



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL SUCRE BOLIVIA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
X VERSIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN PROSPECTIVA PARA EL
MEJORAMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA “PEGASUS
JEANS” APLICANDO EL SOFTWARE DE SIMULACIÓN
EMPRESARIAL “GESTIÓN”**

**Documento presentado para obtener el
Grado Académico de:**

“Magister en Administración de Empresas”

AUTOR: Ing. Moisés Roger Jiménez Salinas

TUTOR: Lic. Msc. Susana Rengel Rojas

Sucre - Bolivia

Diciembre de 2012

“El futuro es ese periodo de tiempo en el que prosperan nuestros negocios, nuestros amigos son verdaderos y nuestra felicidad segura.”

Ambrose Bierce

AGRADECIMIENTOS

No es fácil, por el temor a omisión, poder reconocer el apoyo de todos quienes influyeron positivamente en la elaboración de este trabajo.

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar por haberme acogido en sus aulas, en ellas día a día compartí gratos momentos con compañeros y docentes.

Expreso mi agradecimiento especial a la Ing. Msc. Susana Rengel, por su colaboración en la tutoría y hacer que este trabajo culmine en forma satisfactoria.

No puedo dejar de agradecer a mi familia por haberme apoyado; especialmente a mi madre, por la paciencia y comprensión que ha tenido por el tiempo resignado, sin su apoyo la culminación de esta etapa no hubiera sido posible.

A mi padre ya fallecido, cuya memoria y recuerdos me inspiraron y fortalecieron, encausando el motivo exacto para poder construir un futuro.

Moisés Roger Jiménez Salinas

RESUMEN

Es de mucha importancia el poder visualizar el futuro y presentar desde el mismo, las alternativas posibles para emprender cambios estratégicos necesarios para lograr un escenario deseable a objeto de mejorar las utilidades y hacer la previsión de riesgos.

Mediante la simulación a través del Software “Gestión”, se tiene la capacidad de crear escenarios y analizar los procesos productivos y brindar insumos que permite desarrollar productos para atender la tendencia de los mercados de consumo de prendas de vestir, todo en el campo virtual con un acercamiento a la realidad posible, aspecto que en un proceso de la vida real resultaría altamente dificultoso y económicamente inviable por los costos que pudiera significar.

Con el fin de responder a una necesidad específica de la empresa virtual Pegasus Jeans, en este trabajo se desarrolla un plan prospectivo que permitirá estudiar las gestiones de procesos productivos de la empresa fabricante de prendas de vestir Start Jeans y 4you. Con el fin de crear estrategias, objetivos y demás variables que le llevarán a que se cumpla un escenario favorable, resultado de la metodología aplicada que inicia con una definición y análisis del sistema que permite conocer las competencias, limitantes y ventajas frente a sus competidores a través del análisis en el proceso, se identificarán las variables clave que definen los objetivos de la empresa y opera su estructura organizativa de sus gerencias de marketing, logística y operaciones.

La construcción de escenarios virtuales, permite analizar situaciones reales a corto y mediano plazo que sirven a la Gerencia para asumir decisiones en el juego que conducen a que la empresa genere valor, crecimiento, aumente la rentabilidad y se posicione sosteniblemente en el mercado, logrando los objetivos deseados; mejorar la producción, ser competente y generar la mayor cantidad de utilidades posibles.

Palabras clave: Prospectiva, simulación, estratégica, gestión, procesos, rentabilidad.

ABSTRACT

It is very important to visualize the future and present from the same, possible alternatives to undertake strategic changes necessary to achieve a desirable scenario to improve profits and make provision for risks.

By simulating through Software "Management", you have the ability, create scenarios and analyze production processes and provide inputs that can develop products to meet the market trend of clothing consumption, especially in the virtual field closer to reality as possible, something that in a real life process would be highly difficult and uneconomic for the costs that might mean.

In order to respond to a specific need of the virtual enterprise Pegasus Jeans, in this paper a study plan that will allow prospective efforts of the company's production processes apparel manufacturer and Jeans Start 4you. In order to create strategies, objectives and other variables that will lead to performance of a favorable outcome of the methodology that starts with a definition and analysis system that allows to know the powers, limitations and advantages over its competitors through analysis in the process identify the key variables that define the objectives of the company and its organizational structure operates its marketing managers, logistics and operations.

The construction of virtual, real situations to analyze the short and medium term serving management to take decisions in the game that lead to that the company creates value, growth, increase profitability and sustainable position in the market, achieving the desired objectives, improve production, competence and generate as much profit as possible.

Keywords: Forecasting, simulation, strategy, management, processes, profitability.

INDICE

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	3
1.4. ¿CÓMO SE PALNTEAN LOS PLANES ESTRATÉGICOS?	5
1.5. OBJETIVO.....	6
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	7
1.6.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	7
1.6.3. RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	8
1.6.4 EXPRESION DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	8
1.7. MÉTODOS	10
1.7.1. MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN	10
1.7.2. MÉTODO LÓGICO DEDUCTIVO.....	10
1.7.3. MÉTODO DEDUCTIVO DIRECTO – INFERENCIA INCLUSIÓN INMEDIATA.....	11
1.7.4. METODO LÓGICO INDUCTIVO	11
1.7.5. MÉTODO DE ANÁLISIS.....	12
1.7.6. METODO DE SINTESIS.....	13
1.7.7. MÉTODO DE LA MODELACIÓN	13

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	14
2.1.1. LAS DIFERENCIAS ENTRE, PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA.....	14
2.1.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA.....	16
2.1.3 ACTITUDES POSIBLES FRENTE AL FUTURO.....	19
2.1.4 IDEAS CLAVE DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA	19
2.1.4.1. EL MUNDO CAMBIA PERO LOS PROBLEMAS PERMANECEN	19
2.1.4.2. LOS ACTORES CLAVE EN EL PUNTO DE BIFURCACIÓN	20
2.1.4.3. UN ALTO A LA COMPLICACIÓN DE LO COMPLEJO.....	20
2.1.4.4. PLANTEAR BUENAS PREGUNTAS Y DESCONFIAR DE LAS IDEAS RECIBIDAS	20
2.1.4.5. DE LA ANTICIPACION A LA ACCIÓN A TRAVÉS DE LA APROPIACIÓN	21
2.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	23
2.2.1. ARBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET	23
2.2.1.1. ANÁLISIS DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO.....	23
2.2.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	23
2.2.3. ANALISIS PESTAL.....	24
2.2.4. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI	24
2.2.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE	25
2.2.6. MATRIZ DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	25
2.2.7. MATRIZ FODA.....	25
2.3. ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO.....	26
2.3.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	26
2.4. MAPA ESTRATEGICO, ESTRATEGIA DEL BAJO COSTE TOTAL.....	30
2.4.1. MAPA ESTRATEGICO DE LOS COMPETIDORES	31
2.5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	31

2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
CAPITULO 3	
3. DESARROLLO DEL PROCESO DE SIMULACIÓN	35
3.1. DESCRIPCIÓN DEL SIMULADOR DE NEGOCIOS GESTIÓN.....	35
3.2. BASES PRINCIPALES DEL JUEGO DE SIMULACIÓN GESTIÓN.....	39
3.2.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
3.3. VALORES	41
3.3.1. RESPETO.....	41
3.3.2. TRABAJO EN EQUIPO	41
3.3.3. RESPONSABILIDAD.....	41
3.4. POLITICAS	42
3.4.1. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	42
3.4.2. POLÍTICA DE CALIDAD.....	42
3.4.3. POLITICA EN AMBIENTE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	42
3.5. DECLARACION DE VISIÓN.....	43
3.6. DECLARACION DE LA MISIÓN	43
3.7. COMPETENCIA.....	43
CAPITULO 4	
4. ANALISIS DE RESULTADOS.....	45
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SIMULACIÓN.....	45
4.2. GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA.....	45
4.2.1. ESTRATEGIA EMPLEADA	45
4.2.2. OBJETIVO GENERAL DE LA LOGISTICA	47
4.2.3. LIMITACIONES.....	47

4.2.4.	PRIMERA GESTION SIMULADA.....	47
4.2.5.	SEGUNDA GESTIÓN.....	49
4.2.6.	TERCERA GESTIÓN.....	51
4.3.	GERENCIA DE MARKETING.....	53
4.3.1.	MERCADO.....	54
4.3.2.	INVERSIONES EN MARKETING.....	55
4.3.3.	COMPETENCIA.....	56
4.3.4.	CANALES DE VENTA.....	56
4.4.	GERENCIA DE PRODUCCIÓN.....	57
4.4.1.	PRIMERA GESTIÓN.....	59
4.4.2.	SEGUNDA GESTIÓN.....	59
4.4.3.	TERCERA GESTIÓN.....	61
4.5.	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	62
4.5.1.	ASPECTOS GENERALES.....	62
4.5.2.	PRIMER GESTIÓN.....	63
4.5.3.	SEGUNDA GESTIÓN.....	66
4.5.4.	ESTADOS FINANCIEROS SEGUNDO GESTION.....	68
4.5.5.	TERCERA GESTIÓN.....	69
4.5.6.	INDICADORES FINANCIEROS.....	72
4.5.6.1.	ROA.....	72
4.5.6.2.	ROE.....	72
4.5.6.3.	LIQUIDEZ.....	73
 CAPITULO 5		
5.	PROPUESTA.....	74
5.1.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	74

5.1.1.	ARBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET (PASADO, PRESENTE Y FUTURO) ...	74
5.1.1.1.	LIMITANTES.....	75
5.1.1.2.	VENTAJA COMPETITIVA	75
5.2.	ANALISIS PESTAL.....	79
5.3.	ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA MATRIZ MEFI	80
5.4.	ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	81
5.5.	MATRIZ DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD I-E.....	83
5.6.	MATRIZ FODA.....	84
5.7.	MAPA ESTRATEGICO	87
5.8.	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	89
5.9.	MATRIZ PEYEA.....	91
5.10.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	93
5.11.	ANALISIS ESTRUCTURAL	97
5.11.1.	ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA).....	97
5.12.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	101
 CAPITULO 6		
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1.	CONCLUSIONES.....	103
6.2.	RECOMENDACIONES	104
 BIBLIOGRAFIA		
106		
 WEB GRAFÍA		
106		
 ANEXOS		
107		

INDICE DE TABLAS

Detalle	Página
Tabla N° 1 Algunas palabras clave de la prospectiva y la estrategia	18
Tabla N° 2 Detalle de compras realizadas 1 ^{era} Gestión	48
Tabla N° 3 Detalle de compra de insumos 2 ^{da} Gestión	50
Tabla N° 4 Detalle de compra de materia prima 3 ^{era} Gestión	51
Tabla N° 5 Fases de producción	59
Tabla N° 6 Detalle de mano de obra 2 ^{da} Gestión	60
Tabla N° 7 Detalle de mano de obra 3 ^{ra} Gestión	61
Tabla N° 8 Balance inicial empresa Pegasus Jeans	63
Tabla N° 9 Estado de resultados pérdidas y ganancias 1 ^{ra} Gestión	65
Tabla N° 10 Balance general 1 ^{era} Gestión	66
Tabla N° 11 Estado de resultados pérdidas y ganancias 2 ^{da} Gestión	67
Tabla N° 12 Balance general 2 ^{da} Gestión	68
Tabla N° 13 Estado financieros 3 ^{ra} Gestión	70
Tabla N° 14 Estado de resultados pérdidas y ganancias 3 ^{ra} Gestión	70
Tabla N° 15 Valor comercial de la empresa	71
Tabla N° 16 Indicador EBITDA	71
Tabla N° 17 Cuadro de margen de utilidad	72
Tabla N° 18 Árbol de competencias de Giget	77
Tabla N° 19 Factores de cambio endógenos	78
Tabla N° 20 Matriz de análisis PESTAL	79
Tabla N° 21 Matriz MEFI	81
Tabla N° 22 Matriz MEFE	82
Tabla N° 23 Matriz FODA	86
Tabla N° 24 Mapa estratégico	88

Tabla N° 25	Matriz del perfil competitivo	90
Tabla N° 26	Matriz PEYA.....	92
Tabla N° 27a	Matriz de la gran estrategia (continuación).....	94
Tabla N° 27b	Matriz de la gran estrategia (continuación).....	95
Tabla N° 27c	Matriz de la gran estrategia (continuación).....	96
Tabla N° 27d	Índice de competitividad global.....	96
Tabla N° 28	Variables de motricidad y dependencia	97
Tabla N° 29	Matriz relacional	98
Tabla N° 30	Matriz de dependencia y motricidad	99
Tabla N° 31	Variables estratégicas.....	100
Tabla N° 32	Cuadro de Mando Integral (CMI)	102
Tabla N° 33	Balance comparativo por gestiones Pegasus Jeans	108
Tabla N° 34	Estado de pérdidas y ganancias comparativa de las tres gestiones.....	109
Tabla N° 35	Valor comercial de la empresa comparativa de las tres gestiones	109

INDICE DE FIGURAS

Detalle	Página
Figura N° 1 Triángulo Griego	22
Figura N° 2 Fuerzas de Porter	30
Figura N° 3 Prospectiva del Cuadro de Mando Integral.....	34
Figura N° 4 Integrantes del equipo “Pegasus Jeans”	36
Figura N° 5 Captura de pantalla simulador “Gestión”	37
Figura N° 6 Logotipo Pegasus Jeans.....	40
Figura N° 7 Organigrama empresa Pegasus Jeans	40
Figura N° 8 Diagrama de operación procesos de fabricación jeans “Start Jeans”	46
Figura N° 9 Diagrama de operaciones 3 ^{ra} Gestión	53
Figura N° 10 Diagrama de fases de producción	58
Figura N° 11 Árbol de Giget empresa Pegasus Jeans	76
Figura N° 12 Matriz de evaluación de factores Internos y Externos	83
Figura N° 13 Penetración y desarrollo de mercado	93
Figura N° 14 Matriz relacional	100

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La utilización de simuladores empresariales en la última década se ha extendido en la industria y hacia los principales centros de enseñanza como una consecuencia del avance tecnológico en el área computacional del hardware y el software, la evolución de los micro y macro procesadores de datos, la fácil accesibilidad a estas tecnologías, además de una vertiginosa evolución de la fabricación de procesadores cada vez más rápidos, con mayor capacidad para realizar operaciones y la evolución similar en el desarrollo de los programas computacionales, permite hoy en día la creación del software adecuado y a medida para un sin número de utilidades. El campo computacional se ha convertido en el soporte fundamental las actividades cotidianas de la humanidad desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI cuando se experimentó una popularización masiva de estas tecnologías en todos los continentes, actividad que experimenta día a día una vertiginosa evolución constituyéndose en la económica más importante a nivel mundial.

A través de los simuladores, es posible crear experiencias cercanas a la realidad que permiten establecer escenarios virtuales sin riesgos, los simuladores se han extendido a todas las áreas del aprendizaje sea práctico o teórico, la “**Teoría de juegos – Simulación empresarial**”, es la aplicación práctica de conocimientos adquiridos en el gerenciamiento de una empresa virtual a través de un software creado a medida por la empresa “**GESTIÓN Simuladores y Soluciones de Gestión**”, tiene la potencialidad de utilizar como plataforma de trabajo tecnologías Internet (base de datos, lenguajes de programación WEB y protocolos de comunicación) permitiendo un acceso

simultaneo desde varias terminales por diferentes usuarios, potencialidades que permiten desarrollar experiencias en diversos campos y con varios objetivos, en esta oportunidad, utilizaron el software cuatro empresas con objetivos similares, que sin embargo trabajaron en forma independiente, creando una demanda virtual que tenían que satisfacer las cuatro empresas a través de la fabricación de productos virtualmente creados. A través de la incorporación del simulador se pretende inducir la aplicación de conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional aplicando a un problema relacionado con la gestión empresarial, poniendo de manifiesto que existe una importante brecha entre las necesidades de la industria y la formación académica de los recursos humanos, es difícil realizar procesos experimentales de formación académica en un escenario real sin poner en riesgo innecesario recursos económicos y activos, por tanto los simuladores ingresan en los escenarios de futuros posibles a través de la prospectiva, disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos que aplicado a la teoría de los simuladores permiten la creación de escenarios predecibles en los procesos de simulación.

Mediante la teoría de juego, como base de aprendizaje, utilizando como base teórica de rigor científico a la prospectiva estratégica, se ha demostrado sobradamente que es posible generar la capacidad de adquirir conocimiento en base a la experimentación. El juego, constituyó un entorno seguro, sin riesgos, que ofrece una excelente oportunidad de descubrir y conocer nuevas experiencias en situaciones fuera de lo común, que motivan la oportunidad de crear una experiencia inusual permitiendo cubrir de alguna forma el vacío entre la teoría y la práctica generando valor al proceso de aprendizaje.

1.2. SITUACIÓN PROBLÉMICA

Los simuladores empresariales, son utilizados en la actualidad para un sin número de aplicaciones, en la presente oportunidad la interacción con el simulador “Gestión” permitió aplicar metodologías que permiten realizar un acercamiento virtual a la realidad empresarial, develando la posibilidad de ejercitar situaciones y comprobar efectos reales sin asumir riesgos teniendo la oportunidad de verificar de forma objetiva los resultados.

Mediante la aplicación de herramientas de prospectiva estratégica y opciones reales se asumieron decisiones gerenciales que fueron tomadas previo análisis, estas decisiones se ven confrontadas con el accionar de la competencia, conformadas por otras tres empresas del mismo rubro con objetivos similares (Andina Jeans, Only Vip, Intel Sur), además de la competencia, existían fuerzas de venta cuyo objetivo es el lograr las mayores utilidades posibles a su favor en función del buen servicio de la empresa productora de su preferencia, una virtud del simulador es replicar situaciones con abstracción de la realidad sin crear incidencias económicas y sin arriesgar activos reales, en el presente caso, se plantea una situación de gestión empresarial donde se pueden aplicar teorías de planificación 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.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo pretende aplicar un cuadro de mando integral CMI, como resultado de un proceso de planificación prospectiva con la identificación de escenarios favorables para la toma de decisiones en el proceso del juego de simulación de la empresa “Pegasus Jeans”.

Ante la existencia de una competencia con los mismos objetivos planteados por “Pegasus Jeans”; lograr el uso de recursos económicos, operativos y productivos en forma eficaz y eficiente, además de identificar los escenarios más favorables, para poder determinar la máxima utilidad posible alcanzando además la satisfacción del cliente final a través de la utilización de los canales de venta propuestos por el simulador.

Barel, 2008, argumenta que la prospectiva tiene dos enfoques complementarios. Por un lado el Cognitivo o Exploratorio y por otro lado el Normativo o Decisional. En el primero, la prospectiva es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y a la vez, da un marco sumamente adecuado para la toma de decisiones.

Michel Godet 2007, ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico, algunos de ellos son:

- La anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.
- Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva al otro y se entremezclan; de hecho, se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.
- Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta.

La planificación prospectiva aplica una metodología científica que permite hacer un análisis de los factores internos y externos de la empresa con el propósito de identificar variables significativas que comprometen la estrategia de la empresa que será reflejada en un Cuadro de Mando Integral, esta teoría complementada con las teorías de “Opciones Reales”, crea una alternativa u

opción que está disponible con una oportunidad de inversión de la empresa en la toma de decisiones.

El enfoque de opciones reales busca situaciones riesgosas. Cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la potencialidad para obtener beneficios a través de las opciones, el análisis convencional reacciona a las incertidumbres; las "Opciones Reales" tiene un enfoque proactivo.

Por lo tanto el enfoque busca identificar las partes del sistema que pueden tener más incertidumbre, y trata de ver cómo estas situaciones pueden ser explotadas, con ambos análisis; Planificación proactiva y opciones reales, se pretende crear la mejor estrategia y adoptarla con el fin de maximizar el rendimiento en el tiempo de los recursos de la empresa Pegasus Jeans para obtener el máximo de utilidades posible todo en un escenario virtual de simulación empresarial.

1.4 ¿COMÓ SE PLANTEAN LOS PLANES ESTRATÉGICOS?

La empresa Pagasus 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.

La empresa debe precisar con sus acciones su misión ya que es fundamental que represente las funciones operativas que ejecuta en el mercado.

La Planificación Estratégica 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 de Prospectiva Estratégica y Opciones Reales de una fábrica virtual de prendas de vestir, empresa “Pegasus 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 Pegasus 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.

1.5 OBJETIVO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un modelo de gestión prospectiva para el mejoramiento empresarial aplicado al software de simulación empresarial “Gestión”, para un mejor rendimiento empresarial de la empresa virtual Pegasus Jeans.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables internas que inciden en las fortalezas y Debilidades de la empresa Pegasus Jeans.
- Identificar las variables externas que inciden en las oportunidades y amenazas en la empresa Pegasus Jeans.
- Desarrollar estrategias en el área de mercadotecnia, producción y logística.
- Disminuir los efectos de la deuda a corto y mediano plazo.

- Desarrollar proyecciones de opciones reales con el fin de conformar líneas de acción a los gerentes de área de la empresa.

1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

En las investigaciones de tipo descriptivo, llamadas también investigaciones diagnósticas, es permitido caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando rasgos peculiares o diferenciadores.

Mediante la investigación descriptiva se llegó a conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos y procesos que interviene en el juego de simulación. La investigación no se limitó a la recolección de datos, permitió la predicción e identificación de las relaciones que existen entre variables de los diferentes procesos de la simulación. Se recogieron datos sobre la base de una hipótesis o teoría, que luego fue analizada minuciosamente en función a los resultados obtenidos y publicados al finalizar cada gestión con la finalidad de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al diagnóstico de la empresa.

1.6.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación estuvo ajustada en función a las siguientes etapas:

- Examen de las características de los problemas planteados.
- Se define y formula una hipótesis.
- Definir los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Se eligió las características relevantes y las fuentes más apropiadas.
- Seleccionan y adopta las técnicas para la recolección de datos.
- Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las

semejanzas, diferencias y relaciones significativas con respecto al comportamiento de las demás empresas.

- Verifica la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizan observaciones objetivas y exactas.

Las etapas anunciadas, describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos, necesarios para la etapa de toma de decisiones de las gerencias de la empresa.

1.6.3. RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

En la descripción del proceso, son expuestos los datos obtenidos y la naturaleza exacta de donde fueron extraídos. Existe la posibilidad de recolectar datos en función a los procesos y procedimiento propios de la simulación, gran parte de los mismos responden a procesos pre establecidos con una secuencia definida en función una cartilla guía propia de las reglas del juego pre establecidas.

Sin embargo la mayor parte de la información es extraída en función a las incidencias de cumplimiento de las reglas de juego a lo largo de cada periodo, como también a los factores externos que inciden de manera diferente para cada equipo en competencia, que son analizados al incidir en la modificación de los escenarios de juego.

1.6.4. EXPRESIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Los datos analizados se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se utilizó ambos a la vez.

Los datos Cualitativos cuyo objetivo fue el examinar la naturaleza de los resultados. Los estudios cualitativos contribuyeron a identificar los factores importantes que permitieron diferenciar incidencias en los procesos de análisis de resultados y comportamiento de la competencia.

Los datos Cuantitativos: provenientes de los datos de los cálculos y medición, realizados en los diferentes procesos de la simulación (tiempo, cantidades producidas, recursos invertidos) a lo largo de los procedimientos de las diferentes gerencias. Se midieron las diferentes unidades productivas, para realizar un análisis comparativo entre los resultados de cada empresa de las diferentes etapas del juego.

Los tipos de investigación descriptiva utilizados corresponde a:

- Estudio de casos
 - Recoge información acerca de la situación existente en el momento en que se realiza una tarea, las experiencias y condiciones pasadas y las variables elegidas ayudan a determinar las características específicas y conducta de la empresa.
- Estudios causales comparativos
 - La fuente más importante de obtención de datos por la complejidad y naturaleza de la hermenéutica del juego, en este proceso fue necesario considerar las relaciones de causalidad (las causas y sus efectos en los procesos del juego).
- Estudios de correlación
 - Se utilizaron para determinar la medida en que dos o más variables se correlacionan entre sí, se determinó la influencia de las variaciones que sufren los diferentes factores del proceso productivo y comportamiento financiero de la empresa y como se corresponden con las que experimenta los otros factores. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna, sin embargo su incidencia es importante al tiempo de considerarlas.

1.7. METODOS

1.7.1 MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN

La observación, como método científico, permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, al respecto, Ena Ramos C., 2008 dice que es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado.

La observación científica tiene cualidades, que la diferencian de la observación espontánea y casual. La observación científica es consciente; y se orienta hacia un objetivo o fin determinado. Se debe tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar, para que sea capaz, dentro del conjunto de características de éste, seleccionar aquellos aspectos que son susceptibles a ser observados y que contribuyen a la demostración de la hipótesis; en el proceso del juego de simulación fue necesaria la aplicación de este método para poder determinar las oportunidades que las circunstancias del juego planteaban en la toma de decisiones, el definir los estados financieros, determinar las posibilidades de inversión, fueron decisiones asumidas en el juego previa aplicación del método. En el análisis de los estados financieros al culminar cada periodo permitió determinar los objetivos para la próxima etapa, a través del análisis se pudo determinar el accionar de las demás empresas que competían para generar utilidades máximas.

1.7.2. MÉTODO LÓGICO DEDUCTIVO

Este método aplica principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Un principio puede reducirse a otra más general que la incluya.

- b) También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

1.7.3. MÉTODO DEDUCTIVO DIRECTO – INFERENCIA O CONCLUSIÓN INMEDIATA.

La aplicación de este método estuvo centrada para definir escenarios futuros posibles que estaban limitados principalmente por la capacidad de inversión y producción, las consecuencias posibles fueron anticipadas con un adecuado análisis de los principios establecidos en los resultados publicados en el software de simulación “Gestión” que permite el monitoreo de cada empresa. El análisis de los principales indicadores del balance de cada gestión permitió determinar la posición de la empresa y sus posibilidades económicas midiendo las posibilidades para la siguiente gestión.

1.7.4. MÉTODO LÓGICO INDUCTIVO

Razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis y demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

INDUCCIÓN COMPLETA.- La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto investigado, solo es posible si conocemos con exactitud el conocimiento generalizado que pertenece a cada uno de los elementos objeto de investigación.

Para plantear una hipótesis de juego, se deduce del siguiente análisis; la competencia pretende abarcar los mercados más lucrativos. En el sorteo de canales de venta tanto la empresa Andina Jeans e Intel Sur, empresas que lograron luego de terminada la primera gestión la mayor rentabilidad, por tanto mayor posibilidades de inversión y oportunidad de preferencia al ser favorecidas en el orden de elección de compra de mercados, se pudo deducir por inducción que ambas empresas abarcarían a los mercados de mayor rentabilidad incorporando como parte de su producción la línea de

Jeans 4You que generan mayor rentabilidad, al ser una distribución por sorteo, según las reglas del juego, se determina la hipótesis de que las opciones para Pegasus Jeans será definido para producción de la línea Start Jeans a una máxima producción pretendiendo lograr la mayor rentabilidad posible a la máxima producción determinada por la capacidad instalada en la planta de producción.

1.7.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Se utiliza este método a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. Si se considera las políticas de cada una de las empresas que conforman la competencia, más las posibilidades económicas de cada una, además de analizar el comportamiento de las gerencias de márketing, todos estos componentes son analizados por separado a objeto de realizar un análisis desglosado que permitan conjuncionar acciones internas favorables para Pegasus Jeans, se tiene además como bases de consecuencias las incidencias del juego en la primera gestión además del transcurso del juego de la segunda gestión, condiciones por demás suficientes para generar condiciones de experimentación y el posterior análisis de relaciones y consecuencias reflejados en los indicadores publicados en el software de simulación.

1.7.6. MÉTODOS DE SINTESIS

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. Se sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

En función a las conclusiones de los resultados de análisis referenciados en el punto 1.7.5. se determina como formulación de una síntesis que la política a seguir por la empresa Pegasus Jeans, que sería de tipo conservadora, cuidando las inversiones a realizar, minimizando las posibilidades de endeudamiento y posibles multas, con relación al mercado, se determina que si bien existe la línea 4you con mayor rentabilidad las posibilidades de producción justo a tiempo (Just-in-time) pueden dificultar el cumplir con los canales de venta, por tanto como política de Pegasus Jeans, se determina consolidar como producto prioritario de fabricación la línea de jeans Start Jeans.

1.7.7. MÉTODO DE MODELACIÓN

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. 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 caso, se utiliza el software informático "Gestión", que permite hacer una abstracción de la realidad de una empresa virtual con toda su problemática de producción y ventas de producto generando la modelación del todo de la empresa a través de las secuencias del juego que son expresadas en la ficha guía que determina paso a paso la secuencia a seguir conforme a procesos similares a la realidad.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. PROSPECTIVA ESTRATEGICA

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo, Godet Michel 2007, "*Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*" pp. 9.

2.1.1. LAS DIFERENCIAS ENTRE, PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA

Una de las definiciones de planificación propuesta por Ackoff 1973 "*Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo*" no difiere de la definición para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad, Godet Michel 2007.

Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común. "*Se trata de motivar a los hombres lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobre entiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado*". Los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, contrariamente a lo que avanza Henry Mintzberg 1994. Lo más difícil no es realizar una buena elección, sino la de estar seguro de que se ha

acertado en la formulación de las preguntas adecuadas. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, podemos decir que se trata de un problema casi resuelto.

Lo mencionado por Godet M. 2007, el mercado de las ideas sobre el management y la estrategia está marcado por el dominio aplastante de análisis y herramientas procedentes del otro lado de Atlántico. Un buen número de empresas americanas han sido víctimas de los análisis en base a los términos de strategic business units. El declive relativo e incluso absoluto de sectores enteros de la industria americana, entre los años 60 y 80, con relación a Europa y Japón, prohíben hablar según Marc Giget 1998, del análisis clásico americano: *"La renovación de los años 90 se ha hecho a partir de análisis "Made in América" que se inspiran, precisamente, en modelos extranjeros"* para redescubrir las virtudes del posicionamiento con relación a los mejores (benchmarking), las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (reengineering), de la vuelta a la empresa que centra su actividad a partir de los oficios básicos (downsizing) y de la innovación a partir de las macrocompetencias de la empresa. Resulta muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad 2005 la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: *"La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro"*. La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

Como menciona Godet Michel 2007, ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin "*mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre*" tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1954). ¡Por supuesto que sería imposible!. Y, en sentido inverso, para Gaston Berger "*contemplando el futuro se transforma el presente*"; de este modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

2.1.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA

El concepto expuesto por Godet Michel 2007, "*la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados*", permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

- 1) El tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.
- 2) El tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para **prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad)**.

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestionantes fundamentales:

- ¿Qué puede ocurrir? (Q1)
- ¿Qué puedo hacer? (Q2)
- ¿Qué voy a hacer? (Q3)
- ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4)

Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, frecuentemente olvidada, es el punto de partida para la metodología estratégica de Giget Marc

1998. Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase “*conócete a tí mismo*” de la antigua Grecia.

La prospectiva, según Giget M. 2007, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir?. Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia. Naturalmente, existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende.

En la Tabla 1, se determinan las palabras clave que se utiliza en la definición de prospectiva y estrategia, a través de la deducción de estos conceptos se relaciona ambas como base del análisis realizado por Pegasus Jeans en su intervención en el Juego de Simulación, para determinar estos conceptos resaltamos lo señalado por Godet Michel en su análisis de la Prospectiva y Estrategia.

Tabla 1
Algunas palabras clave de la prospectiva y de la estrategia

Prospectiva	Anticipación para esclarecer la acción. Esta « indisciplina intelectual » (Pierre Massé) tiene que ver con « ver de lejos, largo y profundo» (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción.
Previsión	Previsión de futuro debido a un grado de confianza.
Planificación	« la planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo » (R.L. Ackoff).
Estrategia	Conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto.
Táctica(s)	Casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias.
Planificación estratégica	Concepto aparecido a finales de los 60 (Igor Ansoff) para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.
Gestión estratégica	Concepto lanzado a mediados de los 70, siempre por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.
Prospectiva estratégica	Concepto de los años 90 donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa.

Fuente, Godet Michel 2007, pp. 10

2.1.3. ACTITUDES POSIBLES FRENTE AL FUTURO

Según Godet M. 2007, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes frente al futuro:

- El avestruz pasivo que sufre el cambio.
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado.
- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención
- El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

Como una conclusión práctica: cuando establezcan un plan de actuación, abran tres columnas:

- Para la **reactividad**.
- Para la **preactividad**.
- Para la **proactividad**.

Ninguna de ellas debería quedar ni demasiado llena ni demasiado vacía. Naturalmente, en un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto y en un contexto de crecimiento, es preciso anticipar los cambios y provocarlos, fundamentalmente, por medio de la innovación, Godet M. 2007.

2.1.4. IDEAS CLAVE DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

2.1.4.1. El mundo cambia pero los problemas permanecen

Las personas y las organizaciones son quienes crean la diferencia. Cuando una empresa se encuentra en dificultades, no sirve para nada buscar un chivo expiatorio en la tecnología o en la competencia que muchas veces viene con un carácter desleal. Todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en el management y que se muestra incapaz de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres.

2.1.4.2. Los actores clave en el punto de bifurcación

Las cuestiones que plantea Prigogine Ylya 1990, constituyen el menú cotidiano de la prospectiva. Cuando es identificado el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las "variables-clave" del análisis prospectivo.

Todo ocurre como si hubiésemos reinvertido la flecha del tiempo de suerte que *"lo que hacemos hoy se explica, no por sus condicionamientos, sino por el objetivo que explicitamos y hacia el cual tendemos"* Dupuy Jean Pierre 1982.

2.1.4.3. Un alto a la complicación de lo complejo

Maurice Allais 2001, añade que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa; *"de dos modelos, el "mejor" será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad"*. Esta teoría permite hacer reaccionar a todos aquellos que confunden complicación con complejidad.... y simétricamente simplicidad con simplismo. El reto está en ser ambicioso porque si es fácil complicar las cosas, es muy difícil simplificarlas.

2.1.4.4. Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas

Las ideas y estereotipos que recibimos, que son frecuentes, son los que dominan la actualidad. Deberían ser contemplados con desconfianza estas ideas son, con frecuencia, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión. Allais Maurice 2002 figura entre los aliados objetivos de este combate. Él denuncia también *"la tiranía de las ideas dominantes"*. La información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace el punto de vista minoritario. En consecuencia, en nuestra sociedad es muy probable que aquel que opine con tino y justeza tenga muy pocas oportunidades para ser entendido. Bajo estos criterios, es bueno e indispensable para la prospectiva cuestionar el confort que guardan nuestros

espíritus y despertar las conciencias que están dormidas soñando con falsas certidumbres.

2.1.4.5. De la anticipación a la acción a través de la apropiación

Tener un visión global es imprescindible para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan. La motivación interna y la estrategia externa son dos objetivos indisolubles que no se pueden alcanzar por separado, cada gerencia de Pegasus Jeans, expreso a través de su participación la motivación necesaria para crear acciones sinérgicas para lograr mejores utilidades para la empresa.

Según Godet M, en función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia de cada gerencia que conforma la empresa.

La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz. Nos encontramos con los tres componentes del triángulo griego: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones). El matrimonio entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo).

La preocupación por anticipar los hechos y por reflexionar antes de actuar ha contribuido al desarrollo de los métodos de la prospectiva. M. Godet (1991) considera que para alcanzar la cultura estratégica se deben combinar tres reglas de oro:

- Alerta prospectiva
- Acción

- Apropiación

La concepción que existía en la Grecia Antigua (s. VI a.d.C) sobre la relación del Ser Humano con la Naturaleza. Una relación que vinculaba: “Sophon” (el espíritu), Techné (la materia) y Poiesis (la afectividad) tal y como se representa en la Figura 1.

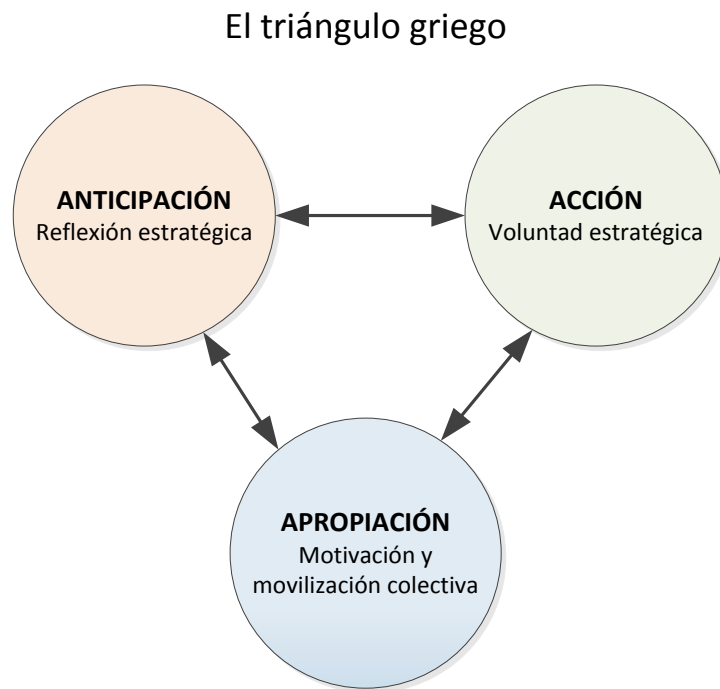


Figura 1. Triángulo Griego

Fuente, Godet Michel 2007

La interacción de los componentes del triángulo griego aplicado al juego de simulación, expresan el accionar de cada gerencia, el compromiso para lograr el mejor resultado posible, esta expresado en la apropiación del objetivo, que a su vez se traduce en acciones necesarias posibles en función a las reglas del juego, ambas pueden crear condiciones de anticipación que estará en función del comportamiento de las demás empresas que intervienen en el juego, la capacidad de observación de cada gerente de Pegasus Jeans determinará la captura de los elementos necesarios para traducirlos en acciones del juego.

2.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El diagnóstico estratégico tiene como objetivo fundamental el conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales): Para lograr este propósito se debe considerar como un objetivo secundario el diagnóstico interno, donde se deben identificar las fortalezas y sus debilidades; donde se debe estimar la importancia a través de las amenazas y de las oportunidades que provienen del entorno estratégico. Esta es la finalidad del diagnóstico externo.

El enfoque clásico ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo, que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados. Son las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o a aquella fuerza toda su importancia.

2.2.1. ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET

2.2.1.1. ANÁLISIS DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO

El árbol de competencia de Giget Marc 1989, identifica los tres estados: pasado, presente y futuro, permitiendo observar cómo ha evolucionado la empresa y hacia dónde se dirige la tendencia de seguir, como va hacia el futuro.

2.2.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Según Giget Marc 1989, una organización puede verse como un árbol de competencias donde se identifican las fortalezas y debilidades, y no puede reducirse a sus productos y sus mercados. Hay que conocer cuáles son sus raíces, sus competencias técnicas; el tronco, la capacidad que tiene de poner en práctica sus planes y programas; tanto como sus ramas y hojas; mercados y líneas de productos o servicios.

Sin una visión integral se puede cometer el error en que incurren muchas de las técnicas desarrolladas por los anglosajones: ver solamente el mercado como la razón última de la organización Giget Marc 1989.

2.2.3. ANALISIS PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Según Humphrey Alberth 2004, es una herramienta de medición de negocios. PESTAL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Ambientales y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PESTAL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PESTAL es conveniente mediante discusión del equipo de gerentes en una tormenta de ideas.

El PESTAL mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PESTAL es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PESTAL cubre en forma natural los factores adicionales (Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores, que para el caso de simulación no será necesario.

2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

Este instrumento permite formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. Al elaborar la matriz MEFI se aplican juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

2.2.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos MEFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Esta matriz evalúa las oportunidades y las amenazas que considera como factores externos a la empresa, aplicada a un entorno virtual, las oportunidades y amenazas son virtuales y están expresadas en los factores internos incorporados al juego de simulación como una característica de las reglas de juego.

2.2.6. MATRIZ DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, I-E

Permite determinar las tendencias valoradas entre los factores externos e internos ponderados en su valor medio que se relacionan entre sí, permitiendo mostrar una relación de las tendencias de la empresa para afrontar al mercado, el simulador incorpora elementos base suficientes característicos de una empresa real que permiten la consideración de factores internos como externos como ser; capacidad de planta, canales de distribuidores, procesos de producción definidos y otros que permiten destacar factores de competitividad y productividad.

2.2.7. MATRIZ FODA

La matriz FODA, observa y describe las características del negocio de la empresa y del mercado en el cual opera, el análisis FODA nos permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra empresa y las Amenazas en el entorno.

El análisis FODA ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Componentes internos de la empresa

- **Fortalezas:** describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- **Debilidades:** describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Componentes externos a la organización

- **Oportunidades:** describen los posibles mercados, nichos de negocio, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.
- **Amenazas:** describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden ser superadas o pueden ser convertidas en oportunidades.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

2.3. ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATÉGICO

2.3.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter Michael 1989, desarrollo un modelo orientado a evaluar la conducta de las empresas dentro del sector y rendimiento de la industria para el presente caso para la fabricación de prendas de vestir está condicionado por las siguientes fuerzas

- **Rivalidad entre empresas competidoras (F1):** La rivalidad es alta cuando el número de competidores es alto, para el presente caso son cuatro empresas virtuales con similares potencialidades; crecimiento de la industria bajo, nivel de costos fijos alto, producto perecedero, el exceso de capacidad es significativo y las barreras de salida son altas. La rivalidad tiende a incrementarse conforme avanza el juego y se

evalúan los resultados de cada gestión, por la tendencia del juego (sorteos) no se manifiesta de forma directa, más bien esta discrecionalizada a los resultados obtenidos, la estrategia de cada empresa tendrá éxito solo en la medida en que represente una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

- **Ingreso potencial de nuevos competidores (F2):** depende del sector, la estructura y los factores claves de competencia en el sector, la rentabilidad y la tasa de crecimiento del sector son incentivos para los competidores, en el juego está cuestionado por una falta de acceso directo a las materias primas, como regla de juego se establece que la empresa en culminar la gestión en primer lugar, tiene más opciones para la adquisición de materias primas. Sin embargo la vigilancia a las estrategias de las empresas rivales y planificar un contra ataque determinará obtener mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.
- **Capacidad de negociación de los proveedores (F3):** Refleja la capacidad de fijar niveles de precio y calidad, los cuales están preestablecidos, pueden absorber el rendimiento de cada sector. El poder de los proveedores se refleja cuando pueden controlar los recursos claves de la industria o cuando los productos son de difícil sustitución, para el juego no existe una restricción brindando condiciones igualitarias para cada empresa.
- **Capacidad de negociación de los consumidores (F4):** Constituye la fuerza más relevante que afecta la ventaja competitiva de las empresas en juego. Los compradores o consumidores ejercen control, cuando existen pocos compradores se debe tener en cuenta los siguientes factores que inciden en el poder de negociación: Alto valor de la negociación, facilidad para sustituir al proveedor, buena información sobre costos del bien o servicio y los precios en el mercado, cultura de renegociación de los precios (descuentos), para el juego de simulación se establecieron mecanismos de acceso a consumidores a través de canales de venta los mismos que son solicitados a través de un sorteo,

por tanto no existe un relacionamiento directo e interactivo para poder fijar políticas de negociación, sin embargo la incidencia es directa con las estrategias de la empresa.

- **Desarrollo potencial de los productos sustitutos (F5):** Es la posibilidad de ofrecerle al consumidor satisfacer las necesidades con nuevas opciones. También cuando los precios en la industria se incrementan adquieren niveles relativamente altos para la economía, se crea un incentivo para la creación de productos sustitutos, sin embargo para el juego de simulación esta fuerza está relacionada a la marca de cada producto, ya sea 4You o Start Jeans, productos similares que podrían ser sustituidos por el producto de cualquiera de las otras tres empresas participantes en el juego, esta fuerza discretamente está relacionada con la marca posicionada en el mercado en función a un sorteo de canales de venta previamente definidos por las reglas del juego.

Cada empresa participante en el juego, tiene un análisis diferente pero las 5 fuerzas de Porter ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad de cada empresa, cuáles son las tendencias, las reglas del juego y cuáles son las restricciones de acceso.

Las empresas de la competencia han estado en la zona de menor rentabilidad durante al menos una gestión de juego al igual que la empresa Pegasus Jeans. La empresa lucha en un entorno extremadamente competido (F1), indiferenciado y muy disputado en cuanto a precios (F3), por una norma del juego estos son preestablecidos y no varían. Pese a ser un sector tan competitivo, cualquiera puede entrar al mercado, hay cuatro empresas que constantemente (F1) lo hacen.

La rentabilidad de las empresas están determinadas por las fuerzas de Porter, factores anteriormente mencionados.

Además es fácil encontrar productos sustitutos (F5) cualquiera de las restantes 3 empresas que intervienen en el juego, producen jeans similares, que pueden satisfacer al mercado.

Otro factor es la negociación de los proveedores (F3) que está en función del comportamiento de los gerentes de marketing, su decisión está en función del azar y se traduce en la decisión inmediata. Otras opciones asumidas pueden ser más rentables. Por ello el modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a identificar qué sectores son atractivos y cuales no lo son.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una abstracción instantánea de la realidad de la empresas, sino que trata de desentrañar la dinámica que influye en las decisiones del juego, identificando los factores clave para la rentabilidad de la empresa, aspecto que es resumido en la Figura 2, por tanto se deduce que en el Juego de Simulación no existe un poder de negociación con proveedores, el poder de negociación de los clientes (F4) está relacionado con las posibilidades de negociación de cada Gerencia de marketing que son vistos como amenaza de la competencia y no existe amenazas de productos alternos al estar estos definidos en solo dos productos a ser facturados; 4You y Start Jeans, su incidencia se ve minimizada al existir 2 regiones que constituyen la demanda de productos en el juego. Por tanto la rivalidad se manifiesta en las políticas de marketing de cada empresa y de la fortuna en el proceso de sorteo que obliga las reglas del juego de Simulación.

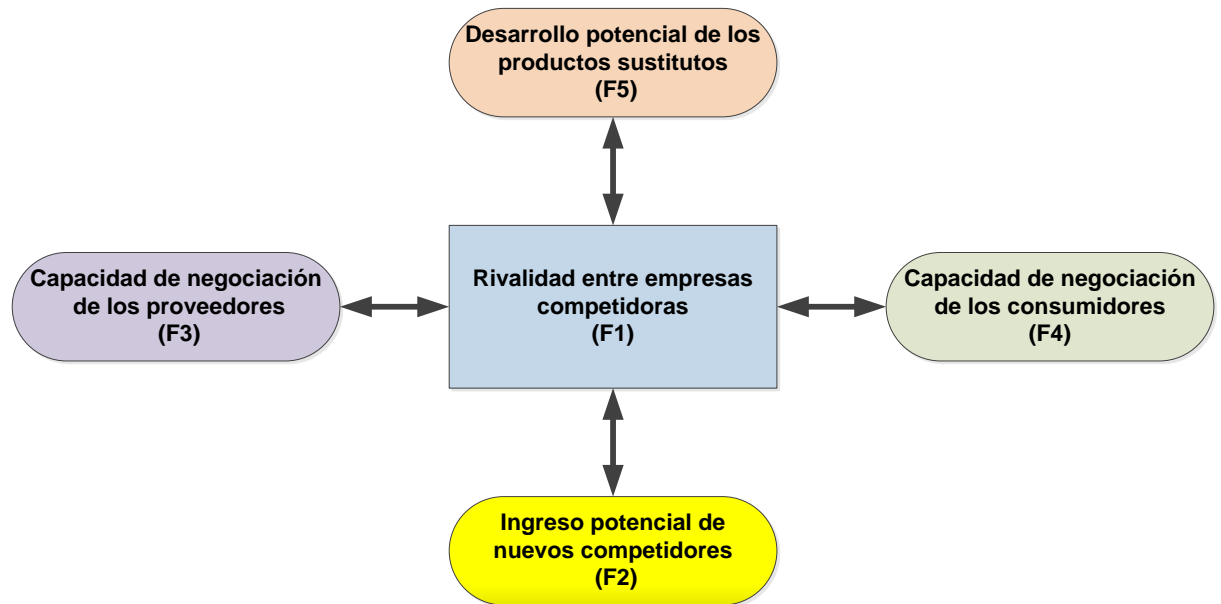


Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter

Fuente, Fred R. David 2008, Modelo de competencia de las cinco fuerzas

2.4. MAPA ESTRATÉGICO, ESTRATEGIA DEL BAJO COSTE TOTAL

Treacy y Wiersema 2001 se referían a la estrategia del Bajo Coste Total como “excelencia operativa”, sin embargo Porter determina que la excelencia operativa no es una estrategia, porque cualquier empresa definitivamente tiene que ser excelente para implementar cualquier estrategia, la proposición de valor debe representar lo que la empresa ofrece a sus clientes, Treacy y Wiersema reinterpretan la estrategia de “operativamente excelente” y la cambian de nombre por la de “Bajo Coste Total”. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el objetivo central de la estrategia.

La estrategia de bajo coste total está ligada al concepto de economías de escala y está basada en:

- Tomar todo el mercado.
- Con bajo Costo.
- Productos estandarizados y masivos.

- Requiere reducción de Costos (Integración Vertical).
- Experiencia y escala a través de un adecuado sistema de control de costos

La empresa Pegasus Jeans aplica una estrategia de bajo coste total, mantiene bajos costes ofreciendo a sus clientes selecciones limitadas pero que satisfacen las necesidades de la mayoría sin bajar su calidad. En la teoría los procesos internos clave tiene lugar dentro del conjunto de la gestión operativa, la empresa debe contar con procesos de alta eficiencia que conviertan los *inputs* de los proveedores en *outputs* de productos y servicios para clientes. Este proceso de conversión no solo debe ser de coste más bajo, también tiene que ser una constante de alta calidad y mucha capacidad de reacción con ciclos cortos para convertir las solicitudes de los clientes en realidades Kaplan R. y Norton D. “*Mapas Estratégicos*” 2004. Obviamente en el entorno del juego de simulación, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

El mapa de bajo coste total, permite identificar y analizar a la competencia con la finalidad de conocer y prevenir sus estrategias, sus objetivos, sus fuerzas de venta y vulnerabilidades, con su análisis determinará la posición de la empresa frente a la competencia.

2.4.1 MAPA ESTRATEGICO DE LOS COMPETIDORES

Dentro de la fabricación de prendas de vestir se encuentran tres competidores fuertes con igualdad de oportunidades de oferta y demanda. Inicialmente se hace un breve análisis de los competidores con el fin de determinar las debilidades y fortalezas en relación con la posición de la empresa, a través del mapa se pretende graficar las virtudes de cada uno de ellos.

2.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz identifica a los competidores de la empresa Pegasus Jeans, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos para el éxito incluyen

la calificación de las fuerzas y debilidades internas y externas; Concepto tomado de la teoría de Prospectiva Estratégica.

El procedimiento se lleva a cabo a través de:

1. Selección de dos competidores
2. Anotar los factores críticos de punto de comparación de las empresas
3. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (abosultamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0
4. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:
 - 4= mayor fuerza
 - 3= menos fuerza
 - 2= menor debilidad
 - 1= mayor debilidad.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

5. Los totales ponderados determinaran la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de un Cuadro de Mando Integral CMI, según Kaplan Robert y Norton David 1992, es ser empleado para desarrollar un nuevo sistema de gestión no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante.

El sistema de indicadores debe ser un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégico que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

El CMI proporciona una herramienta para que las gerencias de la empresa encausen a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo. Al identificar los objetivos más importantes en los que la empresa centrará su atención y recursos, Figura 3. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las empresas, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocio.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización dirigidos a concretar la visión, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

En la Figura 3 se concretan aspectos que pueden considerarse básicos para cubrir en los procesos productivos las expectativas de las cuatro perspectivas a las que se ha hecho referencia.

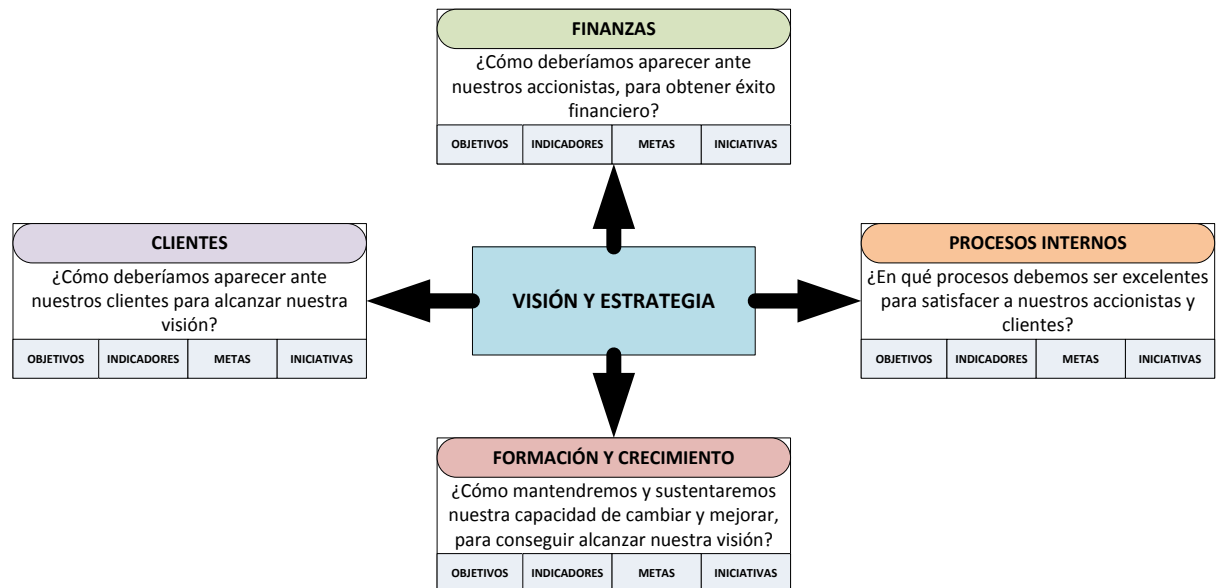


Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Robert Kaplan David Norton "Perspectivas del Cuadro de Mando Integral"

1997

Funciones y beneficios del Cuadro de Mando Integral (CMI).

- Diseña el mapa estratégico de la empresa.
- Asigna responsables por objetivos e indicadores.
- Permite elaborar informes y gráficos representativos a las operaciones de la empresa.
- Visualiza el Cuadro de Mando Integral resaltando sus características relevantes.
- Permite la simulación de escenarios.

CAPITULO 3

DESARROLLO DEL PROCESO DE SIMULACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL SIMULADOR DE NEGOCIOS GESTIÓN

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

Se conformaron cuatro empresas virtuales; “Intel Sur”, “Only Vip”, “Andina Jeans” que conforman la competencia de la empresa “Pagasus Jeans”, todas con características similares cuyo principal objetivo es crear la mayor cantidad de utilidades con los mejores ratios económicos, mediante la aplicación de procedimientos cercanos a la eficacia y eficiencia para lograr la mayor utilidad posible, la herramienta, permitió la oportunidad de pensar y actuar como gerentes en ramas específicas de la empresa virtual, a través del desarrollo de la simulación virtual, se permitió poner en práctica conocimientos y tomar decisiones prospectivas optimizando las estrategias en cada proceso. La empresa opera una fábrica virtual de prendas de vestir, “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 “4You”, ambos estaban dirigidos hacia dos mercados diferentes, Región 1 y Región 2.



Shamir Huici, M. Roger Jiménez, Diego Aliaga, Cristina Medina, Hernán Martínez

Figura 4. Integrantes del equipo PEGASUS

Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Para dar inicio a la simulación, cada uno de los equipos conformo los grupos de trabajo por afinidad de cinco personas por equipo (en algunos casos seis), luego de determinar el nombre del equipo, se establecieron las reglas de juego, se determinó que cada equipo iniciaría el juego con un balance de apertura similar, su campo de producción estaría dirigido a un mercado disputado por las cuatro empresas, en primera instancia, el juego permitía la apertura de una región de mercado, para posteriormente hacer la apertura de una segunda región con características de comercialización diferentes a la primera (por limitaciones de tiempo, se estableció en el juego similitud de características). Las cuatro empresas tiene la capacidad de producir ambos productos; 4you (4y), Strat Jeans (Sj) con similitud de condiciones y costos.

Los equipos están conformados por cinco personas encargadas cada una de una gerencia;

- Área de producción
- Logística de abastecimiento.
- Mercadotecnia.
- Gerencia financiera
- Gerencia General que coordina con todas las demás gerencias

Esta organización permite igualdad de condiciones a los cuatro equipos competidores, además como parte del juego se establece condiciones similares relacionadas con la capacidad de producción de la planta de cada equipo, se establece además un balance de apertura en el que se advierte la existencia de activos fijos y activos corrientes.



Figura 5. Captura de pantalla Principal “Simulador Gestión”

Fuente: Simulador “Gestión” Empresarial, noviembre 2012

A cada grupo se le provee la información de la empresa, 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 empresarial donde se aplica herramientas 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, aproximadamente cada semana en tiempo real, cabe mencionar que las decisiones tienen que ser ingresadas según una secuencia de pasos numerados y preestablecidos como parte de las reglas de juego que son detallados en la guía entregada a cada equipo, se destaca además la existencia de un secuenciador como parte del tablero de control (Gestorcito) que permite hacer un seguimiento visual de cada etapa del juego.

Previo al inicio del juego se realiza una inducción de generalidades de producción de jeans a través de una visita virtual a una empresa fabricante de prendas de vestir de la ciudad de Cochabamba, utilizada como ejemplo base para la simulación.

La simulación se inicia en el momento en el que todas y cada una de las empresas participantes han completado el ingreso de sus datos generales al sistema informático del simulador "Gestión". Los resultados de cada trimestre son expuestos por el sistema en forma inmediata al ingreso de los datos, donde se permite apreciar un balance de apertura de cada empresa. Es importante decir 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 que son marcadas en el tablero de Control de juego y de las influencias generadas en el entorno a través de su estado de resultados que son basadas en el balance de gestión de cada 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, cada etapa del tablero está relacionada con el movimiento económico de la empresa a través de fichas de colores de valores diferentes, es 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, un elemento de importancia propia del simulador es la "guía de pasos", reglas de juego donde se describen procesos idénticos a la realidad que sirvió 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 el presente juego no se logró el alcance participativo de accionistas, que de llevarse a cabo seguramente hubiera tenido lugar el propiciar una junta de accionistas en las que el equipo expone las decisiones tomadas, estrategias aplicadas, resultados logrados y es la instancia de la cual la empresa recibe observaciones. La brevedad del tiempo no permitió tener este alcance.

3.2 BASES PRINCIPALES DEL JUEGO DE SIMULACIÓN

Como parte fundamental de la teoría del juego, se eligió el nombre de la empresa en función a la estrategia de posicionamiento en el mercado local y aplicación de teorías de marketing, para lo cual se establecieron criterios basados en el contexto local de la ciudad de Sucre Bolivia, como territorio de las operaciones donde la empresa desarrollaría sus actividades.

Se establecieron el nombre de la empresa y se eligió un logotipo identificativo de la misma, que responden a los siguientes criterios:

- Nombre de la empresa elegido; “Pegasus Jeans”
 - El nombre fue elegido con la pretensión de conjuncionar dos conceptos; libertad e historia de la libertad en Bolivia; respondiendo a una connotación histórica de la ciudad de Sucre, de manera tal que el cliente ciudadano y rural se vea representado en la marca “Pegasus”, que corresponde al caballo alado de la mitología griega que mediante sus alas reivindicaría el concepto de libertad y el caballo como símbolo emblemático de la historia de Bolivia y por su importancia en la vida republicana y su uso en la actualidad como medio de transporte en las áreas rurales de Chuquisaca, potencial mercado de los productos de la empresa, a los cuales se pretende inducir ver a la prenda de vestir fabricado por Pegasus Jeans como un complemento cotidiano de su vestir.
- Logotipo elegido, se presenta en la Figura N° 6; Nombre de la empresa y dibujo de un caballo alado

- A través de este logotipo se pretendía lograr un posicionamiento de mercado con un fuerte apoyo a la gerencia de marketing con el objetivo de posicionar la marca.



Figura 6. Logotipo “Pegasus Jeans”

Fuente: Elaboración propia, consenso del Equipo Pegasus, noviembre 2012

3.2.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Pegasus Jeans, para lograr sus objetivos ha conformado su organigrama en función a sus principales áreas operativas por lo que propone el organigrama mostrado en la Figura 7.

A través de las cuatro gerencias se pretende realizar todas las operaciones de simulación del juego en sus diferentes etapas conforme a la evolución de los resultados financieros obtenidos.

El juego está determinado con una posición de partida en el que la competencia tiene similar capacidad instalada, un mismo mercado, además de partir en similitud de condiciones financieras, como ser activos fijos y recursos financieros.

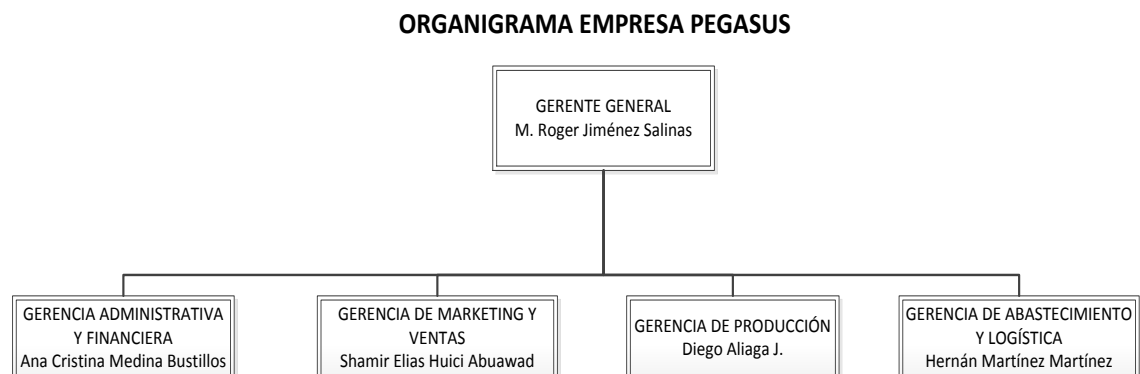


Figura 7. Organigrama Pegasus Jeans

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Las diferencias serían visibles recién a partir de la segunda gestión donde a las dos mejores empresas posicionadas se les otorgaría ventajas que se traducirían en un considerable incremento de su patrimonio financiero, además de la posibilidad de ingresar a un mercado bursátil para la captación de mayores recursos.

3.3. VALORES

3.3.1. RESPETO

Los integrantes de la empresa Pegasus Jeans, y su entorno, en especial los clientes, contratistas y proveedores, merecen especial consideración y cuidado, sin exclusiones, ni discriminaciones. La puntualidad y el buen servicio es un signo de compromiso y de respeto por el tiempo de los demás.

3.3.2. TRABAJO EN EQUIPO

La integración como equipo de trabajo permite lograr mayores estándares y niveles de excelencia en el alcance de los objetivos. Se destaca que la sinergia proveniente de la interacción del equipo de trabajo es superior al esfuerzo individual.

3.3.3. RESPONSABILIDAD

Pegasus Jeans responde a los intereses de los accionistas, por lo que todas las gerencias se comprometieron a realizar investigación, desarrollo e innovación de productos con respeto a la naturaleza y su medioambiente. Cada persona que interactúa con la Empresa en su marco de acción responde por las consecuencias de sus actos. Todos los procesos responden con la mejor calidad posible a las necesidades de los clientes y en general de los mercados objetivo.

El trabajo bien hecho apasiona y busca la satisfacción en los clientes, ser parte de un grupo humano cuyo interés fundamental es precisamente el servicio de excelencia y calidad.

Los resultados apoyados en investigación e información de todos los procesos y resultados emergentes en la Empresa, están respaldados y sustentados en datos y hechos, capaces de ser auditados y confrontados por pares calificados.

3.4. POLÍTICAS

3.4.1. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

Pegasus Jeans actúa dentro del marco de responsabilidad, integridad y respeto por las personas, competencia, instituciones y el medio ambiente, generando condiciones de desarrollo de la empresa y valor para nuestros accionistas. Pegasus Jeans formaliza su compromiso con esta política para la gestión en responsabilidad integral dentro del siguiente marco de acción:

- Cumplimos con las leyes y la normativa aplicable en el sitio donde operamos, como también las reglas de juego.
- Interactuamos con nuestro entorno en búsqueda de una relación armónica con base en el mutuo beneficio.
- Apalancamos las relaciones de negocio de Pegasus Jeans donde el valor agregado y efectividad de la gestión son reconocidos como ventajas por socios tecnológicos, el mercado y en particular por nuestros clientes.

3.4.2. POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad y mejora continua de la empresa Pegasus Jeans se enfoca en diseñar, manufacturar y ofrecer al mercado de productos Star Jeans y 4you, para que satisfagan plenamente al consumidor final, garantizando la calidad, y bajos costes, y mejora continua en nuestros procesos y productos.

3.4.3. POLÍTICA EN AMBIENTE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

Trabajamos conjuntamente con clientes mayoristas y minoristas, proveedores y contratistas para que los contratos, productos y servicios cumplan con los requisitos legales, políticas y directrices corporativas, promoviendo el mutuo

beneficio. Aseguramos un ambiente de trabajo sano, limpio y seguro, haciendo que el actuar de los trabajadores esté siempre enmarcado dentro de los principios y normas de la empresa, procurando que cada uno asuma la responsabilidad derivada de sus actuaciones. El personal de la empresa está preparado para responder de forma rápida y efectiva a las situaciones de emergencia que puedan resultar de las operaciones de la empresa, mitigando y corrigiendo los efectos de las mismas, manteniendo un espíritu de cooperación con otras organizaciones de la industria. Se protege la integridad de los trabajadores dentro de un marco de riesgo. Se asegura la integridad de las instalaciones, bienes e intereses de la empresa estableciendo esquemas de seguridad adecuados.

3.5. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

“Ser la empresa líder en el mercado en la fabricación de prendas de vestir (jeans), ofertando un producto de calidad y precio razonable”.

3.6. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Garantizar una fuente de trabajo segura y permanente promoviendo la industrialización de la materia prima, obteniendo un producto de calidad, con un esmerado trabajo y cordial atención a los clientes a nivel nacional, ofreciendo productos y servicios a bajo coste y de calidad, posicionándonos en el mercado para generar una gestión de alta eficiencia y rentabilidad.

Mantener respeto por el medio ambiente y la necesidad de tener un equilibrio permanente entre los intereses de los consumidores, accionistas, empleados, proveedores y canales de distribución.

3.7 COMPETENCIA

Pegasus Jeans, posee igualdad de condiciones que no le permiten ofrecer al mercado características diferenciales frente a la competencia, sin embargo

mediante las decisiones gerenciales puede optimizar sus operaciones y línea de producción determinando una ventaja competitiva:

Productos Naturales: Uso de productos sin insumos químicos, procesos biotecnológicos no dañinos al medio ambiente.

Flexibilidad de procesos: Permite generar cadenas de valor sobre cada producto resultante en función a investigación sobre las necesidades para satisfacer al cliente.

Capacidad Innovadora: Equipo de trabajo especializado en el desarrollo de productos de acuerdo a las necesidades y especificaciones de clientes individuales o sectoriales.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SIMULACIÓN

Una vez conformados los cuatro equipos participantes en el juego de simulación empresarial, se establecieron reglas generales, identificadas con un procedimiento propio del software de simulación “Gestión”, las cuatro empresas iniciaron el proceso de simulación empresarial en igualdad de condiciones financieras, recursos de producción y un mercado latente el cual se debía disputar en función a un orden establecido de culminación de los ciclos productivos (gestiones).

La empresa Pegasus Jeans, al estar constituida por cuatro gerencias coordinadas por una Gerencia General, resume las incidencias de cada una de ellas considerándolas componentes del árbol de Giget.

4.2. GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

4.2.1. ESTRATEGIA EMPLEADA

La empresa “Pegasus Jeans” para el proceso de simulación de producción simplifica su requerimiento de materiales en tres insumos básicos; Telas, materiales complementarios (cierres, botones, hilos, etc.) y productos químicos, el proceso es desarrollado en tres fases de producción diferentes (cada fase dura un mes); corte, costura, lavado y planchado, estas son detalladas en la Figura N° 8, se presenta un diagrama de operación del proceso de fabricación de jeans “Start jeans”, simplificando un proceso real a sus principales procedimientos básicos, en el diagrama se advierte que el tiempo mínimo de fabricación de un jean “Sj” es de 60 días .

DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO							
OBJETO DEL DIAGRAMA:		FABRICACION DE JEANS "START JEANS"			DIAGRAMA N°: 1		
DIBUJO N°: 1		PARTE N°: Producción Gestión 0		DIAGRAMA DEL METODO: Actual			
EL DIAGRAMA EMPIEZA EN: Almacén de telas "Start Jeans"				ELABORADOR POR: M. Roger Jiménez S.			
EL DIAGRAMA TERMINA EN: Almacén de productos terminados				FECHA: 31/09/2012		HOJA: 1 DE: 1	
DISTANCIA mt.	UNID. DE TIEMPO días	SIMBOLOS	DESCRIPCION DEL PROCESO	DISTANCIA mt.	UNID. DE TIEMPO min.	SIMBOLOS	DESCRIPCION DEL PROCESO
	0		Almacenamiento de Tela hasta inicio de proceso de corte				
	30		Inicio del proceso de corte de tela				
	0		Transporte de tela cortada para proceso de ensamblado de jeans				
	0		Espera hasta completar la totalidad de la operación				
	0		Almacen de materiales complementarios; hilo, cierres, botones.				
	20		Inicio de ensamblado por costura de partes de tela previamente cortadas				
	0		Procesos de inspección de calidad				
	0		Espera hasta completar la totalidad de la operación				
	0		Transporta prendas semi terminadas al proceso de tratameinto químico				
	5		Inicio de proceso de tratamiento químico				
	5		Planchado y embolsado del producto terminado				
	0		Almacenado de producto terminado				
	0		Transporte a los centros de venta				
EVENTOS			NÚMERO	TIEMPO		DISTANCIA	
OPERACIONES			4	60 días		0 mt.	
INSPECCIONES			0				
ACTIVIDADES COMBINADAS			1				
TRANSPORTES			3				
ALMACENAMIENTOS			3				
RETRAZOS			2				
RESULTADOS TOTALES			13	60 días		0 mt.	

Figura N° 8: Diagrama de operación proceso fabricación "Start Jeans"

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

4.2.2. OBJETIVO GENERAL DE LA GERENCIA DE LOGISTICA

Elabora estrategias que permiten a la empresa Pegasus Jeans tener el producto (confección de jeans) en el momento justo “just in time”, reduciendo costos de almacenaje de los insumos que se necesita para la confección de jeans; materia prima, materiales y químicos.

4.2.3. LIMITACIONES

Dentro del proceso de simulación hubieron muchas limitantes, las que afectaban considerablemente al área de Abastecimiento y Logística, se puede resaltar las siguientes limitantes:

- Se habilitó tres trimestres para correr el juego, el primer trimestre era guiado por el docente.
- En determinado momento no se contaba con recursos caja banco (dinero en efectivo) suficientes para la compra de insumos, se debía limitar la producción.
- Capacidad de producción es limitada a 240 docenas de jeans por periodo.
- Los pedidos por lo general eran 80 docenas para Stars Jeans y 40 docenas para 4You.
- Sólo se contaban con 4 canales de distribución que servirían para vender 4 pedidos en cada gestión.

4.2.4. PRIMERA GESTIÓN SIMULADA

El primer periodo de la simulación se caracterizó por ser guiada por el docente, donde ninguna de las empresas en competencia podía realizar movimientos estratégicos para mejorar su situación en comparación con las demás empresas participantes, por esta razón que todas las empresas en competencia tenían los mismos resultados a la conclusión de esta gestión.

En compras en total se invirtió 72 M (Millones) para producir 160 docenas de pantalones de Stars Jeans como se observa en el Tabla N° 2.

Tabla N° 2
Detalle de compras realizadas

COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO	PLAZO DE ENTREGA
TELA	2	8 Rollos	22 M	44 M	0 días
MATERIALES	2	80 kits	5 M	10 M	30 días
QUIMICOS	2	80 kits	9 M	18 M	60 días
Total invertido				72 M	

Fuente: Elaboración de Grupo, Pegasus Jeans, noviembre 2012

En gastos de almacenaje fueron invertidos 2 Millones por productos adquiridos:

Indicador de Productividad

Cociente entre los valores de la producción y los esperados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real de la Producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$$

$$\frac{160 \text{ docenas}}{240 \text{ docenas}} * 100\% = 66,67\%$$

El valor esperado de producción corresponde a la capacidad instalada en planta, mientras que el valor real, corresponde a lo producido. Con este indicador de Productividad, se puede observar que en la primera gestión Pegasus Jeans alcanzaba un 66,77% de productividad, no se estaba explotando al 100% la capacidad de producción del período.

Se pudo observar que existía la posibilidad de iniciar la fabricación de otro lote, al existir la posibilidad establecida en el juego de crear un flujo de producción continuo, aspecto que fue tomado en cuenta para la segunda gestión, permitiendo incrementar las ventas a futuro.

4.2.5. SEGUNDA GESTIÓN

El segundo período fue clave para Pegasus Jeans, las limitaciones eran muy notorias, principalmente lo referenciado al dinero en efectivo, caja banco, no se contaba con el efectivo suficiente para que cubra la compra de todos los

insumos que se necesitaban además de los gastos de operaciones normales por incurrir, razón por la que se opta por un crédito a largo plazo de 140 Millones para poder cubrir los gastos necesarios para el aprovisionamiento de insumos para la confección de Jeans.

Al iniciar el segundo período, se compró información acerca de los insumos que se requieren para la confección de jeans. Este documento contenía información acerca de los posibles precios de mercado para la gestión por comenzar, los precios de los insumos sufrían una baja según la cantidad de compra y tiempo de entrega, también se contaba con información sobre la disponibilidad suficiente para cubrir la demanda de insumos de las cuatro empresas en competencia.

Antes de elaborar los pedidos para la compra de insumos necesarios para la confección de Jeans, se tenía la información generada por la Gerencia de Marketing y Ventas que se debía producir 320 docenas de pantaloneas Jeans de tipo “Star Jeans”, se sabía que la capacidad instalada permitía una producción trimestral de 240 docenas de pantalones Jeans, sin embargo, se sabía que no se podía atender un pedido de 80 docenas de pantalones “Star Jeans”, por tener que pagar una multa de 25 Millones.

Al conocer toda ésta información, se tomó la decisión de abastecer de insumos para producir 240 docenas de Star Jeans, capacidad máxima de producción, con la finalidad de cubrir pedidos solicitados, y poder iniciar un nuevo ciclo productivo se sugirió el abastecimiento de insumos para comenzar una nueva etapa de producción de 240 docenas de Star Jeans que concluiría su producción en el siguiente periodo de simulación, se siguió ésta estrategia para no tener procesos de producción con tiempos muertos y para que el área de marketing pueda acaparar más pedidos del mercado, es importante mencionar que se recurrió al crédito para la compra de insumos. En el segundo periodo se invirtió un total de 162 Millones en compras de insumos los cuales se detallan en la Tabla N° 3, en él se resumen las cantidades de materiales comprados, además de los plazos de entrega.

Tabla N° 3
Detalle de compra de insumos 2^{do} Periodo

COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO	PLAZO DE ENTREGA
TELA	3	8 Rollos	20 M	60 M	0 días
	3	8 Rollos	18 M	54 M	30 días
MATERIALES	3	80 kits	4 M	12 M	30 días
	3	80 kits	4 M	12 M	60 días
QUIMICOS	3	80 kgr	8 M	24 M	60 días
Total invertido				162 M	

Fuente: Elaboración de grupo Pegasus, noviembre 2012

Como se puede observar en la Tabla N° 3, se compró tela en una cantidad de 48 rollos, de los cuales para el inicio de la producción, sólo se necesitaban de inmediato 24 rollos, el saldo de acuerdo al proceso de producción se necesitaba para los próximos 30 días, por compra con anticipada, por la entrega en 30 días se obtuvo un descuento, se ahorró 6 Millones en este insumo. De la misma forma se compró 480 Kits de materiales, compra realizada para entrega en dos plazos, se necesitaba 240 Kits de materiales a 30 días y el saldo a los 60 días.

Debido a la poca disponibilidad de efectivo para la compra de químicos, solo fueron adquiridos 80 Kgr, para cumplir con los pedidos del periodo, sólo se necesitaba esa cantidad en forma inmediata, la cantidad restante de químicos fue pospuesta en su compra para el siguiente periodo.

Por concepto de gastos de almacenaje se invirtieron 9 Millones, concerniente a los productos adquiridos, en comparación con el primer periodo, el gasto fue elevado por existir productos en proceso en esta gestión de simulación, calculando el indicador de productividad para esta gestión se obtiene.

Indicador de Productividad

Cociente entre los valores de la producción y los esperados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real de la Producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$$

$$\frac{240 \text{ docenas}}{240 \text{ docenas}} * 100\% = 100\%$$

Con este indicador de Productividad, se puede observar que en la segunda gestión se logró el 100% de capacidad de producción, la producción estaba de acuerdo a la máxima capacidad de la planta de fabricación.

4.2.6. TERCERA GESTIÓN

Ésta gestión se caracteriza por ser el último periodo de la simulación, también por ser el resultado de lo planteado y ejecutado en la segunda gestión.

Para este periodo, se anticipaba que en el primer mes se acabaría con la producción de 240 docenas de pantalones Star Jeans, para acabar con la producción sólo eran necesarios comprar 240 kgr de químicos, en el segundo periodo se había realizado una compra anticipada de los demás insumos.

Previa elaboración de pedidos de compra de insumos para el periodo, la Gerencia de Marketing y Ventas informa que logró obtener pedidos por un total de 480 docenas de Star Jeans, para los cuales sólo se necesitaban insumos para confeccionar un total de 240 docenas del producto Star Jeans, por lo que sólo se abasteció de insumos en cantidades mínimas y necesarias.

En el periodo de simulación se invirtió 126 Millones, los cuales se detallan en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4
Detalle de compra de materia prima 3^{ra} Gestión

COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO	PLAZO DE ENTREGA
TELA	3	8 Rollos	20 M	60 M	0 días
MATERIALES	3	80 kits	4 M	12 M	30 días
QUIMICOS	3	80 kgr	10 M	30 M	0 días
	3	80 kgr	8 m	24 M	60 días
Total invertido				126 M	

Fuente: Elaboración de grupo Pegasus, noviembre 2012

En la tercera gestión por concepto de gastos de almacenaje se invirtieron 4 Millones por los productos adquiridos, en comparación con el segundo periodo, el gasto disminuyó considerablemente debido a que se había consumido en el proceso de fabricación todos los productos almacenados, solo se debía pagar

de los saldos restantes, para determinar el rendimiento de producción de la planta se realiza el cálculo del indicador de productividad para la tercera gestión.

Indicador de Productividad

Cociente entre los valores de la producción y los esperados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real de la Producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$$

$$\frac{480 \text{ docenas}}{240 \text{ docenas}} \times 100\% = 200\%$$

Al calcular el indicador de Productividad, se puede observar que en la tercera gestión este indicador alcanzó un valor de 200%, se debe a que en esta gestión se pudo producir 480 docenas de Jeans que significa el doble de la capacidad instalada, se logró al mantener una línea de producción continua sin demoras en el proceso con todas las líneas de producción a su máxima capacidad; en la segunda gestión se comenzó con una nueva producción de 240 docenas de Jeans que se terminó en el primer mes de la tercera gestión, se recurre a realizar actividades paralelas en las distintas líneas de producción como se detalla en la Figura N° 9.





















DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO							
OBJETO DEL DIAGRAMA:		FABRICACION DE JEANS "START JEANS"			DIAGRAMA N°: 2		
DIBUJO N°: 2		PARTE N°: Producción 3ra Gestión		DIAGRAMA DEL METODO: Actual			
EL DIAGRAMA EMPIEZA EN: Almacén de telas "Start Jeans"				ELABORADOR POR: M. Roger Jiménez S.			
EL DIAGRAMA TERMINA EN: Almacén de productos terminados				FECHA: 31/09/2012		HOJA: 1 DE: 1	
DISTANCIA mt.	UNID. DE TIEMPO días	SIMBOLOS	DESCRIPCION DEL PROCESO	DISTANCIA mt.	UNID. DE TIEMPO min.	SIMBOLOS	DESCRIPCION DEL PROCESO
	0		Almacenamiento de Tela hasta inicio de proceso de corte		0		Transporte de tela cortada para proceso de ensamblado de jeans
	30		Inicio del proceso de corte de tela		0		Almacen de materiales complementarios; hilo, cierres, botones.
	0		Transporte de tela cortada para proceso de ensamblado de jeans		20		Inicio de ensamblado por costura de partes de tela previamente cortadas
	0		Almacen de materiales complementarios; hilo, cierres, botones.		0		Procesos de inspección de calidad
	20		Inicio de ensamblado por costura de partes de tela previamente cortadas		0		Transporta prendas semi terminadas al proceso de tratameinto químico
	0		Procesos de inspección de calidad		5		Inicio de proceso de tratamiento químico
	0		Transporta prendas semi terminadas al proceso de tratameinto químico		5		Planchado y embolsado del producto terminado
	5		Inicio de proceso de tratamiento químico		0		Almacenado de producto terminado
	5		Planchado y embolsado del producto terminado		0		Transporte a los centros de venta
	0		Almacenado de producto terminado				
	0		Transporte a los centros de venta				
EVENTOS			NÚMERO	TIEMPO	DISTANCIA		
OPERACIONES			8	60 días	0 mt.		
INSPECCIONES			0				
ACTIVIDADES COMBINADAS			2				
TRANSPORTES			6				
ALMACENAMIENTOS			5				
RETRAZOS			0				
RESULTADOS TOTALES			21	60 días	0 mt.		

Figura N° 9. Diagrama de operaciones 3^{era} Gestión

Fuente: Elaboración propia

4.3. GERENCIA DE MARKETING

La empresa Pegasus Jeans, a través de su gerencia de Marketing y Ventas, se hace cargo de todas las operaciones de venta además de hacer un seguimiento a la competencia.

Dentro de la coyuntura de mercado la empresa Pegasus Jeans, tiene como competidores directos a las empresas virtuales: IntelSur, Only Vip y Andina Jeans, que buscan ganar una cuota de mercado (market share) en las mismas regiones de mercado. Para el desarrollo de las actividades comerciales, se cuenta con dos regiones en las que se podía desarrollar actividades de venta en la Región 1, abierta desde el inicio del juego, y la Región 2, que es abierta al finalizar la segunda gestión.

4.3.1. MERCADO

El mercado se caracterizó por ofrecer una demanda limitada, por lo que el acceso a canales de venta a través de pedidos fue un factor determinante en las fases y etapas de producción y las cantidades de producto fabricadas.

El mercado que abarcó la empresa Pegasus Jeans, fue la Star Jeans en la Región 2 y en menor proporción en la Región 1.

Para comercializar los productos en cada mercado era posible contar con tres canales de venta, Mayoristas, Promotoras y Boutiques.

En la práctica, la empresa Pegasus Jeans, utilizó el canal de Mayoristas para realizar las ventas en el mercado de la Región 1 y 2 y poder cumplir con los pedidos, obtenidos.

Se toma la decisión de trabajar con el canal de mayoristas en la Región 2, al contar con la mayoría de pedidos de pantalones de la línea "Star Jeans", ninguna empresa de la competencia hizo hincapié en esta región con el producto "Star Jeans". Al ser la única empresa que ofertaba Start Jeans en la Región 2, se pudo contar con el monopolio para "Star Jeans" en la Región 2. Pegasus Jeans fue la empresa que mejor ingresos obtuvo para este mercado.

Otro factor que ayudo a Pegasus Jeans fue la de mantener un estrategia conservadora respecto a la fabricación de la línea de pantalones "4You", las empresas de la competencia apostaron por esta opción, dejando de lado "Star Jeans". Si bien la línea "4You" brindaba mayores utilidades, en algún momento la demanda de mercado podía ser saturada con la producción de la

competencia originando un almacenamiento de producto y sumir a la empresa en pérdidas y costes de almacenamiento. La decisión gerencial de mantener una posición conservadora pero efectiva fue un factor clave para mantener a la empresa con indicadores positivos, no se contaba con los recursos suficientes que permitan experimentar la incursión en otros productos, se debía buscar escenarios posibles y favorables.

Durante la segunda gestión, la empresa decidió optimizar su línea de producción a los límites posibles, por lo que al inicio de la tercera gestión fue fácil obtener mayor cantidad de pedidos que permitían duplicar la capacidad de producción en planta y satisfacer la demanda de los canales de venta comprometidos.

En función a la estrategia asumida, al término de la tercera gestión se pudo incrementar significativamente los ingresos por concepto de ventas de 352 Millones, disminuyendo los stocks de almacén de insumos y de productos terminados logrando revertir indicadores negativos de las anteriores gestiones.

4.3.2. INVERSION EN MARKETING

La estrategia de Pegasus Jeans, con la visión de obtener la mayor cantidad de pedidos de la línea "Star Jeans" para las Regiones 1 y 2 e incluso intentar lograr el monopolio no realizó grandes inversiones, la competencia no enfocó su atención en este producto y en el mercado, permitiendo consolidar los planes estratégicos de producción y venta asegurada.

En el desarrollo del juego de simulación, se tuvo tres visitas al mercado, a diferencia de la competencia, esta visitas fueron planificadas para ser realizadas al inicio de cada gestión, solo fueron necesarios 8 Millones de inversión para lograr los pedidos necesarios que ayudaron a la empresa a cumplir con la entrega de pedidos y obtener las utilidades al término de la tercera gestión, permitiendo de esta manera la aplicación de las estrategias planificadas.

4.3.3. COMPETENCIA

La competencia en el mercado estuvo constituida por las 3 empresas enfocadas en lograr las mejores opciones de negocio por venta de jeans de las líneas 4You y Start Jeans.

Se compitió con las empresas; Intel Sur, Only Vip y Andina Jeans. La principal característica de toda la competencia fue la realización de inversiones fuertes en marketing y publicidad en mercados en los que la cantidad de pedidos fue limitada, debilidad que fue identificada en la segunda gestión por Pegasus Jeans y se fijaron estrategias para capitalizarlas.

De igual manera en cada sesión de participación en el mercado, la competencia fue en búsqueda de pedidos y productos "4You"; brindaban una mayor utilidad, pero al existir un enfoque de la competencia en este producto, se optó por incursionar en la fabricación de la línea "Start Jeans" producto de consumo masivo con utilidades inferiores a las de 4You, asumiendo Pegasus Jeans una política conservadora, Por lo que prácticamente no fue imposible obtener los pedidos que realmente se quisieron.

4.3.4. 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 SJ y 4Y)**
- **Promotoras (Comercializan ambos productos SJ y 4Y)**
- **Boutiques (Solo comercializan 4Y)**

Para el producto con el que se trabajó y comercializó Start Jeans, fue lo más conveniente y la opción que se tuvo, el desarrollar canales de venta por mayoristas en ambas regiones, el margen por concepto de comisiones nos permitió obtener mayor liquidez respecto a los otros canales desarrollados por la competencia.

En la Región 1 con el canal de mayoristas para el producto SJ solo se incurrió en un 15% como margen de utilidad respecto al 20% que demandaba el canal de promotoras, se obtuvo mejor rendimiento en la Región 2 con el canal mayorista para el producto SJ, puesto que demandaba un margen de 5% de comisiones frente al 20% que demandaban el canal de promotoras.

En la mayoría de los casos, la competencia opto por el canal de promotoras erogando altos costos por concepto de pago de porcentajes de comisión a canales de venta.

4.4. GERENCIA DE PRODUCCIÓN

Para la confección de jeans si bien son necesarios diversos insumos, para efectos del juego se abstrajeron a tres insumos en tres fases de producción diferentes (cada fase dura un mes), los cuales se detallan y se esquematiza en la Figura 10.

Insumos:

- Telas
- Materiales
- Químicos

Fases de los procesos:

- Corte de Tela
- Costurado
- Lavado y Planchado



Figura 10. Diagrama de fases de producción

Fuente: Elaboración Grupo Pegasus, noviembre 2012

Para la confección de Jeans la empresa Pegasus Jeans, no sólo incurre en gastos de materia prima, también incurre en gastos de operación adicionales:

- Gastos de Mano de Obra. La empresa tiene políticas de pagar a sus obreros de acuerdo a la cantidad de unidades producidas (Por cada 80 docenas de Stars Jeans producida paga 8 Millones en cada proceso), esta política es muy importante ya que los gastos de Mano de Obra son controlados en función a la cantidad producida, esto quiere decir que en tiempos de producción alta los gastos serán elevados, pero en épocas de producción baja los gastos disminuirán proporcionalmente.
- Beneficios Sociales Mano de Obra de Producción, estos beneficios son pagados de acuerdo a las ventas realizadas al final de un periodo o gestión simulada.
- Gastos de Servicios Básicos, estos gastos son variables, en función de lo demandado en la producción.
- Gastos de Mantenimiento, como en todo proceso de producción, al finalizar una gestión se tiene que pagar por mantenimiento, preservación de maquinaria.

4.4.1. PRIMERA GESTIÓN

En esta gestión, como se mencionaba antes, se caracteriza por estar guiada por el docente, donde todas las empresas tenían los mismos resultados, se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla N° 5
Fases de Producción

COSTO DE PRODUCCIÓN	FASES DE PRODUCCIÓN	TOTAL
MO DE CORTE	1 era fase	16 M
MO DE COSTURADO	2 da fase	16 M
MO DE PLANCHADO Y LAVADO	3 ra fase	16 M
	COSTO TOTAL MO.	48 M

Fuente: Elaboración Grupo Pegasus, noviembre 2012

En la Tabla N° 5, se advierte que por concepto de Mano de Obra (MO), se gastó 48 Millones a lo largo de todo el juego, se registró contablemente en función al proceso y a la fase en la que se encontraba, como modalidad del juego, una vez realizada la venta recién se registra el gasto.

- Los beneficios sociales para esta gestión fueron de 10 Millones.
- Los gastos de Servicios Básicos, para este periodo fueron de 16 Millones.
- Los gastos de Mantenimiento y Soporte Técnico fueron de 4 Millones, estos factores fueron calculados en función del valor de la Maquinaria y Equipo, este valor era de 36 Millones, de éste valor se calculaba el 10%.

4.4.2. SEGUNDA GESTIÓN

Este segundo período las limitaciones de Pegasus Jeans fueron notorias, principalmente los recursos en caja y banco, no se contaba con dinero suficiente para cubrir la compra de insumos y gastos requeridos en el proceso de producción, razón por la cual se opta por un crédito a largo plazo de 140 Millones para poder cubrir los gastos necesarios para la confección de Jeans.

Antes de empezar el proceso de confección de Jeans, se tenía la información de la Gerencia de Marketing y Ventas de producir 320 docenas de la línea Star

Jeans, en este punto se sabía que la capacidad de producción trimestral era de 240 docenas de Jeans, además se sabía que no se podía atender un pedido de 80 docenas de Star Jeans, por lo que se tuvo que pagar una multa de 25 Millones. Toda esta situación fue desfavorable para la empresa.

Con toda la información, se tomó la decisión de producir 240 docenas de Star Jeans, con la finalidad de cubrir los pedidos solicitados, se decidió en coordinación con el Gerente de Abastecimiento y Logística, comprar insumos para comenzar una nueva producción de 240 docenas de la línea Star Jeans que concluiría en el primer mes del siguiente periodo de simulación, se optó por ésta estrategia para eliminar procesos de producción de tiempos muertos y permitir que el área de marketing pueda captar más pedidos del mercado.

Tabla N° 6
Detalle de Mano de Obra 2^{da} Gestión

COSTO DE PRODUCCIÓN	1 ^{er} LOTE DE PRODUCCION		2 ^{do} LOTE DE PRODUCCIÓN	
	FASES DE PRODUCCIÓN	TOTAL	FASES DE PRODUCCIÓN	TOTAL
MO DE CORTE	1 ^{era} fase	24 M	1 ^{era} fase	24 M
MO DE COSTURADO	2 ^{da} fase	24 M	2 ^{da} fase	24 M
MO DE PLANCHADO Y LAVADO	3 ^{ra} fase	24 M	3 ^{ra} fase	0
	COSTO TOTAL MO.	72 M	TOTAL MO	48 M

Fuente: Elaboración Grupo Pegasus, noviembre 2012

Como se puede observar en la Tabla N° 6 de costos de mano de obra (MO), solamente se registró como gasto un total de 74 Millones, los 48 Millones correspondientes al segundo lote de producción fueron registrados en la cuenta de Activo de Inventarios de Producción en Proceso, debido a que al segundo lote producido le faltaba la 3^{ra} fase del proceso de producción.

Los beneficios sociales para la segunda gestión fueron de 14 Millones, en comparación con el periodo anterior tuvo un incremento debido al crecimiento de canales de ventas en relación a la anterior gestión.

Los gastos por Servicios Básicos, para el segundo periodo fueron de 41 Millones, hubo un incremento significativo en comparación con la anterior gestión al tener la planta al máximo de su capacidad de producción, en este

periodo se tenía dos lotes de 240 docenas de Stars Jeans en proceso de producción.

Los gastos de Mantenimiento y Soporte Técnico fueron de 3 Millones, el cálculo es realizado en función al valor de la Maquinaria y Equipo, este valor era de 32 Millones, del cual se calculaba el 10%.

4.4.3. TERCERA GESTIÓN

Fue la última gestión de simulación, se obtuvieron los resultados de lo planteado y ejecutado en la segunda gestión.

En el primer mes de la tercera gestión debía terminar la producción de 240 docenas de la línea Star Jeans, para terminar el lote sólo faltaba la 3^{ra} fase del proceso productivo (Lavado y Planchado).

Antes de iniciar el proceso, la Gerencia de Marketing y Ventas informó que logra pedidos de fabricación por un total de 480 docenas de Star Jeans, para abastecer la demanda sólo se necesita producir un total de 240 docenas del producto Star Jeans.

Tabla N° 7
Detalle mano de obra 3^{era} Gestión

COSTO DE PRODUCCIÓN	2 ^{do} LOTE DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		NUEVO LOTE DE PRODUCCION	
	FASES DE PRODUCCIÓN	TOTAL	FASES DE PRODUCCIÓN	TOTAL
MO DE CORTE	1 ^{era} fase (periodo anterior)	24 M	1 ^{era} fase	24 M
MO DE COSTURADO	2 ^{da} fase (periodo anterior)	24 M	2 ^{da} fase	24 M
MO DE PLANCHADO Y LAVADO	3 ^{ra} fase (1er mes)	24 M	3 ^{ra} fase	24 M
	COSTO TOTAL	72 M	COSTO TOTAL MO.	72 M

Fuente: Elaboración Grupo Pegasus, noviembre 2012

En la Tabla N° 7 de costos de mano de obra (MO) del 2^{do} lote en producción fue contabilizado con anterioridad, y fueron añadidos los costos del nuevo lote de producción procesado durante el periodo, es por esta razón los gastos por

MO para la 3^{ra} gestión se incrementaron a 144 Millones (expresada como ingresos extraordinarios Tabla N° 16 EBITDA para la 2^{da} Gestión).

Los beneficios sociales para esta gestión fueron de 29 Millones, en comparación con la gestión anterior se advierte un incremento del 20%.

Los gastos por Servicios Básicos, para la 3^{ra} gestión fueron de 20 Millones. Se registra una disminución comparada con la anterior gestión debido a que en este periodo los gastos fueron solo del nuevo lote a producir.

Los gastos de Mantenimiento y Soporte Técnico fueron de 3 Millones, cálculo realizado en función del valor de Maquinaria y Equipo, este valor era de 29 Millones, se calculaba el 10%, se advierte una disminución en función a las depreciaciones contables existentes.

4.5. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La gerencia administrativa financiera provee a la Gerencia General información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones que permitan diseñar una estrategia adecuada y sostenible.

Elaborar presupuestos dentro de una planificación financiera eficiente, controlando los gastos y optimizando los ingresos.

4.5.1. ASPECTOS GENERALES

En cada gestión la empresa Pegasus Jeans debía cumplir en forma ordenada un procedimiento que incluía operaciones de investigación de mercado y canales de venta, abastecimiento, financiamiento y amortización de deudas, venta y pago de impuesto entre otros.

Al finalizar el juego de simulación la empresa ganadora sería aquella que en el tercer trimestre obtenga un mayor valor en utilidades, tomando como indicador el EBITDA; indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y

amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

Las empresas iniciaron sus actividades con los siguientes valores, presentados en la Tabla N° 8 que corresponde al balance inicial.

Tabla N° 8
Balance inicial empresa Pegasus Jeans

BALANCE GENERAL	Acción	Periodo	
		1	2
ID32 - ACTIVOS CORRIENTES			
ID33 - CAJA Y BANCOS	+	217	0
ID34 - CUENTAS POR COBRAR	+	190	0
ID118 - COMPRAS EN PROCESO	+	0	0
ID35 - INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	+	0	0
ID36 - INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	+	0	0
ID109 - INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	+	0	0
ID110 - I&D DE PRODUCTOS, MERCADOS Y CANALES EN CURSO	+	0	0
ID119 - VENTAS DE CANALES EN PROCESO	+	0	0
ID37 - TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	=	407	0
ID38 - ACTIVOS FIJOS			
ID42 - VEHICULOS	+	4	0
ID39 - TERRENOS	+	20	0
ID41 - MAQUINARIA Y EQUIPO	+	36	0
ID40 - GALPONES Y OFICINAS	+	14	0
ID44 - MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0	0
ID43 - GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	+	0	0
ID45 - TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	74	0
ID46 - TOTAL ACTIVOS	=	481	0
ID47 - PASIVOS			
ID48 - IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	10	0
ID49 - PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	0	0
ID50 - PRÉSTAMOS ANUALES	+	40	0
ID51 - TOTAL PASIVOS	=	50	0
ID52 - PATRIMONIO			
ID53 - CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	340	431
ID54 - UTILIDAD NETA	+	91	0
ID55 - TOTAL PATRIMONIO	=	431	431
ID56 - TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	481	431

Fuente: Simulador "Gestión" empresarial, noviembre 2012

4.5.2. PRIMERA GESTIÓN

En la primera gestión, cada empresa tuvo que tomar exactamente las mismas decisiones y tuvieron las mismas oportunidades de mercado, lo que no permitía ninguna diferencia al terminar el primer trimestre, sin embargo el equipo que

presenta primero sus estados financieros del trimestre, tenía la ventaja de poder elegir con primicia los pedidos en el mercado para iniciar el segundo trimestre (segunda gestión), de la misma manera como regla de juego, al equipo que presenta sus Estados Financieros en último lugar, se le imponía una multa de 10 Millones.

Al culminar el primer trimestre, Pegasus, presentó sus estados financieros de forma inoportuna, siendo pasible a la sanción del Fisco que impuso una multa de 10 Millones, como se advierte en la Tabla N° 16 EBITDA, asentada contablemente como amortizaciones, impactando negativamente sobre las utilidades, originando una diferencia en 9 millones respecto a la competencia al inicio de la etapa competitiva.

El coeficiente ácido resultante en el primer trimestre indica que la empresa tiene capacidad de cubrir deudas a corto plazo.

$$\text{Coeficiente ácido} = (\text{Disponible} + \text{clientes}) / \text{Pasivo exigible c/p}$$

$$\text{Coeficiente ácido} = (40 \text{ M} + 7 \text{ M}) / 10 \text{ M} = 4.7$$

Este coeficiente permite medir la situación de liquidez de la empresa y considera como activos líquidos no sólo el dinero disponible sino los cobros pendientes de sus clientes.

El estado de resultados se expresa en la siguiente tabla, se advierte como una gestión poco favorable para Pegasus Jeans.

Tabla N° 9
Estado de resultados, pérdidas y ganancias

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Periodo
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	390
-ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	0
ID25 -GASTOS GENERALES	289
ID24 -UTILIDAD BRUTA	101
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	101
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	10
ID30 -UTILIDAD NETA	91

Fuente: Simulador "Gestión" empresarial, noviembre 2012

El balance general mostrado en la Tabla N° 10 expresa un valor de 127 Millones en caja y bancos como capital de disponibilidad para la compra de materia prima, la utilidad neta de esta gestión alcanza tan solo a 91 Millones, mostrando como gestión desfavorable para la empresa.

Tabla N° 10
Balance General 1^{era} Gestión (periodo)

BALANCE GENERAL		Periodo
		1
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES		
ID33 -CAJA Y BANCOS		217
ID34 -CUENTAS POR COBRAR		190
ID118 -COMPRAS EN PROCESO		0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS		0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS		0
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO		0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO		0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO		0
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES		407
ID38 -ACTIVOS FIJOS		
ID42 -VEHICULOS		4
ID39 -TERRENOS		20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO		36
ID40 -GALPONES Y OFICINAS		14
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO		0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION		0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS		74
ID46 -TOTAL ACTIVOS		481
ID47 -PASIVOS		
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR		10
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES		0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES		40
ID51 -TOTAL PASIVOS		50
ID52 -PATRIMONIO		
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO		340
ID54 -UTILIDAD NETA		91
ID55 -TOTAL PATRIMONIO		431
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		481

Fuente: Simulador Empresarial "Gestión", noviembre 2012

4.5.3. SEGUNDA GESTIÓN

En el segundo trimestre, la Empresa Pegasus decidió optar por una estrategia conservadora, y se decidió no invertir en la ampliación de la planta y producir sólo la línea Star Jeans a través de un solo canal: mayoristas, de ésta forma se abarataron los costos en canales, productos y publicidad.

Una decisión importante que tomó la empresa Pegasus Jeans en este trimestre es adelantar tres procesos de producción para poder compensar el no haber

ampliado la planta y poder atender más pedidos en el siguiente trimestre. Con esta medida se incrementaron los costos por concepto de almacenaje, pero el beneficio fue mayor al no tener que erogar gastos originados por inversión que hubiera requerido necesariamente financiamiento.

Otra medida tomada por la Gerencia Financiera fue la de optimizar el control y registro de los movimientos contables tanto de ingresos como de gastos, la estrategia de optimizar los procesos contables, a través de la realización de arqueos de caja periódicos y constantes permitieron una presentación correcta y oportuna de los estados financieros, tarea que se logró con éxito ya que la empresa Pegasus fue la primera empresa en presentar los mismos, por tanto se tenía mejores oportunidades de elección de canales de venta al ser los primeros en esta etapa.

En el afán de captar la mayor cantidad de pedidos, se descuidó la capacidad de producción de la planta por lo que se incumplió con un pedido, siendo penalizados con una multa de 25 Millones al culminar el trimestre, aspecto que reflexionó a las diferentes gerencias y permitió afianzar de mejor manera las estrategias de la empresa y aplicarlas ante la significancia competitiva de estas penalizaciones.

Tabla N° 11
Pérdidas y Ganancias 2^{da} Gestión

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	2
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACION DE PEDIDOS	580
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	0
ID25 -GASTOS GENERALES	551
ID24 -UTILIDAD BRUTA	29
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	146
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	175
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	18
ID30 -UTILIDAD NETA	157

Fuente: Simulador Empresarial "Gestión, noviembre 2012"

4.5.4 ESTADOS FINANCIEROS SEGUNDA GESTIÓN

En la segunda gestión se destaca la existencia los efectos negativos en la liquidez de la empresa a consecuencia de una multa de 10 Millones impuesta por ser la última empresa en presentar sus estados financieros, decisión que consideramos injusta por haber sido la primera en haber hecho cuadrar el balance de gestión, aspecto que no ocurrió con las demás empresas que si bien presentaron en primer lugar sus asientos contables no estuvieron lo suficientemente claros, detalle que perjudicó a Pegasus Jeans.

Tabla N° 12
Balance de la 2^{da} Gestión

BALANCE GENERAL	2
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES	
ID33 -CAJA Y BANCOS	255
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	352
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	126
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS, MERCADOS Y CANALES EN CURSO	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	45
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	778
ID38 -ACTIVOS FIJOS	
ID42 -VEHICULOS	3
ID39 -TERRENOS	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	32
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	13
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	68
ID46 -TOTAL ACTIVOS	846
ID47 -PASIVOS	
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	18
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	60
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	180
ID51 -TOTAL PASIVOS	258
ID52 -PATRIMONIO	
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	431
ID54 -UTILIDAD NETA	157
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	588
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	846

* Fuente: Datos extraídos del Sistema informático de Simulación Empresarial "Gestión"

En la Tabla N° 12 se advierte que el balance de resultados de la empresa muestra valores favorables mostrando una empresa en crecimiento con una utilidad neta de 157 Millones, con un total de pasivos y patrimonio de 846 Millones, casi duplicando los valores de la gestión anterior.

4.5.5. TERCERA GESTIÓN

La tercera gestión determinaría las utilidades netas acumuladas por cada empresa al ser la última gestión de juego, definiría la posición de las empresas, se advertía una competencia agresiva donde se develaría la efectividad de las estrategias empleadas para lograr el primer lugar.

La empresa Pegasus continuó con su estrategia conservadora que adoptó el segundo trimestre (segunda gestión), sin embargo este trimestre no deberían haber errores que ocasionen multas.

En la 3^{ra} Gestión la empresa logró captar a través de la Gerencia de Marketing un tercio de la demanda de los canales de venta poniéndose en una situación de ventaja frete a la competencia.

El segundo mes del trimestre, Pegasus, procedió a la recuperación de capital de cuentas por cobrar provenientes del anterior trimestre, logrando una liquidez suficiente para amortizar la totalidad de deudas a corto y largo plazo y evitar de esta manera gastos por intereses bancarios, conforme se estableció en la aplicación de la estrategia de optimización de procesos, aspecto que además permitió tener un mejor control financiero de los movimientos contables, logrando presentar los estados financieros en forma eficiente y eficaz logrando el primer lugar.

Al finalizar la tercera Gestión la Empresa se posicionó en segundo lugar, logrando un notable avance respecto a los dos primeros trimestres, alcanzando una utilidad Neta de 283 Millones como se ve reflejado en la Tabla N° 13 que muestra un incremento en las utilidades netas como también un incremento en el Total de pasivos y Patrimonio respecto a la gestión anterior.

Tabla N° 13
Estados financieros 3^{era} Gestión (tercer trimestre)

BALANCE GENERAL	3
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES	
ID33 -CAJA Y BANCOS	678
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	162
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	0
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	0
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	840
ID38 -ACTIVOS FIJOS	
ID42 -VEHICULOS	2
ID39 -TERRENOS	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	29
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	12
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	63
ID46 -TOTAL ACTIVOS	903
ID47 -PASIVOS	
ID48 -IMPUESTOS SUTILIDADES POR PAGAR	32
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	0
ID51 -TOTAL PASIVOS	32
ID52 -PATRIMONIO	
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	588
ID54 -UTILIDAD NETA	283
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	871
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	903

* Fuente: Datos extraídos del Sistema Informático de Simulación Empresarial "Gestión"

En el estado de pérdidas y ganancias mostrado en la Tabla N° 14 se hace más evidente los logros alcanzados a lo largo de la 3^{era} Gestión de juego

Tabla N° 14
Pérdidas y Ganancias 3^{era} Gestión

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	3
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACION DE PEDIDOS	1170
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	0
ID25 -GASTOS GENERALES	855
ID24 -UTILIDAD BRUTA	315
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	315
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	32
ID30 -UTILIDAD NETA	283

Fuente: Simulador Empresarial Gestión, Nov. 2012

En la Tabla N° 14 se advierte que la cifra más significativa corresponde a los ingresos por facturación que alcanzan a 1170 millones, determinando una utilidad bruta de 315 Millones, cifra positiva en el desempeño financiero de la empresa.

Como se puede observar en la Tabla N° 15, el valor de la empresa en el mercado se incrementó en el tercer trimestre de 993 Millones a 1594 Millones, lo que confirma el efecto positivo de las estrategias aplicadas.

Tabla N° 15
Valor comercial de la empresa

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	Acció n	Periodo		
		1	2	3
ID107 -PATRIMONIO	+	431	588	871
ID92 -UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTERIOR (1)	+	0	91	157
ID93 -UTILIDAD NETA DEL PRESENTE AÑO (2)	+	182	314	566
ID95 -VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA EN MERCADO	=	613	993	1594

Fuente: Simulador empresarial "Gestión", noviembre 2012

La Tabla N° 16 muestra un indicador EBITDA creciente que revierte la baja ejecución financiera manifestada en la segunda gestión de juego.

Tabla N° 16
Indicador EBITDA

EBITDA	Acció n	Periodo		
		1	2	3
ID80 -UTILIDAD NETA.	+	91	157	283
ID58 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS.	-	0	146	0
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	21	17
ID126 -IMPUESTOS MENSUALES.	+	39	58	117
ID62 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES.	+	10	18	32
ID123 -DEPRECIACION.	+	6	6	5
ID63 -AMORTIZACIONES.	+	0	10	0
ID81 -EBITDA.	=	150	124	454

Fuente: Simulador empresarial "Gestión", noviembre 2012

4.5.6. INDICADORES FINANCIEROS

4.5.6.1. ROA

El ROA permite medir la rentabilidad de un empresa con respecto a los activos que posee. En la Tabla N° 17 podemos ver que la rentabilidad de activos en el tercer trimestre subió de 15% a 50% lo que indica que Pegasus Jeans fue eficiente en el uso de sus activos en la tercera gestión para generar utilidades.

Tabla N° 17
Cuadro de márgenes de utilidad

Items	Unidad	Gestiones		
		1	2	3
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	%	25%	21%	31%
MARGEN DE UTILIDAD	%	38%	21%	39%
GIRO DE CAPITAL		0.81	0.69	1.3
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	%	31%	15%	50%
RENTABILIDAD EN PATRIMONIO	%	21%	27%	32%
VULNERABILIDAD	%	12%	44%	4%
LIQUIDEZ		40.7	9.4	26.25
UTILIDADES NETAS ACUMULADAS	M\$	91	248	531
VALOR DE LA EMPRESA	M\$	613	993	1594

Fuente: Simulador Empresarial Gestión, noviembre 2012

4.5.6.2. ROE

El índice de retorno sobre patrimonio mide la rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

Se advierte un incremento de éste índice en el tercer trimestre que asciende a 32%, Tabla N° 17, lo quiere decir que la empresa utiliza el 6.6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

El incremento en éstos índices se debe en gran parte a la optimización de los procesos en la planta para su uso de su capacidad máxima de planta y equipo al haber adelantado los pedidos de fabricación.

4.5.6.3. LIQUIDEZ

En la segunda gestión la liquidez de la empresa presenta un índice muy bajo originado por la decisión de adelantar tres pedidos de fabricación que representaron elevados costos y gastos operativos, ésta situación fue revertida en la tercera gestión con las ventas efectuadas, logrando subir de 9.40 a un índice de 26.25 %, valores presentados en la Tabla N° 17.

CAPITULO 5

PROPUESTA

5.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles conductuales de la empresa, analizando la demanda de servicios, ofertas, adecuación de la misión y objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos tales como la comunicación y la toma de decisiones.

El Diagnóstico Estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y oportunidades que se ofrezcan, realizando un análisis objetivo de los problemas internos y externos, permite conocer fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar las estrategias, a través del presente análisis basada en la prospectiva estratégica, aplicando sus herramientas se pretende proponer estrategias que permitan a la empresa Pegasus Jeans una participación competitiva en el juego de simulación empresarial, creando escenarios futuros posibles que maximicen las utilidades y el rendimiento de la empresa.

5.1.1. ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET (ANÁLISIS DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO)

Con los arboles de competencias propuestos por Marc Giget, se pretende establecer una abstracción de la situación organizativa de la empresa que permita analizar las competencias técnicas, como el saber hacer (Raíces), la capacidad de producciones (tronco) y la líneas de productos, comercialización y mercado (Ramas o frutos).

Esta comparativa es indispensable para un diagnóstico estratégico, permitiendo establecer factores que aceleren el desarrollo competitivo de la empresa (fortalezas) y factores que retarden su desarrollo competitivo (debilidades) de las raíces, del tronco y de las ramas, Figura N° 11.

5.1.1.1 Limitantes

Para la empresa Pegasus Jeans que se encuentra en etapa de preo-operativos antes de iniciar el juego de simulación empresarial, las limitantes son:

- Capacidad de la planta, requiere una inversión para ampliación de la planta, previa reinversión de utilidades o intervención de accionistas.
- Fase de introducción al mercado, en función a las reglas de juego, competitividad en mostrar los estados de resultados del ciclo de gestión
- Cuello de botella en una etapa del proceso productivo, está en función de los requerimientos de materia prima de las demás empresas, un juego al azar impuesto por las reglas de juego de simulación.
- Materia prima, en función a la determinación de opciones de juego, no tiene factores medibles.
- Canales de distribución delimitados por la demanda en cada región, como parte del juego está en función a la posición de preferencia de las empresas que determinado en función a la presentación de estados financieros por gestión.

5.1.1.2 Ventaja Competitiva

Una gestión eficiente de los recursos y producción permiten determinar soluciones de alto valor funcional para la formulación de pedidos de materias primas y procesos productivos, controlar de forma adecuada los niveles de endeudamiento y multas para evitar sanciones y costos superfluos.

Árbol de Giget empresa “Pegasus Jeans”

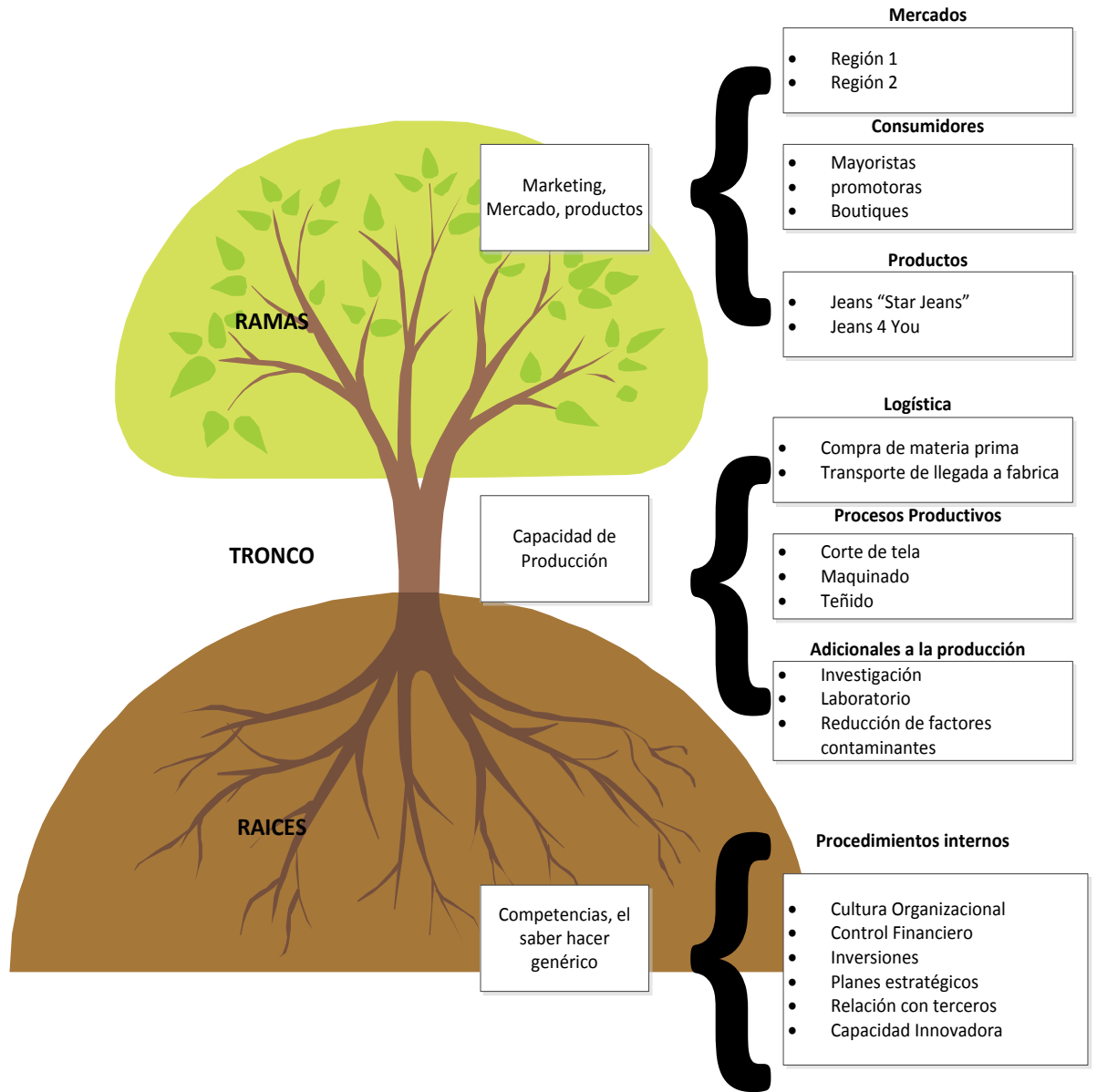


Figura 11. Árbol de Giget, empresa “Pegasus Jeans”

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Tabla 18
Árbol de competencias de Giget (análisis Pasado presente y futuro)

	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
RAIZ	Condiciones Financieras, operativas y productivas, similares a la competencia	Condiciones financieras negativas, la empresa sufre una penalización.	Se debe reducir deudas
	Recursos financieros suficientes	Se debe incurrir en gastos no programados por almacenamiento masivo	Los stocks de materia prima deben ser ajustados al requerimiento
	Clima organizacional debil por la novedad del juego	No se tiene captaciones de capital	Cumplimiento de metas
TRONCO	Decisiones primarias asumidas en función al ordenamiento del juego	Se proyecta una estrategia de captación de mercados mediante el análisis de la competencia	Optimización de la producción, creando más valor
	No se puede realizar una planeación de crecimiento	No se cuenta con recursos suficientes para ampliación de planta.	Ejecución de un plan estratégico en el juego
	Producción limitada por las oportunidades fruto del azar	No se logra una buena inversión en opciones de compra.	Reducir pérdidas de producto
RAMAS	No se puede estimar el mercado	Se logra la captación de mercados masivos	Incursionar como mercados meta en la Región 2
	Mercado abierto solo para la Región 1	No se tiene oportunidades de producción de producto 4you	Fortalecer los canales de venta de mayoristas y promotoras
	No existen ventas permanentes, el mercado se abre de acuerdo a un orden definido	Se planifica una estrategia para cubrir demanda en la región 2	Optimizar la entrega de producto terminado a los consumidores

Fuente: Elaboración propia, teoría de Mark Giget, noviembre 2012

En la Tabla N° 18, se puede observar que la tendencia de la empresa Pegasus Jeans es a una empresa sin posicionamiento ni reconocimiento en el mercado, que genera utilidad mínima necesaria y pocas ventas, que a pesar del capital intelectual y la idea innovadora para ser parte de la industria de prendas de vestir (Jeans) falta mucho para llegar a ser conocida en el mercado, no existe un posicionamiento de marca relevante.

Un factor determinante para la adversidad económica de la empresa son las reglas de juego, que determina el ordenamiento de prioridades en función a la rapidez de la empresa a terminar el ciclo de gestión con la presentación de sus estados financieros, este procedimiento más las determinaciones establecidas en función del azar han incidido negativamente en los indicadores financieros de la empresa.

Tabla 19
Factores de cambio endógenos

ARBOL DE COMPETENCIAS DE MARK GIGET (DEBILIDADES Y FORTALEZAS)

N°	AREAS	RAICES		TRONCO		RAMAS Y FRUTOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	GERENCIA GENERAL	Sinergia de grupo	Dependiente del orden de prioridades y decisiones de las demás empresas	Nivel de comunicación efectiva entre gerencias.		Decisiones acertadas en función a una política conservadora	Se debe asumir pérdidas de oportunidad por el orden de prioridades establecido por el juego
2	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Estabilidad financiera, recursos financieros de inicio suficientes	El orden de prioridades determina incrementos de capital.		No existe incrementos de capital para un mayor abastecimiento de materias primas	Identificación de costos reales de producción	Se asume pérdidas económicas por penalizaciones
3	GERENCIA DE MARKETING Y VENTAS	Productos y mercados definidos	Dependencia directa del orden de prioridades, establecidos por las reglas del juego		No es posible negociar en forma directa con los clientes, estos están definidos en función al orden de prioridades del juego		No se logra un buen mercado, se asume una posición conservadora
4	GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	Disponibilidad abierta de materia prima, no existen limitantes	Cantidades ha solicitar dependientes de las opciones de compra en función a un ordenamiento de prioridades	Es posible aplicar una lógica de abastecimiento, acorde a la demanda		Se define ciclos de producción just in time, disminuyendo las posibilidades de penalizaciones y pérdida de oportunidad	
5	GERENCIA DE PRODUCCION	Igualdad de condiciones a lo largo del juego, parámetros estandar de capacidad productiva	Ampliación de planta en función de la disponibilidad financiera		Cantidades a producirse fijas en función a las reglas de juego	Volumenes de producción previsibles ajustados a la demanda	

Fuente: Elaboración propia, modelo de Árbol de Competencias de Mark Giget, Nov. 2012

En cuanto a los factores de cambio endógenos desarrollados en la Tabla N° 19 son los que crean la necesidad de cambiar alguna estructura o comportamiento de la empresa, estos factores provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes (gerencias) y de la tensión provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

5.2 ANALISIS PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

En el presente análisis PESTAL, se desestima la dimensión política al no haber considerado el Simulador la incidencia con movimientos políticos que pudieran afectar al normal desenvolvimiento del ciclo productivo tal cual se advierte en la Tabla 20.

Tabla 20
Matriz de Análisis PESTAL
(Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, Legal)

ANALISIS PESTAL					
	MN	N	E	P	MP
Dimensión Política					
Estabilidad Política			0		
Movimiento Laboral, Círculos y otros			0		
Convenios Internacionales			0		
Convenios Nacionales			0		
Sub total	0	0	0	0	0
Dimensión Económica					
Nivel Salarial					
Indice del Consumo				1	
Ciclo Económico					2
Políticas de Desarrollo de Mercado				1	
Precios de la Competencia			0		
Inflación			0		
Sub total	0	0	0	2	2
Dimensión Sociocultural					
Cambios en el estilo de vida			0		
Nivel educativo			0		
Gustos y Preferencias			0		
Sub total	0	0	0	0	0
Dimensión Tecnológica					
Velocidad de Transferencia Tecnológica				1	
Gastos gubernamentales en difusión				1	
Nuevos descubrimientos y desarrollos			0		
Tasas de obsolescencia		-1			
Sub total	0	-1	0	1	0
Dimensión Ambiental					
Generación de desechos tóxicos	-2				
Gastos de mantenimiento		-1			
Limpieza ambiental				1	
Contaminación ambiental		-1			
Sub total	-2	-2	0	1	0
Dimensión Legal					
Legislación sobre monopolios		-1			
Leyes impositivas				1	
Normas de Calidad				1	
Sub total	0	-1	0	2	0
Total Columna	-2	-4	0	6	2

MN: MuyNegativo N: Negativo E: Estable P: Positivo MP: MuyPositivo

Fuente: Elaboración propia, teoría de Prospectiva Estratégica, Nov. 2012

La dimensión económica tiene una incidencia muy positiva al estar directamente influenciado por el ciclo productivo que utiliza la métrica de una gestión de 3 meses y donde las determinaciones se asumen a la conclusión de la gestión.

La dimensión tecnológica se encuentra limitada por la falta de un crecimiento de planta y la depreciación de activos que incide de forma directa en los ratios financieros.

En la dimensión ambiental, se debe considerar la influencia de la no inversión oportuna en factores ambientales, que dio la calificación como empresa más tóxica, esta determinación sin embargo estaba sujeta a las características del juego, que determinaron esta calificación.

Según el análisis PESTAL, las únicas leyes impositivas están vinculadas al pago de impuestos y cumplimiento en la cancelación de beneficios sociales a los trabajadores de la empresa

5.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA MATRIZ MEFI

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas para la formulación de la estrategia.

El análisis se realiza en función al desarrollo de la matriz MEFI, Tabla N° 21, para la empresa Pegasus Jeans, donde se consideran los factores internos de la empresa relacionados con sus Fortalezas y Debilidades.

Tabla 21
Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Alta calidad del producto	100	0.08	3	0.25
Alta participación en el mercado	55	0.05	4	0.18
Alcance nacional	65	0.05	4	0.22
Variedad de productos y servicios	75	0.06	3	0.19
Personal altamente calificado	100	0.08	3	0.25
Clientes fidelizados	85	0.07	2	0.14
Tecnología de punta	60	0.05	3	0.15
Servicios de pre-venta	0	0.00	3	0.00
Alta disponibilidad de stock	50	0.04	3	0.13
Posicionamiento en el mercado	50	0.04	3	0.13
Buenos canales de distribución	100	0.08	4	0.33
DEBILIDADES				
Alta rotación de personal	50	0.04	2	0.08
Falta de sistema computarizado de gestión	75	0.06	2	0.13
Falta de sistema de gestión de seguridad ocupacional	0	0.00	2	0.00
Falta de planes de capacitación y motivación	50	0.04	2	0.08
Baja publicidad	85	0.07	3	0.21
Análisis de la Gestión Gerencial (POR VARIABLES)	50	0.04	3	0.13
Falta de manuales de funciones	50	0.04	2	0.08
Falta de sistema de mercadeo	100	0.08	2	0.17
TOTAL	1200	1.00	53	2.84

Calificación: 1 bajo, 2 bajo medio, 3 alto medio, 4 alto

Fuente: Elaboración propia, en función a la teoría de Prospectiva Estratégica, Noviembre 2012

Se observa que la empresa Pegasus Jeans se encuentra con una calificación por encima de la media, sin embargo al ser un mercado altamente competitivo podemos decir que no se encuentra dentro de un margen de éxito garantizado.

Sus mayores fortalezas se encuentran en los alcances hacia los mercados, sus mayores debilidades son la falta de planes de gestión, relativamente baja publicidad por las limitantes que impone el juego.

5.4. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA, MATRIZ MEFÉ

La empresa Pegasus, es una empresa de cuatro existentes; Andina Jeans, Intel Sur, Only Vip, que disputa un mercado común de su producción debiendo alcanzar ventajas competitivas racionales y consistentes que permitan su permanencia como empresa líder en la fabricación de jeans, el análisis es realizado mediante la elaboración de la Matriz MEFÉ, que permite resumir y

evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica, factores externos que pueden influenciar en la estrategia.

Tabla N° 22
Matríz MEFE

MATRIZ EFE				
	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES				
Disponibilidad de créditos para nuevas inversiones	100	0.08	3	0.24
Valor de los certificados al momento de postular a algún trabajo, ascenso o	25	0.02	2	0.04
Factores de diversidad de Cursos Cortos	25	0.02	1	0.02
Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios	100	0.08	4	0.31
Actitud ante los negocios	100	0.08	4	0.31
Actitud ante la inversión ANALISIS DEL MACROENTORNO	75	0.06	4	0.24
Actitud ante la calidad del producto ANALISIS DE LA COMPETENCIA	100	0.08	4	0.31
Actitud ante el servicio al cliente ANALISIS DEL CONSUMIDOR	100	0.08	4	0.31
Nivel de ingreso disponible	75	0.06	4	0.24
AMENAZAS				
Fluctuaciones de precios ANALISIS DEL MACROENTORNO	100	0.08	2	0.16
Tasas impositivas o impuestos ANALISIS DE LA COMPETENCIA	75	0.06	3	0.18
Cambios de leyes fiscales ANALISIS DEL CONSUMIDOR	25	0.02	1	0.02
Cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno	25	0.02	1	0.02
Reglamentos del mercado para lanzamiento de Cursos Cortos	100	0.08	4	0.31
Nuevos competidores en el mercado	100	0.08	4	0.31
Ubicación y gravedad de actividades de la competencia	100	0.08	3	0.24
Tasas de inflación	50	0.04	1	0.04
Total	1275	1		3.29

100 = muy importante
75 = importante
50 = medianamente importante
25 = poco importante

4 = Una respuesta superior
3 = Una respuesta por encima de la media
2 = Una respuesta media
1 = Una respuesta por debajo de la media

Fuente elaboración propia, teoría de la Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

El análisis del macro entorno a través de la matriz MEFE, Tabla N° 22, determina una puntuación de: 3.29 por encima de la media. Lo cual se puede interpretar como un atractivo externo favorable. Situación que guarda relación directa con el análisis PESTAL realizado anteriormente. Las oportunidades más favorables se encuentran en lo referente a los posibles mercados por atender, así como la actitud ante los negocios, inversión, calidad del producto y servicio al cliente, siendo un gran potencial de ventajas competitivas.

Las principales amenazas a se encuentran en los Reglamentos de los mercados que afectan el nivel de ingreso de la empresa y esto dificulta la intención y seguridad al momento de realizar una meta, también se advierte

como amenaza a los competidores en el mercado, la posibilidad disminuir las posibilidades de ingresar al mercado.

5.5. MATRIZ DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD I-E



Figura N° 12. Matriz de la Evaluación de los Factores Internos y Externos

Fuente: Elaboración Propia, teoría de la Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

El punto de intersección se sitúa en el segundo cuadrante, con un valor de factores externos alto y valor de factores internos aceptables, se advierte posibilidades externas para estrategias agresivas favorables, cuidando factores internos de la empresa, que podrían determinar situaciones desfavorables si se descuidan los factores internos.

En función al análisis la empresa Pegasus Jeans, puede abarcar hacia otros mercados meta, las condiciones son favorables para este tipo de emprendimientos.

Según la matriz existen posibilidades para invertir y crecer.

5.6. MATRIZ FODA

Como parte de un plan estratégico se determina las limitaciones del mercado en función de captación de canales de distribución, conforme al análisis FODA mostrado en la *Tabla N° 23*, emergente de una evaluación de 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 llegando a favorecer a otras.

Similar situación ocurrió al pretender utilizar como imágenes de marca en el proceso de “Subasta de Famosos”; consiste en la compra de derechos exclusivos de un personaje de reconocida fama mundial que pudiera auspiciar determinada marca a objeto de incrementar sus ventas, pugna de subasta en la cual Pegasus 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 en la que se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mostrando las mejores estrategias:

- Estrategias FO que utilizan las estrategias internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO que tiene por objeto superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas.
- Las estrategias FA que permiten utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA se constituyen en las tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar amenazas externas.

En la Tabla N° 23 se ofrece una representación esquemática de la matriz FODA de la empresa Pegasus Jeans.

**Tabla N° 23
Matriz FODA**

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PENETRACIÓN DE MERCADO	1. Alta calidad del producto 3. Alternabilidad entre dos productos 4You, Start Jeans 4. Personal altamente calificado	1. Falta de sistema computarizado de seguimiento al proceso de gestión 2. Baja publicidad 3. Falta de servicios post-venta 4. Falta de sistema de mercadeo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Cambios en la demanda de diferentes líneas de productos 4y, Sj 2. Actitud ante los negocios 3. Actitud ante la inversión 4. Actitud ante la calidad del producto 5. Actitud ante el servicio al cliente	Incursión intensiva en: Mercados meta región 1 y Región 2, instancias relacionadas al área de consumo, socios estratégicos, etc. (F3, O1, O2)	Invertir en el desarrollo de programas de mejor gestión y control, para suplir nuestras deficiencias en áreas de la empresa. (O4, O5, D1, D2, D3, D4)
	Fidelización de canales de venta que buscan buen servicio mediante la atención de personal altamente calificado y buenos servicios de preventa y postventa ((F5, O5, O4, F4)	Desarrollar una metodología de producción adecuados y standarización de de procesos, disminuir tiempos muertos. (O5, O3, D2, D4)
	Impulsar el posicionamiento de la empresa en el mercado de la Región 2, tomando como atributos: la calidad de los productos, la entrega a tiempo de los productos. (F1, F3, F4, O4, O5)	Invertir en campañas publicitarias que mantengan y mejoren nuestra posición en el mercado (D4, D3, O3, O1)
	Incrementar las ventas en las regiones a los que llegue el producto (F2, O3)	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Fluctuaciones de ingresos según procedimientos del juego 2. Altas Tasas de improductividad (tiempos muertos) 3. Cambios de reglas impositivas, penalizaciones del juego 4. Disponibilidad de recursos. 5. Multas y sanciones 6. Competencia desleal	Generar diferentes tipos de ofertas que contemplen flexibilidad de precios para distintos tipos de clientes .(F4, F3, A1, A5, A6)	Desarrollar sistemas de mercadeo que permita la ampliacion y penetracion de nuevos mercados (D4, A1, A6, D1)
	Mejorar y aprovechar nuestra presencia y confiabilidad con las demás empresas con la que podemos hacer alianzas estratégicas o convenios, de manera que se pueda contrarrestar la competencia y actividades desleales.(F2, F3, F4, A3, A4)	Investigar mercados para posibles diversificaciones concentradas de productos
		Desarrollar la integración hacia adelante y horizontal, de manera que se logren convenios interempresariales, acuerdos, estratégicos, alianzas.

Fuente: Elaboración propia, teoría de Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

5.7. MAPA ESTRATEGICO

El primer paso del análisis estratégico consiste en determinar el entorno competitivo. Para ello debe realizarse un análisis de las tendencias esenciales tanto generales como específicas del sector y su efecto en diferentes escenarios posibles. Deben definirse los mercados más relevantes.

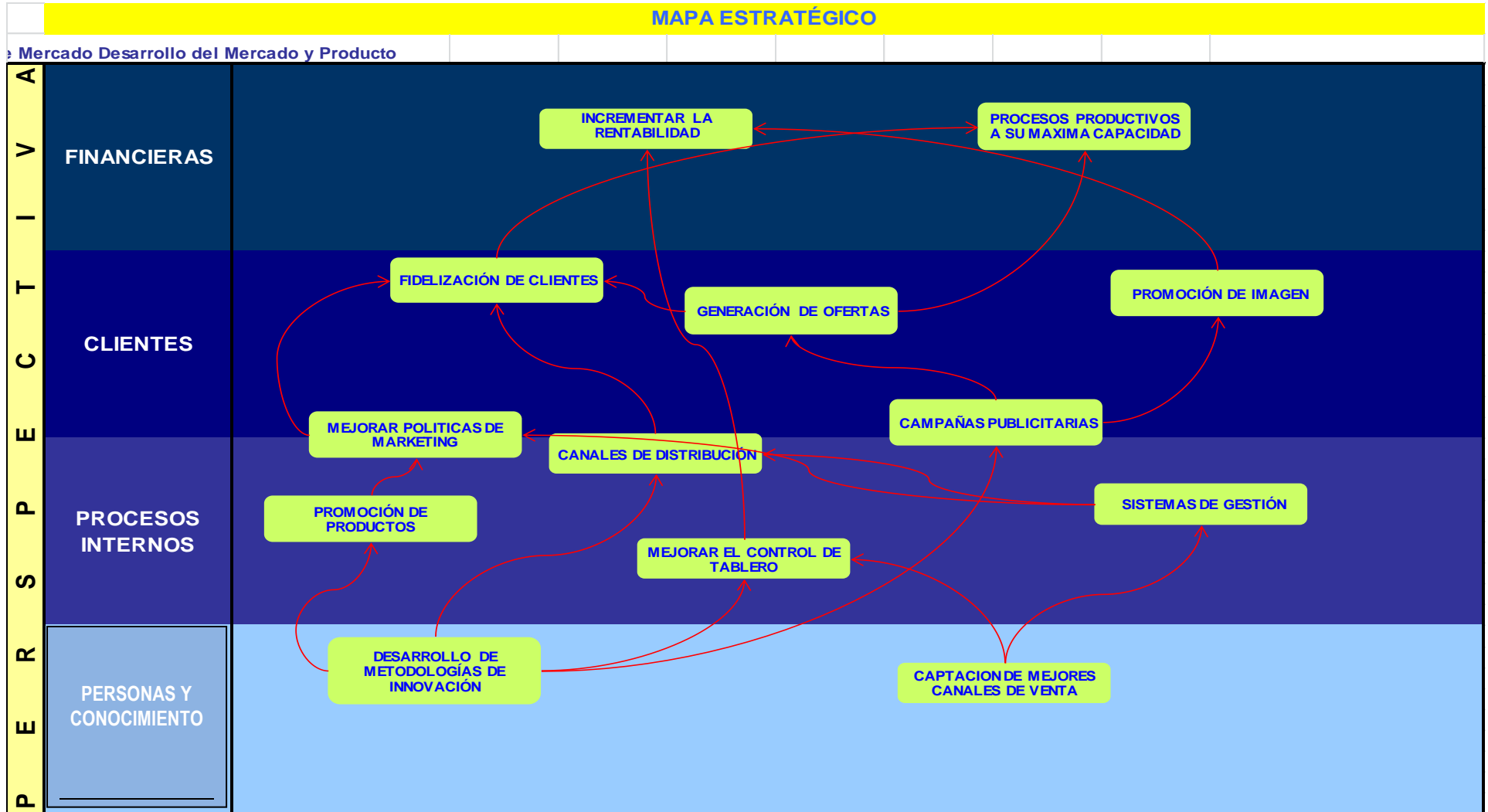
Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra la investigación sistemática de las expectativas de los mercados. Debe considerarse el propio posicionamiento respecto a los competidores actuales y potenciales, incluyendo la valoración de la propia capacidad innovadora. Finalmente, en el marco de un análisis de la estructura del sector, es necesario investigar factores de éxito y las reglas de juego específicas. El resultado del análisis estratégico proporciona una clara imagen de la situación estratégica de partida de la empresa.

Para el análisis estratégico se aplicará el razonamiento de los mapas estratégicos, que permita estructurar los procesos de la empresa. El mapa estratégico ofrece transparencia y un enfoque sobre las prioridades estratégicas que se persiguen y sus variaciones.

Una vez obtenido el resultado del análisis estratégico, se debe tomar en cuenta la Visión, la Misión y los Valores de la empresa como punto de partida para relacionar a las estrategias.

En el desarrollo de la estrategia se identifican las posibles opciones estratégicas necesarias para la empresa. Es importante establecer una clara diferenciación de los distintos niveles de consideración de la empresa. Se deben diferenciar las opciones estratégicas de la empresa, las de un área concreta de negocio o las opciones estratégicas de algún producto. El resultado del desarrollo de la estrategia es una clara imagen del posicionamiento estratégico, objetivo de la empresa, en conexión con las posibles opciones para alcanzarlo según los autores Kaplan R y Norton D. 2004.

TABLA 24
MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración propia, Kaplan R y Norton D. "Mapas Estratégicos", teoría "Prospectiva Estratégica", noviembre 2012

En la Tabla N° 24, se establece que los esfuerzos realizados en alcanzar una excelencia operativa permiten realizar una captación de canales de venta al estar directamente relacionados. De la misma forma el incremento de la rentabilidad tiene una relación directa con un control eficiente del tablero de juego evitando penalizaciones o fugas de capital por gastos superfluos que pudiera ocurrir a través de una mala apropiación de los asientos contables. La generación de ofertas tiene una relación directa con la maximización de producción en planta.

5.8. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Mediante el análisis de la matriz del perfil competitivo se identifica los factores con mayor peso relativo y son:

- La participación de fuerzas de venta.
- Servicio de atención al cliente
- Lealtad del cliente
- Diferenciación de productos.

Observando los resultados de la Tabla N° 25 se advierte que la empresa Pegasus Jeans es relativamente fuerte en la rentabilidad del producto, calidad de producto, distribución a través de canales de venta, tasas de interés (no genera deuda), nivel económico y fuerza financiera. Su mayor debilidad es la incursión en mercados de la región 1, al haber existido una competencia inicial, la misma que se ve mejorada al incursionar en mercados de la región 2 con mayor cobertura geográfica, una vez realizada la calificación Pegasus Jeans ocupa el segundo lugar en la evaluación por encima de la media.

Tabla 25
Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Escala Intermedia	Peso	PEGASUS JEANS		ANDINA JEANS		ONLY VIP		INTEL SUR	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación de mercado	100	0.07	3	0.21	1.00	0.07	2	0.14	4	0.28
Rentabilidad	75	0.05	2	0.10	3.00	0.16	1	0.05	4	0.21
Imagen Corporativa	100	0.07	3	0.21	2.00	0.14	2	0.14	3	0.21
Cobertura Geográfica	100	0.07	2	0.14	2.00	0.14	1	0.07	3	0.21
Precio del Producto	50	0.03	3	0.10	3.00	0.10	3	0.10	3	0.10
Variedad de Productos	100	0.07	2	0.14	3.00	0.21	2	0.14	4	0.28
Calidad del producto	50	0.03	2	0.07	2.00	0.07	2	0.07	2	0.07
Distribución	100	0.07	3	0.21	1.00	0.07	2	0.14	4	0.28
Habilidades Tecnológicas	100	0.07	3	0.21	1.00	0.07	2	0.14	3	0.21
Tasas de Interés	75	0.05	2	0.10	2.00	0.10	2	0.10	4	0.21
Nivel Económico	100	0.07	2	0.14	3.00	0.21	2	0.14	4	0.28
Instrumentos de Comunicación	75	0.05	2	0.10	2.00	0.10	2	0.10	2	0.10
Servicio de Atención al Cliente	100	0.07	4	0.28	2.00	0.14	1	0.07	4	0.28
Creación e Innovación	75	0.05	3	0.16	1.00	0.05	2	0.10	4	0.21
Lealtad del cliente	50	0.03	3	0.10	2.00	0.07	1	0.03	4	0.14
Fuerza Financiera	100	0.07	2	0.14	3.00	0.21	2	0.14	4	0.28
Diferenciación de Productos	100	0.07	2	0.14	3.00	0.21	2	0.14	4	0.28
TOTAL	1450	1		2.53		2.10		1.81		3.59

100 = muy importante
75 = importante
50 = medianamente importante
25 = poco importante

1 = Mayor debilidad
2 = Menor debilidad
3 = Menor Fuerza
4 = Mayor fuerza

Fuente: elaboración propia, Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

El análisis comparativo con la empresa “Andina Jeans”, principal competidora, ya que la empresa Intel Sur a lo largo del Juego llegó a acumular un significativo activo financiero y se encuentra en posición relativamente cómoda descartando niveles de comparación, mientras que “Andina Jeans” si bien tuvo un buen inicio financiero, se debilitó por malas gestiones decisivas y observamos en la Tabla N° 25 que su mayor debilidad se centra en la imagen corporativa, participación en el mercado y fuerza financiera, muy a pesar de que sus fortalezas financiera y compromisos con la imagen de famosos para promoción de sus productos constituye para esta empresa un factor negativo, sus canales de distribución no son los más efectivos, el nivel económico ocupa el lugar más vulnerable en el análisis no superando la media.

En estos mismos indicadores la empresa Pegasus Jeans, es fuerte en su participación en el mercado, su cobertura, sus canales de distribución, habilidades tecnológicas en la producción “*just in time*”, servicio de atención al cliente y estabilidad financiera, todas en conjunción determinan la base de su fortaleza. Advertimos que la mayor debilidad de Pegasus Jens es la parte

financiera de flujo en efectivo, lo cual no afecta en forma significativa la posición preferente en el análisis.

A través de la matriz MPC se puede comprobar nuevamente que el sector es muy competitivo y que no existen brechas grandes entre los competidores, con un acercamiento continuo, donde radica la importancia de generar ventajas competitivas que permitan el fortalecimiento de la posición de la empresa Pegasus Jeans.

5.9 MATRIZ PEYEA

Como se puede apreciar en la Figura N° 13 y La Tabla N° 25 de evaluación la situación estratégica de la empresa se ubica en el cuadrante AGRESIVO debido a que tanto el entorno externo como interno presentan condiciones atractivas que pueden generar en el mediano y largo plazo que la empresa pueda convertirse en competitiva. Por lo tanto las estrategias y acciones a seguir por Pegasus Jeans, deben estar dirigidas a permanecer y fortalecer las competencias básicas, explotando y desarrollando las ventajas competitivas propias, asumiendo estrategias AGRESIVAS como:

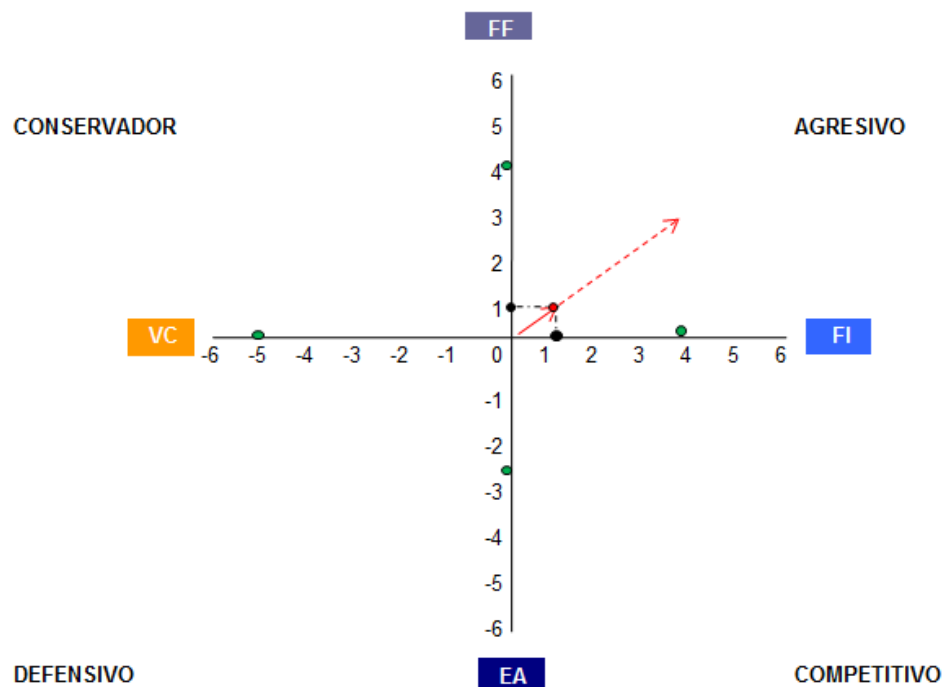
1. Penetración del mercado actual
2. Desarrollo de mercado (no tanto referido a la expansión geográfica, sino a buscar y desarrollar otros segmentos) Región 2.
3. Producción del producto 4You y su producto estrella Start Jeans (mejorando continuamente los servicios para elevar la satisfacción de los clientes y la fidelidad de los mismos, concretando entregas a sus pedidos en forma oportuna).
4. También podrá asumir ciertos riesgos como la diversificación concéntrica.
5. Explotar al máximo la imagen y competencias actuales para buscar un fortalecimiento competitivo asumiendo riesgos y emprendiendo acciones con mucha prudencia previa.

Tabla 26
Matriz PEYEA

LA MATRIZ PEYEA		
ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
Inestabilidad Política y Económica	-1	-3.00
Tasa de inflación	-1	
Variabilidad de la demanda	-4	
Escala de precios de productos competidores	-4	
Barreras para entrar en el mercado	-4	
Presión competitiva	-4	
Elasticidad de la demanda	-3	
Total	-21	
FUERZA DE LA INDUSTRIA		
Barreras de entrada	2	3.00
Sustitución de productos	1	
Potencial de crecimiento	4	
Potencial de utilidades	4	
Estabilidad financiera	3	
Adelantos tecnológicos	4	
Intensidad de la rivalidad de los Competidores	4	
Poder negociador de los Proveedores	2	
Poder negociador de los Clientes	3	
Total	27	
VENTAJA COMPETITIVA		
Servicio de Atención al Cliente	-2	-2.78
Participación en el mercado	-3	
Lealtad de los clientes	-2	
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	
Imagen Corporativa	-3	
Calidad de Productos	-3	
Innovación de Productos	-4	
Habilidad Tecnológica	-3	
Total	-25	
FUERZA FINANCIERA		
Rentabilidad	4	2.43
Solvencia	2	
Liquidez	2	
Apalancamiento	1	
Capital de trabajo	2	
Facilidad para salir del mercado	3	
Eficiencia Operativa	3	
Total	17	

Fuente: elaboración propia, Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

Penetración y Desarrollo del mercado



PENETRACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO
DESARROLLO DE PRODUCTO Y DIVERSIFICACIÓN
CONCENTRICA

Figura N° 13. Penetración y Desarrollo de Mercado

Fuente: Elaboración propia, Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

5.10. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Describe la situación estratégica del sector productivo de prendas de vestir, globaliza los principales indicadores de producción, recursos, infraestructura, y determina la estructura de competitividad y estrategias, que traduce en factores indicadores de crecimiento de los mercados.

Tabla N° 27 a)
Matriz de la gran estrategia

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA				
INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL				0.74
DIAMANTE DE PORTER				
I. FACTORES DE PRODUCCION				
1. RECURSOS HUMANOS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Capacitación del recurso humano	50	2	100	50.00
Capacidad organizativa	50	3	150	
Motivación del recurso humano	50	3	150	
Nivel Salarial	50	2	100	
TOTAL	200	10	500	
2. RECURSOS FISICOS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Abundancia, diversidad de insumos	100	2	200	92.50
Disponibilidad, dotación y abastecimiento de insumos	100	3	300	
Ubicación Geográfica - Cobertura	100	2	200	
Costos operativos	75	3	225	
TOTAL	375	10	925	
3. RECURSOS DE CONOCIMIENTO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Conocimiento técnicos	75	3	225	62.5
Conocimiento de mercado	50	3	150	
TOTAL	125	6	375	
4. RECURSOS DE CAPITAL	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Capital disponible para financiar producto, servicio y expansión	100	3	300	100
TOTAL	100	3	300	
5. INFRAESTRUCTURA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Infraestructura básica	75	2	150	67.50
Infraestructura tecnológica	75	2	150	
Comodidad de las Instalaciones	75	2	150	
Modernidad de las instalaciones	50	1	50	
Mobiliario y equipos	75	1	75	
Sistema de transporte	50	2	100	
TOTAL	400	10	675	
				74.50

Fuente: Elaboración propia, teoría de Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

Tabla N° 27 b)
Matriz de la Gran Estrategia (continuación)

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD				
1. ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Administración y Dirección Estratégica	100	2	200	85.00
Participación en mercados nacionales	75	1	75	
Estrategia de innovación de producto	100	3	300	
Políticas y montos de inversión	100	2	200	
Estrategias de desarrollo del mercado	100	3	300	
Desarrollo y procedencia de la tecnología	75	2	150	
Estrategía de precios	25	2	50	
TOTAL	575	15	1275	
2. ESTRUCTURA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Número de empresas competidoras	100	3	300	89.29
Forma de propiedad	100	1	100	
Tipo de mercado	75	3	225	
TOTAL	275	7	625	
3. COMPETITIVIDAD	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Competencia entre las empresas que producen similar producto o sustitutos a nivel nacional	100	1	100	100.00
TOTAL	100	1	100	
INDICE ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD				91.43

DEMANDA				
	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Nivel de exigencia de los consumidores	50	2	100	59.09
Cantidad vendida en el mercado interno	100	3	300	
Preferencia de calidad	75	2	150	
Nivel de ingresos de los consumidores	25	2	50	
Nivel de exigencia de los consumidores	25	1	25	
Preferencia de Nombre y Reconocimiento Institucional	25	1	25	
TOTAL	300	11	650	
INDICE DEMANDA				59.09

Tabla N° 27 c)
Matriz de la gran estrategia (continuación)

INTEGRACION INDUSTRIAL				
	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Proveedores y disponibilidad de insumos	100	3	300	60.42
Proveedores de material publicitario	25	2	50	
Servicios de asistencia técnica	25	1	25	
Servicios de pre venta y post venta	75	3	225	
Servicio de telecomunicaciones	25	1	25	
Instituciones y servicios de captación a los recursos humanos	50	2	100	
TOTAL	300	12	725	
INDICE INTEGRACIÓN INDUSTRIAL				60.42

ESTADO Y OPORTUNIDAD				
	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO
Políticas tributarias y comerciales	75	3	225	75.00
Políticas macroeconómicas (activación de la economía)	75	2	150	
Políticas estratégicas de alianzas y/o convenios empresariales	75	2	150	
Oportunidades coyunturales	75	2	150	
TOTAL	300	9	675	
INDICE ESTADO Y OPORTUNIDAD				75.00

Fuente: Elaboración propia, teoría de la Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

Dados los índices de competitividad global y el de crecimiento de mercado, la estrategia a seguir se ubica en el cuadrante I, principalmente estrategias de penetración mercado, desarrollo de mercado y producto.

Tabla 27d)
Índice de competitividad global

INDICADOR	FACTOR	INDICE	FACTOR	%	INDICE%
INDICE FACTORES DE PRODUCCION	IFP	74.50	IFP	20	14.90
INDICE ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD	IEEC	91.43	IEEC	30	27.43
INDICE DEMANDA	ID	59.09	ID	25	14.77
INDICE INTEGRACION INDUSTRIAL	III	60.42	III	10	6.04
INDICE ESTADO Y OPORTUNIDAD	IE y O	75.00	IEYO	15	11.25
			TOTAL	100	74.39
INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL					0.74

Fuente: Elaboración propia, teoría de la Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

En la Tabla N° 27 d) se determinan los índices de competitividad global que se deben adoptar como estrategias, que permite identificar el ritmo de crecimiento de mercado que por lo general es variable y no es de los más adecuados por la naturaleza del juego de simulación.

5.11. ANALISIS ESTRUCTURAL

5.11.1 ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA)

En la tabla N° 28 se presentan las variables más relevantes, en función a los análisis de las matrices MEFI, MEFE, y las analizadas en la Matriz FODA, se considera aspectos relevantes y sobre salientes de la Matriz de Gran Estrategia, las variables elegidas deben estar relacionadas y deben responder a la máxima puntuación, se constituirán en los elementos definidores de la estrategia.

Tabla 28
VARIABLES DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA

VARIABLES ENDÓGENAS		VARIABLES EXOGENAS	
1	Certificaciones	1	Competitividad
2	Costos de Fabricación	2	Crecimiento del Sector
3	Credibilidad	3	Desconocimiento
4	Desarrollo de productos	4	Financiación
5	Ventas	5	Impuestos
6	Logística	6	Inseguridad
7	Posicionamiento	7	Participación
8	Sistema de Gestión	8	Poder Adquisitivo
9	Utilización de la capacidad instalada	9	Productividad
		10	Reglamentación ambiental
		11	Reglas del juego

Fuente: Elaboración propia, teoría de Prospectiva Estratégica, noviembre 2012

La técnica prospectiva determina la interrelación de variables marcando la dependencia de una hacia la otra determinando su influencia, variables que son analizadas en la Tabla N° 29.

Tabla N° 29
Matriz Relacional

VARIABLES	VARIABLES																					MOTRICIDAD
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Certificaciones	1	X	50	75	75	50	0	50	0	0	25	25	0	50	25	0	75	0	0	0	0	25
Costos de Fabricación	2	100	X	50	100	100	75	75	75	100	100	100	50	75	100	25	75	75	100	50	25	73
Credibilidad	3	75	75	X	25	75	75	100	25	75	75	50	25	50	75	25	50	25	75	25	25	51
Desarrollo de productos	4	75	100	75	X	50	25	50	75	75	25	25	75	0	0	25	0	50	0	75	0	40
Ventas	5	75	75	75	75	X	75	75	50	50	100	50	75	75	100	75	100	0	100	75	50	68
Logística	6	25	50	50	25	50	X	75	50	100	75	25	25	50	100	25	25	0	100	25	50	46
Posicionamiento	7	50	100	100	75	100	75	X	50	25	100	75	50	75	100	100	25	75	100	50	50	69
Sistema de Gestión	8	50	25	50	75	75	25	100	X	75	100	100	50	75	100	25	75	75	100	50	75	65
Utilización de la capacidad instalada	9	25	50	25	75	100	75	50	100	X	100	100	0	100	0	0	75		100	75	50	55
Competitividad	1	75	100	100	100	100	75	100	75	100	X	75	0	50	75	100	100	25	100	75	75	75
Crecimiento del Sector	2	25	50	75	50	75	50	75	75	100	100	X	25	75	0	25	0	25	0	50	0	44
Desconocimiento	3	25	25	25	0	0	0	0	0	0	25	0	X	0	100	75	100	75	100	0	0	28
Financiación	4	50	100	50	75	100	25	75	75	50	100	0	0	X	50	0	100	25	25	0	50	48
Impuestos	5	25	50	25	50	75	25	50	25	25	25	25	0		X	0	100	100	25	75	0	35
Inseguridad	6	25	25	75	0	0	25	0	50	0	50	75	75	100	75	X	0	0	25	25	75	35
Participación en el mercado	7	50	50	75	75	100	75	100	0	75	25	25	50	100	25	25	X	50	100	0	50	53
Poder Adquisitivo	8	25	25	25	50	100	25	25	0	75	75	50	75	100	100	25	75	X	100	0	0	48
Productividad	9	75	75	50	75	100	100	25	75	100	100	100	25	75	50	50	100	100	X	0	50	66
Reglamentación ambiental	10	100	50	75	0	50	25	0	50	50	25	25	0	25	0	50	25	25	0	X	25	30
Reglas del juego	11	50	25	25	25	50	25	25	100	0	0	50	0	25	25	25	25	25	0	25	X	26
DEPENDENCIA		50	55	55	51	68	44	53	48	54	61	49	30	55	55	34	56	38	58	34	33	

Fuente: elaboración propia, Godet M 2007

Como resultado de la interrelación de variables desarrollados en la Tabla N° 29 se determina las variables con puntajes más significativos las mismas que conformarán la matriz de Dependencia y Motricidad tabla N° 30.

Tabla N° 30
Matriz de Dependencia y Motricidad

NOMBRE DE VARIABLE	N° de Var.	Dependencia	Motricidad
		Eje X	Eje Y
Certificaciones	Var.End.1	50	25
Costos de Fabricación	Var.End.2	55	73
Credibilidad	Var.End.3	55	51
Desarrollo de productos	Var.End.4	51	40
Ventas	Var.End.5	68	68
Logística	Var.End.6	44	46
Posicionamiento	Var.End.7	53	69
Sistema de Gestión	Var.End.8	48	65
Utilización de la capacidad instalada	Var.End.9	54	55
Competitividad	Var.Exo.1	61	75
Crecimiento del Sector	Var.Exo.2	49	44
Desconocimiento	Var.Exo.3	30	28
Financiación	Var.Exo.4	55	48
Impuestos	Var.Exo.5	55	35
Inseguridad	Var.Exo.6	34	35
Participación en el mercado	Var.Exo.7	56	53
Poder Adquisitivo	Var.Exo.8	38	48
Productividad	Var.Exo.9	58	66
Reglamentación ambiental	Var.Exo.10	34	30
Reglas del juego	Var.Exo.11	33	26

Fuente: Elaboración propia, en base a la teoría de Godet M 2007

Las variables ubicadas en un plano cartesiano determinarán a través de una Matriz Relacional la tendencia en función a un determinado cuadrante; pudiendo ser estos cuadrantes; Zona de poder, Zona de autonomía o una zona de salida, Figura N° 14.

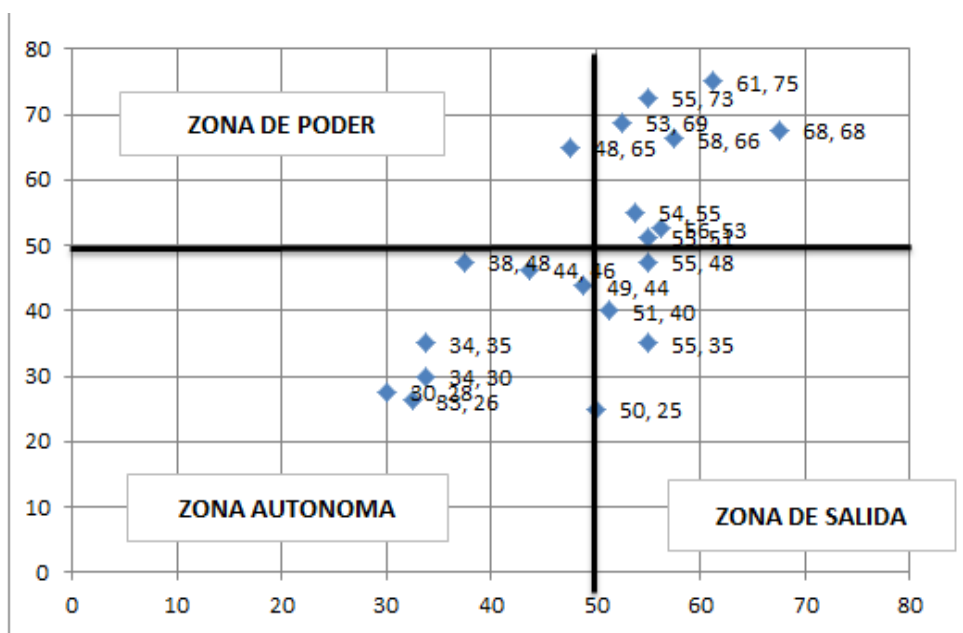


Figura 14. Matriz Relacional

Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Según la Figura N° 14, la variable “Sistema de Gestión es la única ponderada en la Zona de poder, y existen 7 variables que se encuentran en la zona autónoma.

Son 8 variables que pueden ser consideradas como variable estratégicas de alto valor determinante Tabla N° 31.

Tabla N° 31
VARIABLES ESTRATÉGICAS

VARIABLES ESTRATÉGICAS	Eje x	Eje Y
Ventas	68	68
Competitividad	61	75
Productividad	58	66
Participación en el mercado	56	53
Costos de Fabricación	55	73
Credibilidad	55	51
Utilización de la capacidad instalada	54	55
Posicionamiento	53	69

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Las variable emergentes del análisis responden a la potencialidad de la empresa para asumir un comportamiento favorable en el mercado, en función a los teoremas de Rober Kaplan y David Norton 2000, es posible definir un Cuadro de Mando Integral CMI, de una estrategia que permita mejorar los indicadores financieros de la empresa, basando el análisis en las variables estratégicas Tabla N° 30.

5.12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gestión al servicio de le empresa, en respuesta a la inestabilidad y complejidad del mercado, como consecuencia de las reglas establecidas en el juego por el Simulador Esta herramienta de gestión basadas fundamentalmente en la en las variables estratégicas y explica de forma integral y global el funcionamiento y los resultados empresariales.

Tabla N° 32
Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLAN OPERATIVO DE GESTION								
Penetración de Mercado Desarrollo del Mercado y Producto								
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Medidores	Meta	Actividades	Recursos	Cronograma	Responsable
Financieras	INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	- Disminución de costos - Rotación de Inventario - Incremento de ventas	- Decremento de costos por gestión - Índices periódicos de rotación - Productos vendidos por gestión	- Disminuir los costos en 2% en cada gestión - Disminuir el índice periódico de permanencia de productos en 2% - Incrementar las ventas en 5% por gestión	- Análisis de estructura de costos - Ofertar a crédito los productos - Realizar campañas promocionales	- Recursos humanos - Recursos económicos	1er mes 2do Periodo	G.G. / G.F.A. / D.P.
	FLEXIBILIZACIÓN DE PRECIOS	- Disminución de costos - Incremento de proveedores	- Decremento de costos por gestión - Registro anual de número de proveedores	- Disminuir los costos en 2% en cada gestión - Incrementar el número de proveedores en 10% anualmente	- Análisis de estructura de costos - Buscar nuevos proveedores en el mercado	- Recurso humano - Recursos materiales - Recursos económicos	1er mes 2do Periodo	G.G. / G.F.A. / D.A.
Clientes	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	- Incremento de nuevos clientes recurrentes - Incremento de servicios requeridos por clientes antiguos	- Incremento en las cuentas manejadas por nuestros clientes. - Incremento de nuevos clientes por gestión.	- Incrementar los ingresos generados por las carteras de clientes fidelizados en 3% anual - Fidelizar anualmente el 5% de cartera en clientes nuevos	- Implementar servicios de post venta que retroalimenten al proceso. - Generar ofertas especiales para clientes recurrentes	- Recursos humanos - Recursos económicos	Segundo mes 2da gestión	G.G. / G. M.
	PROMOCIÓN DE IMAGEN	- Promociones realizadas - Estudios de Merchandising	- Nivel de ventas - Nuevos clientes	- Incremento en el nivel de ventas en un 3% anual - Incremento en el número de clientes en un 15% anual	- Realizar exhibiciones de los productos - Lanzamiento de nuevas promociones - Generar campañas publicitarias	- Recursos humanos - Recursos económicos	Segundo mes 2da gestión	G.F.A./ G.M.
	GENERACIÓN DE OFERTAS	- Planes de ofertas generados	- Número de ofertas generadas en el año	- 10 nuevas ofertas generadas en el año	- Generar planes promocionales para ofertas	- Recursos humanos	Segundo mes 2da gestión	G. M.
Procesos Internos	OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	- Cartera de créditos	- Comportamiento de la cartera de créditos	- Morosidad en la cartera de créditos se mantenga por debajo del 2%	- Control y monitoreo de la cartera de créditos	- Recursos humanos	1er mes 2do Periodo	G.F.A.
	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	- Desarrollo de nuevos productos 4You - Desarrollo de campañas promocionales Star Jeans	- Nuevos proyectos - Reuniones entre ejecutivos y personal elegido al azar para un Brain Storming	- Lanzar productos innovadores al mercado de acuerdo a las necesidades detectadas en la región buscando la ampliación de la empresa - La inversión en promoción de productos genere un 25% del incremento de la rentabilidad	- Desarrollo de nuevas alternativas de productos innovadores - Realizar presentaciones - Realizar encuestas para recabar la información de nuestros clientes.	- Recurso economico - Recurso humano	1er mes 2do Periodo	G.G./ G.F.A. /G. M.
	OPTIMIZAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN	- Contratos mayores - Contratos menores productos 4 You	- % de ingresos que corresponden a cartera de grandes clientes - % de ingresos que corresponden a cartera de clientes pequeños	- Incrementar las ventas a través de los canales de distribución mas rentables.	- Estudio de mercadeo - Encuestas en campo	- Recurso economico - Recurso humano	2er mes 2do Periodo	G.M.
	INVERSION EN CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	- N° de campañas publicitarias por gestión	- (Monto invertido en campañas publicitarias) / (Incremento en ingresos)	- Alcanzar una relación en el indicador del 10%	- Focus group - Encuestas - Desarrollo de campañas	- Recurso economico - Recurso humano	1er mes 2do Periodo	G.G./ G.F.A. /G. M.
	DESARROLLO DE SISTEMAS DE GESTIÓN	- Sistemas de Gestión Implementados	- % de procesos que cuentan con sistema de gestión	- 100% de procesos con sistemas de gestión	- Diseño, desarrollo e implementación de sistemas	- Recurso humano	1er mes 2do Periodo	G.G./ G.O.
Aprendizaje y Conocimiento	DESARROLLO DE METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN	- Propuestas de innovación plasmadas en proyectos	- % de áreas de gestión que implementan innovaciones	- Implementar el 100% de los proyectos de innovación presentados	- Implementar metodologías de empoderamiento - Gestionar las propuestas de innovación para plasmarlas en proyectos	- Recursos humanos - Recursos económicos	1er mes 2do Periodo	G.G.
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	- N° de capacitaciones impartidas por periodo	- Nivel de productividad - Clima laboral - Indicadores de seguridad industrial y salud ocupacional	- Incrementar los niveles de productividad en 10% por gestión - Lograr un clima laboral satisfactorio - Mantener los indicadores de seguridad industrial y salud ocupacional en valores optimos	- Impartir capacitaciones periódicas - Realizar encuestas al personal para conocer sus necesidades - Realizar seminarios y conferencias de actualización	- Recurso humano - Recursos económicos	1er mes 2do Periodo	G.G./ G.L.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El plan prospectivo desarrollado para la empresa Pegasus Jeans se convierte herramienta de mucha utilidad para lograr los objetivos y las estrategias que la convertirán en sostenible y rentable.
- Identificar las variables estratégicas claves y la interrelación con las demás empresas competidoras sitúa a la empresa en una posición altamente competitiva en la línea de generar mayor valor ante los cambios que se pudieran presentar.
- Frente a las fortalezas de los competidores, se identifica plenamente las propias competencias y oportunidades esenciales da una clara visión sobre la situación actual de la empresa que le permite ubicarse y direccionar sus esfuerzos para enfrentar a los competidores bajo un amplio conocimiento de sus debilidades.
- Las gerencias de Pegasus Jeans juegan un papel importante en el rumbo de la empresa, su compromiso en la búsqueda de mejores oportunidades debe influenciar en las desiciones de la competencia, existe situaciones propias del juego de simulación en las que los gerentes responsables de área, interactuan con la competencia, momento oportuno para poder descubrir los planes de la competencia y utilizarlos a favor de la empresa.
- Alcanzar el equipo humano idóneo, en cuanto a compromiso, responsabilidad, puede ser determiante en el momento de implantar una estrategia
- Es indispensable comunicar a todos los niveles de Pegasus los objetivos de la empresa y reiterarlos con cierta frecuencia, el enseñar y especificar a

todo el personal los objetivos y comprometer la misión de la empresa permite lograr un solo destino unificados traducidos en mayores logros.

- La creación de diferentes escenarios; 1) alto posicionamiento de Pegasus en la Región 2 como unico proveedor de jeans de bajo costo, 2) pegasus jeans con producción alternativa en sus dos líneas de producción 4you, Star jean con stocks de volumen fijo, 3) empresa especialista en atención de canales mayoristas en forma exclusiva, estos escenarios le permite a la Gerencia General prever los riesgos y oportunidades que puedan darse y presentar planes de acción que los detecte fácilmente.
- Pegasus está en la capacidad de brindar calidad en producto y servicio para satisfacer la tendencia del mercado en cuanto a la oferta de prendas de vestir de bajo coste y de alta calidad, pero debe aumentar su capacidad ante un éxito de las estrategias planteadas en este proyecto, se corre el riesgo de generar una alta demanda que podría desprestigiar a la empresa si no es atendida en forma oportuna.
- La identificación de las estrategias Competitivas permiten relacionar a Pegasus con su entorno, buscando su éxito continuo, estableciendo su posición competitiva y manteniendo la empresa al ritmo de las tendencias del mercado, reorientado hacia una producción de mayor valor agregado.
- A través del presente trabajo, fue posible realizar un análisis Prospectivo estratégico a una empresa virtual, tal cual se tratara de una empresa real, si bien se omitieron muchos detalles, la esencia de la teoria aplicada se mantiene intacta determinando resultados similares a una situación real.

6.2. RECOMENDACIONES

- Pegasus debe realizar inversiones, para incrementar su capacidad productiva, y estar en la capacidad futura de atender un incremento en la demanda de productos y servicios de la empresa, el incorporar al Simulador la posibilidad de generar estas posibilidades permitiría generar situaciones mucho más reales de casos prácticos.
- Una comunicación bien definida permite establecer lenguajes unificados dentro de la empresa, debe estar claro el establecimiento de indicadores

para poder comparar los avances que se han logrado a través del tiempo.

- Pegasus necesita incursionar en nuevos mercados de mayor peso en el medio, para afrontar retos importantes; así como para cumplir con su visión y objetivos corporativos.
- Pegasus debe permanecer dinámica en su desempeño con la finalidad de estar alerta a las eventualidades del juego, desarrollando el sentido analítico en los integrantes del equipo.
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de cada objetivo estratégico permitirá saber si la empresa esta en la capacidad de lograrlos, el juego de simulación por su dinámica permite realizar experiencias de prueba y error para apreciar las variaciones, aspecto que no es posible en la realidad.
- Hacer negociación con los actores sobre los objetivos conflictivos, podrá ayudar en el alcance de los objetivos estratégicos.
- La vigilancia tecnológica debe formar parte de los procedimientos rutinarios del juego la naturaleza propia de la empresa, da oportunidades al juego desleal.
- Se debe implementar el control presupuestario en el cuadro guía del juego para replantear algunos objetivos de implementación en un Balance Score Card.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballou, Ronald H. 2004. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. 5ª. Edición. México, Editorial Pearson Education.
- Chiavenato Idalberto Arao Sapiro 2011, "Planeación Estratégica", Mc Graw Hill
- Christopher, Martín. 2003. Logística: Aspectos Estratégicos. México, Editorial Limusa. 327 p.
- CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris
- Documento Pdf Lic Martha Lydia Felipe Guarán, Guía para la Gestión de las compañías de logística como apoyo a la exportación de Maquila de Ropa, Guatemala abril de 2007)
- Fred R. David 2007, "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall.
- Michel Godet 1998, "Prospectiva Estratégica", Edit. France.
- Michel Godet 2001, "Prospectiva Estratégica, Problemas y métodos", Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- TOMADO DEL TEXTO LOGISTICA EMPRESARIAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE Gestión 2000.com)
- Robert Kaplan David Norton 2004, "Mapas Estratégicos", Sponsor

WEB GRAFÍA

www.des.calstate.edu.limitations.html

www.ethicsweb.ca/codes.

www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld015.html

www.communitypolicing.org/outline.html

www.archives.gov/about_us/strategic_planning_and_reporting/2003_strategic_plan.html

ANEXOS

Tabla N° 33
Balance comparativo Pegasus Jeans por gestiones

BALANCE GENERAL	Balance Inicial	1	2	3
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES				
ID33 -CAJA Y BANCOS	300	217	255	678
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	0	190	352	162
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	0	0	0	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	0	0	126	0
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	0	0	0	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS, MERCADOS Y CANALES EN CURSO	0	0	0	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	0	0	45	0
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	300	407	778	840
ID38 -ACTIVOS FIJOS				
ID42 -VEHICULOS	2	4	3	2
ID39 -TERRENOS	20	20	20	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	40	36	32	29
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	15	14	13	12
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	0	0	0	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	0	0	0	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	80	74	68	63
ID46 -TOTAL ACTIVOS	380	481	846	903
ID47 -PASIVOS				
ID48 -IMPUESTOS SUTILIDADES POR PAGAR	0	10	18	32
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	0	0	60	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	40	40	180	0
ID51 -TOTAL PASIVOS	40	50	258	32
ID52 -PATRIMONIO				
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	340	340	431	588
ID54 -UTILIDAD NETA		91	157	283
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	340	431	588	871
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	380	481	846	903

* Fuente: Datos extraídos del Sistema informático de Simulación Empresarial "Gestión"

La tabla N° 33 permite ver objetivamente la incidencia de aplicación de estrategias generando en cada gestión mayor utilidad, pese a existir situaciones iniciales adversas para Pegasus Jeans

Tabla N° 34
Estado de pérdidas y ganancias en tres gestiones de juego Pegasus Jeans

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	1	2	3
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	390	580	1170
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	0	0	0
ID25 -GASTOS GENERALES	289	551	855
ID24 -UTILIDAD BRUTA	101	29	315
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0	146	0
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	0	0	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	101	175	315
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	10	18	32
ID30 -UTILIDAD NETA	91	157	283

* Fuente: Datos extraídos del Sistema de Simulación Empresarial "Gestión"

Se advierte el incremento de utilidad neta en las tres gestiones, es relevante el total de ingresos por facturación, la empresa supo administrar su crisis financiera provenientes del primer periodo de juego.

Tabla N° 35
Valor comercial de la empresa Pegasus Jeans en las tres gestiones

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	Acción	Periodo		
		1	2	3
ID107 -PATRIMONIO	+	431	588	871
ID92 -UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTERIOR (1)	+	0	91	157
ID93 -UTILIDAD NETA DEL PRESENTE AÑO (2)	+	182	314	566
ID95 -VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA EN MERCADO	=	613	993	1594

* Fuente: Datos extraídos del Sistema de Simulación Empresarial "Gestión"