID95 -VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA EN MERCADO	=	640	1779	1071

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.10. ANALISIS DE LA SEGUNDA GESTIÓN

En la segunda gestión “Andina Jeans” demanda productos tanto en la Región 1 como en la Región 2 continuando de esta forma con el proceso de producción en el tiempo de tres meses logrando así atender los pedidos requeridos.

4.10.1. BALANCE GENERAL SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”

En esta tabla N° 10, se puede observar el balance general de la empresa “andina jeans” de la segunda gestión es decir cada gestión estaba formado por tres meses, en el primer periodo y/o mes.

Muestra el total de activos corrientes de \$us 417 millones y el segundo mes existe un crecimiento a \$us 1025 millones y en el tercer mes existe un decremento a \$us 683 millones.

TABLA N° 10
BALANCE GENERAL SEGUNDA GESTIÓN

BALANCE GENERAL	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES				
ID33 -CAJA Y BANCOS	+	227	286	503
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	+	190	679	180
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	+	0	0	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	+	0	24	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	+	0	0	0
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	+	0	36	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO	+	0	0	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	+	0	0	0
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	=	417	1025	683
ID38 -ACTIVOS FIJOS				
ID42 -VEHICULOS	+	4	3	2
ID39 -TERRENOS	+	20	20	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	+	36	68	61
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	+	14	23	22
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0	0	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	+	0	0	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	74	114	105
ID46 -TOTAL ACTIVOS	=	491	1139	788
ID47 -PASIVOS				
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	11	46	0
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	0	0	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	+	40	240	0
ID51 -TOTAL PASIVOS	=	51	286	0
ID52 -PATRIMONIO				
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	340	440	853
ID54 -UTILIDAD NETA	+	100	413	-65
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	=	440	853	788
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	491	1139	788

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

En la misma tabla se observa que el total de activos fijos en el primer mes es \$us 491 millones y tiene un incremento de \$us 1139 millones y el tercer mes decremento en \$us 788 millones, los pasivos y patrimonio el primer mes es de \$us 491 millones el segundo mes \$us 1139 millones y el tercer mes decremento en \$us 788 millones el mismo cabe indicar que se mantiene igual que la primera gestión.

4.10.2. EBITDA SEGUNDA GESTION EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 11 podemos observar la EBITA del año dos, en el primer mes se obtuvo \$us 160 millones, en el segundo mes \$us 268 millones y en el tercer mes \$us -163 (negativo que afecto a la empres andina jeans en sus utilidades), el mismo cabe aclarar que es constante al igual que el primer año.

TABLA N° 11
EBITDA SEGUNDA GESTION

EBITDA	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID80 -UTILIDAD NETA.	+	100	413	-85
ID58 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS.	-	0	337	179
ID59 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS.	-	0	0	0
ID108 -NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS.	-	0	0	0
ID80 -COSTO. FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA.	+	0	0	0
ID81 -COSTO. FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	12
ID126 -IMPUESTOS MENSUALES.	+	39	84	60
ID82 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES.	+	11	48	0
ID123 -DEPRECIACION.	+	6	10	9
ID83 -AMORTIZACIONES.	+	0	40	0
ID81 -EBITDA.	=	160	268	-163

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.10.3. PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDA GESTION EMPRESA “ANDINA JEANS”

Respecto a las perdidas y ganancias segunda gestión en la tabla N° 12, se observa que en el primer mes la utilidad neta es de \$us 100 millones, en el segundo mes es \$us 413 millones y en la tercer mes es de \$us -65 millones, se aclara que al igual que la primera gestion es constante.

TABLA N° 12
PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDA GESTION

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	+	390	835	595
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	+	0	0	0
ID25 -GASTOS GENERALES	-	279	713	839
ID24 -UTILIDAD BRUTA	=	111	122	-244
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	0	337	179
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0	0	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	=	111	459	-65
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	11	46	0
ID30 -UTILIDAD NETA	=	100	413	-65

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.10.4. GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 13, se refiere a los gastos en la gestión dos, primer mes es de \$us 279 millones, segundo mes incrementa \$us 713 millones de la misma manera hay un incremento en el tercer mes \$us 839 millones, lo que afecta directamente a las utilidades de la misma manera se aclara que es cosntante en relación al primer año.

TABLA N° 13
GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTIÓN

GASTOS GENERALES	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO	+	2	0	0
ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD	+	2	5	38
ID4 -COSTO DE VENTA PROMOTORAS	+	0	10	20
ID5 -COSTO DE VENTA MAYORISTAS	+	50	25	25
ID6 -COSTO DE VENTA BOUTIQUES	+	0	30	0
ID7 -COMPRAS DE TELA	+	44	69	54
ID8 -COMPRAS DE MATERIALES	+	10	20	18
ID9 -COMPRAS DE QUIMICOS	+	18	25	16
ID120 -COMISIONES DE VENTA PROMOTORAS	+	0	62	119
ID121 -COMISIONES DE VENTA MAYORISTAS	+	20	10	19
ID122 -COMISIONES DE VENTA BOUTIQUES	+	0	84	0
ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	+	0	0	0
ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	12
ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	+	16	20	16
ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	+	16	20	16
ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	+	16	20	16
ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS	+	0	0	0
ID17 -SERVICIOS BASICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGIA)	+	15	48	23
ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	+	39	84	60
ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO	+	1	12	9
ID18 -ALMACENAJE, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES	+	2	8	2
ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	+	2	4	16
ID102 -CAPACITACION	+	1	12	8
ID113 -MULTAS	+	0	18	10
ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	+	4	8	7
ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	+	10	12	7
ID114 -DEPRECIACION	+	6	10	9
ID115 -GASTOS DE COBRANZA	+	1	0	4
ID116 -AMORTIZACION I&D CANALES, MERCADOS, PRODUCTOS	+	0	40	0
ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	+	0	45	0
ID125 -OTROS (CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	+	0	0	315
ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES	=	279	713	839

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012)

4.10.5. MANUFACTURA SEGUNDA GESTIÓN

En la tabla N° 14 podemos observar la manufactura en la gestión dos, en lo que se refiere a los ingresos totales en el primer y segundo periodo \$us 0 millones y el tercer mes es de \$us 835 millones y también el total es de \$us 835 millones, ingreso a caja y bancos un total \$us 0 millones, ingresos a cuentas por cobrar a 30 días \$us 144, ingresos a cuentas por cobrar a 60 días es de \$us 535 millones, costo canal promotores es de \$us 62 millones, costo canal mayoristas es \$us 10 millones, costo canal boutique es de \$us 85 millones.

TABLA N° 14
MANUFACTURA SEGUNDA GESTIÓN

Gestión

Producto Mercado

MANUFACTURA	Gestión			
	2			
OUTPUT EN MILLONES DE \$	MES 1	MES 2	MES 3	Totales
Ingreso Totales	0	0	835	835
Ingresos a Caja y Bancos	0	0	0	0
Ingresos a Cuentas x cobrar a 30 días	0	0	144	144
Ingresos a Cuentas x cobrar a 60 días	0	0	535	535
Costo Canal Promotoras	0	0	62	62
Costo Canal Mayoristas	0	0	10	10
Costo Canal Boutique	0	0	85	85

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.10.6. REPORTE CONSOLIDADO SEGUNDA GESTIÓN

En lo que se refiere al reporte consolidado por juego y gestión en la gestión dos en la tabla N° 15 se observa, la participación del mercado la empresa Pegasus tiene un 21%, Intel sur 28%, Only vip 21% y andina jeans 30%.

TABLA N° 15
REPORTE CONSOLIDADO SEGUNDA GESTIÓN

Reporte Consolidado por Juego y Gestión

Juego: DAVIDMBA10-UASB-09-12

Gestión: 2

Datos

Items	Usuarios			
	PEGASSUS	INTEL SUR	ONLY VIP	ANDINA JEANS
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO %	21 %	28 %	21 %	30 %
MARGEN DE UTILIDAD %	21 %	24 %	8 %	32 %
GIRO DE CAPITAL	0.69	0.75	0.84	0.73
RENTABILIDAD DE ACTIVOS %	15 %	18 %	7 %	24 %
RENTABILIDAD EN PATRIMONIO %	27 %	38 %	15 %	48 %
VULNERABILIDAD %	44 %	46 %	37 %	34 %
LIQUIDEZ	9.40	10.32	73.13	22.28
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS M\$	248	371	165	513
VALOR DE LA EMPRESA M\$	993	1353	744	1779
NOTA DEL JUEGO %	52 %	74 %	37 %	100 %

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

Margen de utilidad Pegasus 21%, Intel sur 24%, Only vip 8%, andina jeans 32%, giro de capital Pegasus 0.69, Intel sur 0.75, Only vip 0.84, andina jeans 0.73, rentabilidad de activos Pegasus 15%, Intel sur 18%, Only vip 7%, andina jeans 24%, rentabilidad de patrimonio Pegasus 27%, Intel sur 38%, Only vip 15%, andina jeans 48%, vulnerabilidad Pegasus 44%, Intel sur 46%, Only vip 37%, andina jeans 34%, liquidez Pegasus 9.40%, Intel sur 10.32%, Only vip 73.13%, andina jeans 22.28%, utilidades netas acumuladas Pegasus \$us 248, Intel sur \$us 371, Only vip \$us 165 andina jeans \$us 513, valor de la empresa Pegasus \$us 993, Intel sur \$us 1353, Only vip \$us 744 andina jeans \$us 1779, nota final del juego Pegasus 52%, Intel sur 74%, Only vip 37%, andina jeans 100%, de forma

general en relación a la primera gestión la empresa Pegasus, Intel sur y Only vip disminuye y la empresa andina jeans mantiene su nota promedio.

4.10.7. VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA SEGUNDA GESTIÓN

En la tabla N° 16 se observa el valor comercial de la empresa “Andina Jeans” gestión dos, primer mes \$us 640 millones segundo mes existe un incremento en \$us 1779 millones y y en la tercera gestión hay un decremento a \$us 1071 millones del mismo modo en relación al primer año se mantiene constante.

TABLA N° 16
VALOR COMERCIAL SEGUNDA GESTIÓN

Gestión

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID107 -PATRIMONIO	+	440	853	788
ID92 -UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTERIOR (1)	+	0	100	413
ID93 -UTILIDAD NETA DEL PRESENTE AÑO (2)	+	200	828	-130
ID95 -VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA EN MERCADO	=	640	1779	1071

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.11. ANALISIS DE LA TERCERA GESTIÓN

En esta gestión solo se pudo atender a tres pedidos 80 docenas de Star Jeans 80 docenas de For You (Región 1 y 2)

Debido a que en la gestión anterior se compró materiales y químicos para 80 docenas de productos For You los mismos que se encuentran almacenados solo se realizó la compra de productos Star Jeans para 80 docenas.

4.11.1. BALANCE GENERAL TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”

En esta tabla N° 17, se puede observar el balance general de la empresa “andina jeans” de la tercera gestión es decir cada gestión estaba formado por tres meses.

TABLA N° 17
BALANCE GENERAL TERCERA GESTIÓN

BALANCE GENERAL	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES				
ID33 -CAJA Y BANCOS	+	227	288	503
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	+	190	679	180
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	+	0	0	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	+	0	24	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	+	0	0	0
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	+	0	36	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO	+	0	0	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	+	0	0	0
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	=	417	1025	683
ID38 -ACTIVOS FIJOS				
ID42 -VEHICULOS	+	4	3	2
ID39 -TERRENOS	+	20	20	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	+	36	68	61
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	+	14	23	22
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0	0	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	+	0	0	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	74	114	105
ID46 -TOTAL ACTIVOS	=	491	1139	788
ID47 -PASIVOS				
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	11	46	0
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	0	0	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	+	40	240	0
ID51 -TOTAL PASIVOS	=	51	286	0
ID52 -PATRIMONIO				
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	340	440	853
ID54 -UTILIDAD NETA	+	100	413	-65
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	=	440	853	788
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	491	1139	788

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

En el primer periodo y/o mes, nos muestra el total de activos corrientes de \$us 417 millones y el segundo mes existe un crecimiento a \$us 1025 millones y en el tercer mes existe un decremento a \$us 683 millones, por otra parte el total de activos fijos de la misma manera el primer mes es \$us 491 millones incrementa en \$us

1139 millones y el tercer mes decremento en \$us 788 millones, los pasivos y patrimonio el primer mes es de \$us 491 millones el segundo mes \$us 1139 millones y el tercer mes decremento en \$us 788 millones el mismo cabe indicar que se mantiene igual que la segunda gestión.

4.11.2. EBITDA TERCERA GESTION EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 18 podemos observar la EBITA del año tres, en el primer mes se obtuvo \$us 160 millones, en el segundo mes \$us 268 millones y en el tercer mes \$us -163 (negativo que afecto a la empresa andina jeans en sus utilidades), el mismo cabe aclarar que es constante al igual que el segundo año.

TABLA N° 18
EBITDA TERCERA GESTION

EBITDA	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID80 -UTILIDAD NETA.	+	100	413	-65
ID58 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS.	-	0	337	179
ID59 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS.	-	0	0	0
ID108 -NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS.	-	0	0	0
ID60 -COSTO. FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA.	+	0	0	0
ID61 -COSTO. FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	12
ID126 -IMPUESTOS MENSUALES.	+	39	84	60
ID62 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES.	+	11	48	0
ID123 -DEPRECIACION.	+	6	10	9
ID63 -AMORTIZACIONES.	+	0	40	0
ID81 -EBITDA.	=	160	268	-163

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.11.3. PERDIDAS Y GANANCIAS TERCERA GESTION EMPRESA “ANDINA JEANS”

Respecto a las perdidas y ganancias tercera gestión en la tabla N° 19, se observa que en el primer mes la utilidad neta es de \$us 100 millones, en el segundo mes

es \$us 413 millones y en la tercer mes es de \$us -65 millones, se aclara que al igual que la segunda gestion es constante.

TABLA N° 19
PERDIDAS Y GANANCIAS TERCERA GESTION

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	+	390	835	595
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	+	0	0	0
ID25 -GASTOS GENERALES	-	279	713	839
ID24 -UTILIDAD BRUTA	=	111	122	-244
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	0	337	179
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0	0	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	=	111	459	-65
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	11	46	0
ID30 -UTILIDAD NETA	=	100	413	-65

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.11.4. GASTOS GENERALES TERCERA GESTIÓN EMPRESA “ANDINA JEANS”

En la tabla N° 20, se refiere a los gastos en la gestión tres, primer mes es de \$us 279 millones, segundo mes incrementa \$us 713 millones de la misma manera hay un incremento en el tercer mes \$us 839 millones, lo que afecta directamente a las utilidades, de la misma manera se aclara que es constante en relación al segundo año.

TABLA N° 20
GASTOS GENERALES TERCERA GESTIÓN

GASTOS GENERALES	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO	+	2	0	0
ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD	+	2	5	38
ID4 -COSTO DE VENTA PROMOTORAS	+	0	10	20
ID5 -COSTO DE VENTA MAYORISTAS	+	50	25	25
ID6 -COSTO DE VENTA BOUTIQUES	+	0	30	0
ID7 -COMPRAS DE TELA	+	44	69	54
ID8 -COMPRAS DE MATERIALES	+	10	20	18
ID9 -COMPRAS DE QUIMICOS	+	18	25	16
ID120 -COMISIONES DE VENTA PROMOTORAS	+	0	62	119
ID121 -COMISIONES DE VENTA MAYORISTAS	+	20	10	19
ID122 -COMISIONES DE VENTA BOUTIQUES	+	0	84	0
ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	+	0	0	0
ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	12	12
ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	+	16	20	16
ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	+	16	20	16
ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	+	16	20	16
ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS	+	0	0	0
ID17 -SERVICIOS BASICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGIA)	+	15	48	23
ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	+	39	84	60
ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO	+	1	12	9
ID18 -ALMACENAJE, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES	+	2	8	2
ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	+	2	4	16
ID102 -CAPACITACION	+	1	12	8
ID113 -MULTAS	+	0	18	10
ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	+	4	8	7
ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	+	10	12	7
ID114 -DEPRECIACION	+	6	10	9
ID115 -GASTOS DE COBRANZA	+	1	0	4
ID116 -AMORTIZACION I&D CANALES, MERCADOS, PRODUCTOS	+	0	40	0
ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	+	0	45	0
ID125 -OTROS (CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	+	0	0	315
ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES	=	279	713	839

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.11.5. MANUFACTURA TERCERA GESTIÓN

En la tabla N° 21 podemos observar la manufactura en la gestión tres , en lo que se refiere a los ingresos totales en el primer periodo \$us 0 millones y segundo periodo \$us 200 millones y el tercer mes es de \$us 395 millones haciendo un total de \$us 595 millones, ingreso a caja y bancos un total \$us 277 millones, ingresos a cuentas por cobrar a 30 días \$us 180 millones, ingresos a cuentas por cobrar a 60 días es de \$us 0 millones, costo canal promotores un total de \$us 119 millones, costo canal mayoeistas es \$us 20 millones, costo canal boutique es de \$us 0 millones.

TABLA N° 21
MANUFACTURA TERCERA GESTIÓN

Gestión

Producto Mercado

MANUFACTURA	Gestión			
	3			
OUTPUT EN MILLONES DE \$	MES 1	MES 2	MES 3	Totales
Ingreso Totales	0	200	395	595
Ingresos a Caja y Bancos	0	140	137	277
Ingresos a Cuentas x cobrar a 30 días	0	0	180	180
Ingresos a Cuentas x cobrar a 60 días	0	0	0	0
Costo Canal Promotoras	0	60	59	119
Costo Canal Mayoristas	0	0	20	20
Costo Canal Boutique	0	0	0	0

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.11.6. REPORTE CONSOLIDADO TERCERA GESTIÓN

En lo que se refiere al reporte consolidado por juego y gestión en la gestión dos en la tabla N° 22 se observa, la participación del mercado la empresa Pegasus tiene un 31%, Intel sur 37%, Only vip 16% y andina jeans 16%.

TABLA N° 22
REPORTE CONSOLIDADO TERCERA GESTIÓN

Reporte Consolidado por Juego y Gestión

Juego: DAVIDMBA10-UASB-09-12

Gestión:

Datos

Items	Usuarios			
	PEGASSUS	INTEL SUR	ONLY VIP	ANDINA JEANS
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO %	31 %	37 %	16 %	16 %
MARGEN DE UTILIDAD %	39 %	42 %	3 %	-27 %
GIRO DE CAPITAL	1.30	1.23	1.14	0.76
RENTABILIDAD DE ACTIVOS %	50 %	51 %	4 %	-21 %
RENTABILIDAD EN PATRIMONIO %	32 %	35 %	-2 %	-8 %
VULNERABILIDAD %	4 %	4 %	8 %	0 %
LIQUIDEZ	26.25	25.05	0.00	0.00
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS M\$	531	756	155	448
VALOR DE LA EMPRESA M\$	1594	2137	549	1071
NOTA DEL JUEGO %	72 %	100 %	23 %	55 %

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

Margen de utilidad Pegasus 39%, Intel sur 42%, Only vip 3%, andina jeans -27%, giro de capital Pegasus 1.30, Intel sur 1.23, Only vip 1.14, andina jeans 0.76, rentabilidad de activos Pegasus 50%, Intel sur 51%, Only vip 4%, andina jeans -21%, rentabilidad de patrimonio Pegasus 32%, Intel sur 35%, Only vip -2%, andina jeans -8%, vulnerabilidad Pegasus 4%, Intel sur 4%, Only vip 8%, andina jeans 0%, liquidez Pegasus 26.25%, Intel sur 25.05%, Only vip 0.00%, andina jeans 0.00%, utilidades netas acumuladas Pegasus \$us 531, Intel sur \$us 756, Only vip \$us 155 andina jeans \$us 448, valor de la empresa Pegasus \$us 1594, Intel sur \$us 2137, Only vip \$us 549 andina jeans \$us 1071, nota final del juego Pegasus 72%, Intel sur 100%, Only vip 23%, andina jeans 55%, de forma general en

relación a la segunda gestión las empresa Only vip, andina jeans disminuye y las empresa Pegasus, Intel sur incrementa y/o mantiene su nota promedio.

4.11.7. VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA TERCERA GESTIÓN

En la tabla N° 23 se observa el valor comercial de la empresa “Andina Jeans” gestión dos, primer mes \$us 640 millones segundo mes existe un incremento en \$us 1779 millones y y en la tercera gestión hay un decremento a \$us 1071 millones del mismo modo en relación al segundo año se mantiene constante.

TABLA N° 23
VALOR COMERCIAL TERCERA GESTIÓN

Gestión

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID107 -PATRIMONIO	+	440	853	788
ID92 -UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTERIOR (1)	+	0	100	413
ID93 -UTILIDAD NETA DEL PRESENTE AÑO (2)	+	200	828	-130
ID95 -VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA EN MERCADO	=	640	1779	1071

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.11.8. OFERTA GANADORA DE LOS BENEFICIOS DIRECTOS EN LA TERCERA GESTIÓN

En la tabla N° 24 podemos observar la oferta ganadora de los beneficios directos en la tercera gestión de la empresas Only Vip opto por Andrea Herrera con un precio de \$us 125 millones y se espera un beneficio de 10% y la empresas “Andina Jeans” por Lionel Messi con un precio de \$us 302 millones y se espera un beneficio de 30%.

TABLA N° 24
OFERTA GANADORA TERCERA GESTIÓN

Gestión: 3 ▼



ANDREA HERRERA

Oferta ganadora: ONLY VIP

Precio Actual (\$M):

125

Beneficio Esperado:

10.00%



LIONEL MESSI

Oferta ganadora: ANDINA JEANS

Precio Actual (\$M):

302

Beneficio Esperado:

30.00%

FUENTE: (Ing. David Cabrera Osio, Software Gestión, 2012).

4.12. MATRIZ FODA

Para comprender la situación de la empresa “Andina Jeans”, consideramos de vital importancia analizar sus fortalezas y debilidades como se muestra en la tabla N° 25, y con el fin de considerar el contexto en el que se encuentra inmersa creímos conveniente detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Para ello a continuación expondremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como parte de un plan estratégico de inversión se determina las limitaciones del mercado en función de la captación de canales de distribución conforme al análisis FODA emergente de una evaluación de las posibilidades de la empresa luego de terminada la primera sesión guiada del juego, primera gestión.

Mediante este análisis se determinan como principales amenazas las fluctuaciones de capital que pudiera existir conforme se aplican nuevas reglas de juego, es el caso de la inversión en políticas medioambientales fruto de la compra de información que en algunos casos desestabilizaron a las empresas y favoreciendo a otras.

Similar situación ocurrió al pretender utilizar como imágenes de marca en el proceso de subasta de famosos, pugna de subasta en la cual andina jeans participó con una actitud conservadora antes de proceder en políticas de inversión que afectarían de manera fundamental en la estabilidad financiera de la empresa.

Como resultado del análisis se plantea la matriz FODA que complementa el presente análisis.

**TABLA N° 25
MATRIZ FODA**

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SEGMENTACIÓN DE MERCADO	1. Buena calidad del producto 2. Alcanzar a las dos regiones 3. Artesabilidad entre dos productos Star Jeans y For You 4. Personal muy calificado 5. Clientes semifidelizados	1. Inexistencia de sistema informático para seguimiento a la gestión 2. Existencia de una baja Publicidad por falta de técnicos calificados. 3. Falta de servicios post-venta 4. Falta de implementación de un sistema de mercadeo
OPORTUNIDADES	FO	DO
	Realizar cursos de promoción de forma intensiva en los Lugares donde existe concentración de en el mercado, instituciones relacionadas área del curso, socios estratégicos, etc. (F3, O1, O3)	Invertir en el desarrollo de sistemas informático, para afrontar nuestras deficiencias en las áreas de la empresa. (O5, O4, D1, D2, D3, D4)
1. Cambios en la demanda de bienes y servicios por categorías		Realizar una nivelación salarial en todos los niveles dentro la empresa
2. Actitud ante los inversionistas	Reconocimiento de clientes que buscan buen servicio mediante la atención de personal altamente calificado y buenos servicios de pre-venta y post-venta (O5, F4)	(O4, O2, D2, D4)
3. Actitud ante los negocios		
4. Actitud ante la calidad del cliente		Mayor inversión en campañas publicitarias que mantengan y mejoren nuestra imagen corporativa y posición en el mercado (D4, D3, O2, O1)
5. Actitud ante la calidad del producto	Fidelización de clientes que buscan buen servicio mediante la atención de personal altamente calificado y de pre-venta y post-venta (F5, O4, O5, F4)	
	Realizar un proyecto para el posicionamiento de la empresa en el mercado chuquisaqueño, tomando como atributos: la calidad de los programas, la carga horaria y las facilidades de los cursos. (F1, F3, F4, O5, O4)	
	Ampliar mercados a todas las regiones a los que lleguen los productos (F2, O2)	
AMENAZAS	FA	DA
1. Fluctuaciones de ingresos según el Juego	Realizar distintos tipos de ofertas que contemplen flexibilidad de precios para diferentes tipos de clientes y cursos. (F4, F3, A1, A5, A6)	Desarrollar otros sistemas de mercadeo que nos ayude a ampliación y penetración de otros mercados (D4, A1, A6, D1)
2. Altas Tasas de inproductividad		
3. Cambios de leyes fiscales impositivas en Bolivia		
4. Cantidad y suspensión de recursos	Estar presente en toda la institución con la que podamos hacer alianzas estratégicas o acuerdos, de manera que se pueda contrarrestar la competencia y actividades cívicas, social y/o sindicales y políticas. (F2, F3, F4, A3, A4, A6)	Identificar otros mercados para posibles diversificaciones de nuestro productos
5. Multas y sanciones		
6. Competencia desleal		

FUENTE: Elaboración propia 2012.

4.12.1. ANALISIS INTERNO

4.12.1.1. FORTALEZAS

- Buena calidad del producto.
- Alcance a las dos regiones.
- Alternatividad entre dos productos Star Jeans y For You .
- Personal muy eficiente y calificado.

4.12.1.2. DEBILIDADES

- Inexistencia de sistema informático de seguimiento a la gestión.
- Inexistencia de baja publicidad, por falta de técnicos especialistas en la materia.
- Falta de Servicios pos-venta.
- Falta de implementación de un sistema de mercadeo.

4.12.2. ANALISIS EXTERNO

4.12.2.1. OPORTUNIDADES

- Cambio en la demanda de bienes y servicios por categorías.
- Actitud ante los inversionistas.
- Actitud ante la calidad del cliente.
- Actitud ante la calidad del producto.
- Actitud ante la calidad del producto

4.12.2.2. AMENZAS

- Fluctuaciones de ingresos según el juego.
- Altas tasas de improductividad.
- Cambio de leyes fiscales impositivas como ser el código de comercio, de Bolivia.
- Cantidad y suspensión de recursos.

- Multas y sanciones.
- Competencia desleal.

4.12.3.1. ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Realizar cursos de promoción, de forma intensiva en los lugares donde existe de personas en el mercado instituciones relacionadas al área, socios estratégicos.
- Reconocimiento de clientes que buscan buen servicio, mediante la atención de personal altamente calificado y buenos servicios de preventa y posventa.
- Fidelización de clientes, que buscan buen servicio mediante la atención de personal calificado y buenos servicios de preventa y posventa.
- Realizar un proyecto para el posicionamiento de la empresa, en el mercado chuquisaqueño tomando en cuenta como atributos la calidad de los programas, la carga horaria y las facilidades de los cursos.

4.12.3.2. ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

- Invertir en el desarrollo de un sistema informático, para afrontar las deficiencias en las diferentes áreas en la empresa “Andina Jeans”.
- Realizar una nivelación salarial en todos los niveles de la empresa.
- Mayor inversión en las campañas publicitarias, que mantengan y mejoren nuestra imagen corporativa y posicionamiento en el mercado.

4.12.3.3. ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS FORTALEZAS Y AMENAZAS

- Realizar distintos tipos de ofertas, que contemplen flexibilidad de precios para diferentes tipos de clientes y cursos.

- Realizar alianzas estratégicas con todas las instituciones, para que se pueda contrarrestar la competencia en actividades cívicas, sindicales sociales y políticas.

4.12.3.4. ACTIVIDADES A REALIZAR RESPECTO A LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Desarrollar otros tipos de sistemas de mercadeo, que nos ayude a la ampliación y segmentación de otros mercados.
- Identificar otros mercados, para posible diversificación de nuestros productos.

4.13. ANALISIS DE LA EMPRESA ANDINA JEANS DE TRES GESTIONES

Maximizar las ventas de productos, tanto en la región 1 como en la región 2, mediante la gestión de pedidos y la entrega de los mismos, coordinando para esto con el departamento de logística y producción, para la maximización de ventas es necesario el desarrollo de nuevos canales de ventas en ambas regiones.

Se ha tomado como dirección general, evitar que se dé una situación de monopolio en cualquiera de los dos mercados que sea beneficiosa para la competencia. Por esto, se decide desarrollar todos los mercados y canales posibles.

4.14. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Andina Jeans se enfocó en la expansión y diversificación en cuanto a mercados y productos, siendo de su interés la participación en los mercados de la región 1 y la región 2, con los productos de Star Jeans y For You.

El interés del desarrollo de la región 2 como mercado potencial, es justificado por la diferencia de precios de los productos entre ambas regiones, presentando la

región 2 precios significativamente superiores, lo cual brindaría márgenes mayores de utilidad para la empresa.

4.15. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa no realizó más de los esfuerzos necesarios en cuanto a responsabilidad social, es decir simplemente la certificación ambiental para el ingreso a la región 2. Esto se justifica ya que el análisis del equipo ejecutivo de la empresa concluyó que la responsabilidad social es un factor importante para el desarrollo de la empresa.

4.16. ANALISIS POR AREAS

Se ha decidido dividir las estrategias de cada departamento por gestiones a partir de la segunda gestión, ya que la primera gestión fue una gestión asistida donde las directrices estaban dadas de igual manera para todas las empresas, por lo cual no se asumió responsabilidad estratégica por la misma.

4.17. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN PARA “ANDINA JEANS”.

La gerencia de marketing de Andina Jeans se propuso el objetivo de atender los pedidos necesarios y logísticos que pidió el gerente general, ya que el tiempo de desarrollo de nuevos mercados sumados al tiempo de desarrollo de canales de distribución y ventas y producción para dichos mercados es superior a los tres meses. Esto implica una restricción para el ciclo comercial, limitando el número de pedidos a cuatro como máximo para las gestiones.

Por lo cual, la gerencia de marketing decidió no invertir nada en marketing en el nuevo mercado porque no lo creyó necesario.

4.18. PRINCIPALES HITOS DE LAS TRES GESTIONES

- En síntesis los objetivos de la gerencia de marketing para las gestiones fueron:

- Para la segunda gestión; conseguir, procesar y concluir 3 pedidos de For You en la Región 2 y 1 y 1 Star Jeans en la región 2.
- Para la última gestión; Conseguir, procesar y concluir 2 pedidos de Star Jeans en la región 1 y 2 y 1 de For You en la región 1.
- Desarrollar el canal de distribución de promotoras para la última gestión.
- Desarrollar el canal de distribución de boutiques para la última gestión.

4.19. ESTRATEGIA FINANCIERA DE LAS TRES GESTIONES

La estrategia financiera, se basó básicamente en financiar todas las operaciones de la empresa, así como las ampliaciones en la capacidad productiva.

Por otra parte, como el objetivo principal de la simulación era maximizar las utilidades acumuladas, y el patrimonio, se optó por ser bastante conservadores en los gastos y no así en las inversiones.

Así por ejemplo, se prefirió no incurrir en gastos de estudios de materias primas, mercado y canales de distribución.

Lo cual en su momento podría parecer una decisión bastante arriesgada, ya que la información tiene mucho valor, pero sin embargo, se prefirió realizar un análisis de sensibilidad, para tener una idea bastante clara de que es lo que podría suceder en caso de que existiera un incremento en el precio de las materias primas, en la demanda de los productos en la región 2, y en los canales de distribución. Y tomando en cuenta estos supuestos, se podía estimar los fondos necesarios para iniciar un nuevo ciclo. De esta manera se pudo ahorrar 18 millones.

Por otra parte, se optó en todo momento por obtener una deuda a largo plazo, ya que las mismas representan un menor costo financiero.

Asimismo, en todo momento, se logró cambiar la deuda a largo plazo por bonos, ya que era más conveniente, por presentar aún menor costo financiero. Se pudo

alcanzar esta situación, por presentar el ROE más elevado. Por otra parte, se logró obtener la mejor participación en responsabilidad social empresarial, debido a que participamos en los 2 programas más caros y su vez que presentaban mayor puntuación.

CAPITULO V

PROPUESTA ESTRATEGICA PARA “ANDINA JEANS”

Una vez obtenida la descripción del presente informe de Simulación Empresarial y establecidas las principales falencias, es preciso determinar las acciones necesarias para modificar los problemas observados para que de esta manera se pueda enmendar la situación actual, siendo este el capítulo central del presente trabajo.

En este sentido, se describe el plan estratégico a partir de la simulación empresarial (Software-Gestión), de la empresa “Andina Jeans”:

5.1. PLAN ESTRATEGICO EMPRESA “ANDINA JEANS”

Para la elaboración de la propuesta se ha realizado un análisis de la situación actual de la empresa “Andina Jeans”, es decir de las condiciones con las que desempeña su actividad, también se ha elaborado un informe del entorno, referido a la opinión que tienen los clientes respecto a esta empresa de textiles, tratando de obtener información de los elementos que componen el mercado, con la finalidad de hacer conocer a los clientes en general de los productos que oferta esta empresa.

De este modo, se pretende superar los problemas identificados, con el menor riesgo posible, reduciendo las limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que se presentan.

En los resultados obtenidos en la investigación de mercados se ha detectado que no existe un “Plan estratégico de inversión a partir del software simulación empresarial gestión de la empresa Andina Jeans”, por lo que se debe realizar un plan de inversión, que constituya un plan de acción para “Andina Jeans”, la cual tiene que basarse en la evaluación de las fuerzas del mercado y en la capacidad que tiene la empresa, de modo que los clientes puedan ser asistidas en forma oportuna ante primeros síntomas o molestias.

Conforme al diagnóstico realizado, se ha podido advertir que la empresa “Andina Jeans” en lo referente al plan de inversión, presenta diferentes potencialidades y limitaciones, tanto internas como externas, las cuales han permitido estructurar la correspondiente matriz FODA:

5.2. PLAN ESTRATÉGICO

Después de haber realizado muchos análisis respecto a la implantación de una empresa de pantalones “Andina Jeans”, en un inicio en los departamentos con más población y paulatinamente en lo que resta del país, la competencia en el mercado actual se pudo determinar que las estrategias a ser implementadas dentro la empresa son: estrategias de penetración de mercado (crecer y abarcar mayor cantidad de departamentos y regiones es decir en todos los mercados de Bolivia, nuestros niveles de venta y por ende nuestras utilidades en los primeros tres años se ha proyectado una ganancia porcentual alto. Es en ese sentido la empresa podrá fortalecer las competencias básicas, y las expectativas de los nuevos clientes y de los clientes potenciales ya existentes, explotando y desarrollando las ventajas competitivas de la misma, asumiendo estrategias conservadoras.

5.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

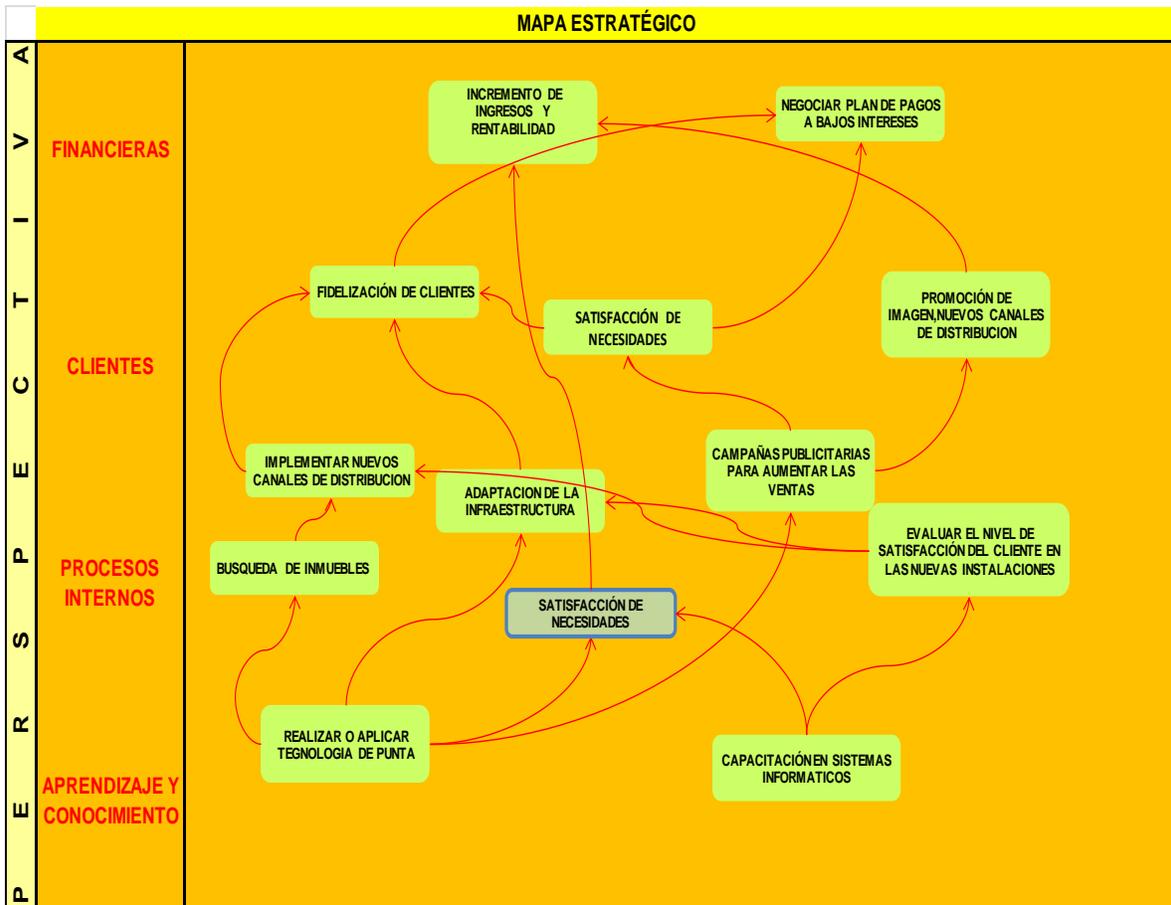
El cuadro de mando integral (CMI), es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporcionara el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explicita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Andina Jean, es una empresa que se dedica a fabricar pantalones luego comercializar en los mercados a nivel nacional e internacional, durante sus

primeros años, la estrategia era elaborar un producto de calidad con el fin de conseguir beneficios.

En este sentido, se plantearon llevar a cabo el diseño de un CMI que les ofreciera una visión integral de toda la empresa y facilitar la implantación de la estrategia de un plan de inversión en la empresa "Andina Jeans, considerando que esta herramienta podría ayudarles a conseguir los objetivos a futuro como muestra en la tabla N° 26.

TABLA N° 26
MAPA ESTRATEGICO



FUENTE: Elaboración Propia, 2012

La propuesta es a corto plazo (tres años) para que la empresa “Andina Jeans” pueda ampliar su mercado, y se da a través de cuatro pilares y/o pilares fundamentales **financiera** que se refiere a un plan de inversiones para tres años, **clientes** satisfechos o satisfacción de los clientes potenciales a través de la creación de otros estilos de pantalones jeans, **procesos internos** aplicación de tecnología en el procedimientos de fabricación de pantalones jeans, y por ultimo **aprendizaje y conocimiento** mayor inversión para la capacitación de los trabajadores de la empresa andina jeans.

5.3.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La empresa “Andina Jeans” definió una estrategia clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos y los recursos disponibles y modificables.

Luego se formuló la misión que especifico la áreas de competencia, esto es, cómo, dónde y con qué cumplir las funciones, lo que suponía que la empresa se plantease que hacer en las distintas perspectivas para conseguir la estrategia.

Se llegó al consenso de fijar cuatro perspectivas: la financiera (tener satisfecho a los accionistas), la externa (considerar que hay que satisfacer a los clientes, siendo para ello necesario unos amplios y eficientes canales de distribución y un marketing adaptado), la de procesos internos (optimizar los procesos productivos que permitan cumplir los objetivos financieros y atender a las necesidades de los clientes) y la de aprendizaje y crecimiento (para sobrevivir en el futuro es necesario tener un personal competente y llevar a cabo las innovaciones necesarios).

5.3.2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La misión se transformó en objetivos concretos para cada una de las perspectivas a continuación se detalla:

- **Financiera:** Aumentar la Rentabilidad.
- **Clientes:** Incrementar la cuota de mercado y conseguir clientes satisfechos.
- **Procesos internos:** Calidad de los productos elaborados.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Implicación personal y capacidad

5.3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES Y LAS RELACIONES CAUSA Y EFECTO

A partir de los objetivos estratégicos, permitirán la consecución de los objetivos establecidos, y que además, guardasen relaciones de causa-efecto. En este

sentido, se estableció también las áreas críticas donde se encontrarían los factores claves, llegando a establecer la configuración que se observa en el siguiente cuadro:

FIGURA Nº 6
IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES Y LAS RELACIONES CAUSA Y EFECTO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
Financiera	-Aumentar la rentabilidad	- Financiera	- Precios - Resultados actividad - Control de costos, Rentabilidad
Clientes	-Incrementar cuota de mercado. -Clientes satisfechos.	- Clientes - Proveedores - Marketing.	- Marketing (Imagen de marca - Canales de distribución - Clientes satisfechos.
Procesos internos	-calidad productos pantalones jeans.	- Producción - clientes - Proveedores	- Calidad - Tiempos - Atención al cliente
Aprendizaje y Crecimiento	-Implicación personal -Capacidad de innovación	- Recursos Humanos - I+D.	- Formación y capacidades - Incentivos - Motivación, Productividad - Tecnología y nuevo producto

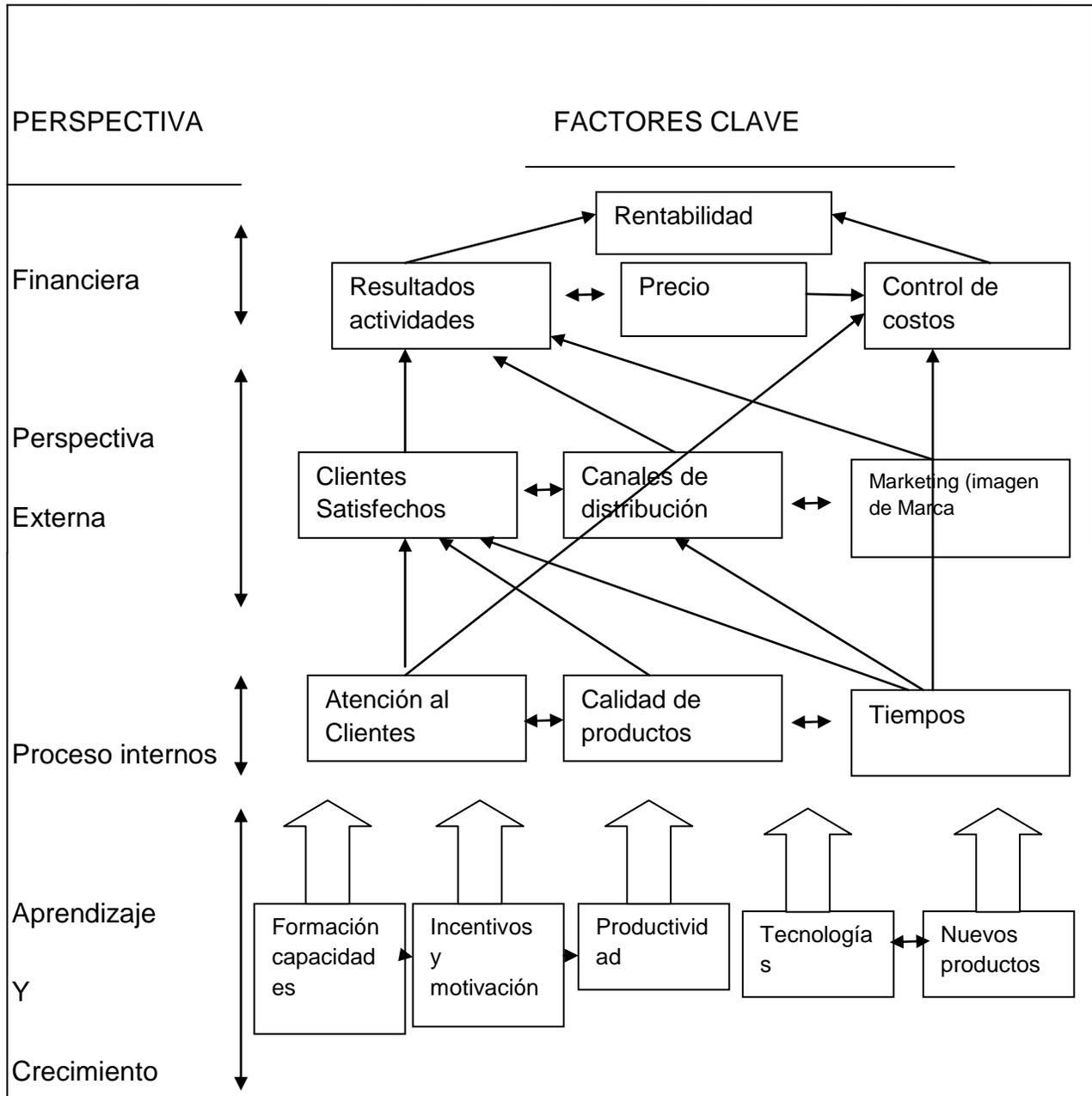
FUENTE: Elaboración Propia, 2012

Además se propone establecer las relaciones causa-efecto entre factores, considerando que para conseguir los objetivos de implicación de personal y de capacidad de innovación, había que actuar en variables como la formación, incentivos y motivación y por otro lado, invertir en nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos productos.

5.3.4. RELACIONES CAUSA Y EFECTO ENTRE FACTORES

En la figura Nº 7 se presentan las relaciones causa y efecto entre factores, elaborados de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de cuidando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

FIGURA N° 7
RELACIONES CAUSA Y EFECTO ENTRE FACTORES



FUENTE: Elaboración propia, 2012

Se muestra también que se facilitaría la optimización de los procesos internos y así, la satisfacción de los clientes, por lo que comprarán otros productos y además, buena imagen por lo que se aceptarían nuevos, lo que implica mayor cuota de mercado y, por ende, mejora de la perspectiva financiera.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se consideró que para hacer frente al futuro, había que tener en cuenta dos grandes factores.

- Una inversión en nuevas tecnologías, sistemas de información y productos en este caso pantalones jeans sería básico, ya que por un lado mejoraría la calidad, de ahí se piensa que estos factores repercutirán directa e indirectamente en las otras perspectivas.
- Tener trabajadores más capacitados, junto con una política de incentivos, llevara a una mayor motivación y satisfacción en el personal lo que implicaría una mejora de la productividad, ventas y la rentabilidad.

Respecto a los procesos internos, señalar que con trabajadores satisfechos y formados se obtendrían productos pantalones “Andina Jeans”, de mayor calidad, mejorando por otra parte la eficiencia y la eficacia de los procesos, también se conseguiría que la entrega del bien al cliente se hiciera en el momento y lugar adecuado, y que esto se sintiera bien atendido por el vendedor

En cuanto a los clientes, si existen pantalones de buena calidad, con unos adecuados canales de distribución que aumentasen los puntos de venta, junto a una buena imagen de marca, reforzada con una política de publicidad llevará a conseguir unos clientes satisfechos.

Por lo tanto, se tenía muy claro que para aumentar la cuota de mercado se necesitaba tener un gran número de puntos de venta, en especial, en el mercado nacional y en grandes superficies en el mercado europeo y, para ello, la publicidad apoyada en una buena imagen de marca permitirá conseguir los objetivos de inversión en la empresa “Andina Jeans”.

El plan estratégico de inversión propuesto estará basado en estas políticas, de tal manera que se pueda atacar directamente a los principales problemas observados en el análisis FODA.

5.4. PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIÓN

El plan estratégico de inversión, está dirigido específicamente para lograr de forma eficiente los objetivos en la empresa “Andina Jeans”.

Esta estrategia ha sido estructurada sobre la base de dos pilares o políticas referidas a:

- El Fortalecimiento de las capacidades del personal de planta de los tres niveles de la empresa “Andina Jeans”.
- Marketing para ampliar los mercados para el crecimiento de la empresa “Andina Jeans”.

TABLA N° 27
PLAN DE INVERSIÓN EXPRESADO EN MILLONES (\$US 5 AÑOS).

DESCRIPCION ingresos y gastos general	cero	1	2	3	4	5
INVERSIONES	116490					
RECUPERACIÓN						60,000
Ingresos Totales		286,680	302,043	318,174	335,112	352,896
		0				
Total Comisiones		84,377	88,606	93,047	97,709	102,605
		0				
Personal		95,810	98,684	101,645	104,694	107,835
Gastos de Personal		0				
Gastos de Operación y Administración		113,260	107,260	51,260	51,260	51,260
Utilidad antes de aporte de trabajadores		-6,767	7,493	72,223	81,449	151,197
Trabajadores 15%		0	1,124	10,833	12,217	22,679
Impuesto a la renta 25%		0	1,873	18,056	20,362	37,799
Utilidad despues de impuestos		-6,767	4,496	43,334	48,869	90,718
Depreciación 20% anual del costo vehículo US\$70,000		56,000	56,000	0	0	0
Flujo de caja	- 116,490	49,233	60,496	43,334	48,869	110,718

FUENTE: Elaboración propia, 2012

En la tabla N° 27, se observa el plan de inversión para cinco años, la empresa “Andina Jeans”, proyecta ampliar sus mercados a nivel nacional es decir en los 9 departamentos de Bolivia comienza con \$us 116.490,00 millones en el año cero y en el año uno crecer a \$us 286.680,00 millones y en cinco años llegara sus ingresos a 352.896,00 millones.

Seguidamente, pasamos a describir cada una de estas políticas.

5.5. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL DE PLANTA

Si bien es importante fortalecer la capacidad del personal de planta, también para una mejor producción de los pantalones “Andina Jeans”, el personal de planta debe estar en constante capacitación y/o cursos de actualización específicamente en textiles para mejorar las inversiones y logro de objetivos.

La calidad en la atención brindada en la empresa “Andina Jeans”, resulta de suma importancia para los clientes, los cuales se guían preferentemente por el trato y el servicio prestado al momento de elegir para comprar un pantalón Jeans.

5.6. MARKETING PARA AMPLIAR MERCADOS

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Los objetivos de marketing para “Andina Jeans” será: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc. “Andina Jeans realizara el diseño de las estrategias de marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar se analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres de la empresa “Andina Jeans”.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación).

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos como “Andina Jeans”.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

ESTRATEGIAS PARA EL PRECIO

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA O DISTRIBUCION

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
- Organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Publicar anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Poner puestos de degustación.
- Organizar eventos o actividades.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La empresa Andina Jeans, tuvo un crecimiento sostenido, de la primera gestión, a la segunda gestión. Sin embargo, para la última gestión, se puede apreciar una caída dramática en los indicadores financieros, toda esta situación, se presenta debido al error en la conceptualización, en la que como grupo se pensó en que podíamos en cualquier ciclo de la simulación poder generar tantos canales de distribución como necesitemos, obviamente estábamos conscientes de que esto requeriría 2 meses para cada canal de distribución.
- Al existir 4 canales de distribución, como grupo se pensó que se podía en cada canal de distribución, ejemplo generar 2 canales por ejemplo, si gastábamos el doble. En este sentido, se calculó que, con los 4 canales, gastando el doble en cada uno de ellos podríamos perfectamente generar 8 canales de distribución en 2 meses en caso de ser necesario, tal y como lo hicimos por ejemplo para incrementar la capacidad de producción.
- No se optó por adelantar la generación de canales de comercialización, ya que si bien se ganaba algo de tiempo, obligaba a participar en algún producto específicamente, y como aún no se sabía exactamente que pedidos se iban a tener, resultaba preferible supuestamente posponer la decisión.
- Por otra parte, como se decidió en un ciclo anterior, incrementar la capacidad de producción de 240 unidades a 400 unidades, la empresa estaba en condiciones óptimas para poder afrontar el último ciclo.
- Si bien, se contaría con menos activo circulante, la empresa podía endeudarse al límite, y ello no repercutía en el estado de resultados ya que se trata de una inversión y no de un gasto, eso sí se gastaba 1 millón en depreciaciones, pero era despreciable, y con mayor capacidad de producción, podríamos tener más flexibilidad entre productos For You y Star Jeans.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere implementar el plan estratégico de inversión propuesta en su integridad, de tal manera coadyuve en el crecimiento de la empresa “Andina Jeans”.
- Se debe comunicar a todos los clientes, que se cuenta con un plan estratégico de inversión.
- Después de implementar el plan estratégico de inversión, debe haber un compromiso del personal para mejorar la imagen de la empresa “Andina Jeans”.
- Se recomienda una previa planificación antes de empezar la simulación respecto, a la utilización de las reglas del juego, para una mejor implementación de un plan estratégico de inversión.
- Se debe buscar una mejor coordinación en el nivel intermedio, es decir que los jefes de cada departamento o área deben coordinar las actividades para un buen rendimiento de la producción de pantalones “Andina Jeans”.
- Antes de realizar un plan estratégico de inversión en la empresa “Andina Jeans” debería realizarse una capacitación en el manejo del Sistema (Software Gestión).
- Aplicar el plan estratégico de inversión que permitirá a la empresa “Andina Jeans”, ejecutar un trabajo eficiente y coordinado mejorando el servicio que presta esta empresa.
- Finalmente la implementación del plan estratégico de inversión para la empresa “Andina Jeans”, implica un costo en tiempo y en dinero que en la realidad no representa mucho frente a las ventajas y beneficios que conlleva su aplicación, logrando de esta forma un funcionamiento administrativo adecuado y coordinado que se requiere en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Ardúz Jorge F. , Fases de la Administración, Editorial Túpac Katari 2004

Armstrong Joe 8° edición 2002

Arduz Julio F. Introducción a la administración Editorial Túpac Katari 2004

Alandia Luis Fernando Tesis de grado, administración de empresas 2008

Arduz Calvimontes Jorge F. , Fases de la Administración, Editorial Túpac Katari 2004.

Chavenato Idalberto administración de recursos humanos Editora: Mc Graw-Hill de México 2010

Calvimontes Fases de la Administración Editorial Túpac Katari 2004

Cabrera Osio David (Software Gestión).

Cabanellas de las cuevas Guillermo edición 27 editorial heliasta 2009

Frederick Taylor funcionales y desarrollo emprendedor Editorial Pearson, Primera edición, 2009.

Fayol Henry introducción a la administración general 1995

Harold Koontz, administración una perspectiva global 11 edición 2011

Kotler Philip 1996, White 2003 5ta edición dirección y marketing.

Minsbert Henry, planificación y estrategia 7 edición 1995

Osorio Manuel editorial heliasta 2010

Ormazábal Miguel Angel administración general 2005

Ponce Reyes administración moderna 6 edición 29 de octubre 2012

Web grafía

es.wikipedia.org/wiki/**Vicente_Blasco_Ibáñez**

es.wikipedia.org/wiki/**Henry_Mintzberg**