

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

“UASB”



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE
MARKETING CASO: APLICACIÓN DE SIMULADOR DE GESTION
EMPRESARIAL EN LA EMPRESA PEGASUS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO EN SIMULACION EMPRESARIAL PARA
OPTAR EL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MAESTRANTE: SHAMIR ELIAS HUICI ABUAWAD
TUTORA: MBA ING. SUSANA RENGEL ROJAS**

**Sucre – Bolivia
2013**

ÍNDICE

1.	INTRODUCCION	1
1.1	SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	2
1.1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	3
1.2	CAMPO DE ACCION	3
1.3	JUSTIFICACIÓN	3
1.4	OBJETIVOS	4
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	4
1.5	METODOLOGÍA	5
1.5.1	MÉTODOS	5
1.5.1.1	MÉTODO DEDUCTIVO	5
1.5.1.2	MÉTODO BIBLIOGRÁFICO	6
1.5.1.3	MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN	7
1.6	TÉCNICAS.....	8
1.6.1	ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE	8
2	MARCO TEORICO	9
2.1	DEFINICIÓN DE SIMULADOR EMPRESARIAL	9
2.1.1	CLASIFICACIÓN DE LOS SIMULADORES DE NEGOCIO	12
2.1.1.1	GENERALES.....	12
2.1.1.2	ESPECÍFICOS	12
2.1.2	UTILIDAD DE LOS SIMULADORES EMPRESARIALES.....	13
2.1.3	EFICACIA EDUCACIONAL DE LOS SIMULADORES	13
2.2	OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN	19
2.2.1	ENTORNO DE LA SIMULACIÓN.....	19
2.3	HISTORIA DE LOS SIMULADORES EMPRESARIALES.....	19
2.4	SIMULADORES EMPRESARIALES EN AMERICA LATINA	21
2.5	SIMULADORES EMPRESARIALES EN BOLIVIA	22
2.6	EL NUEVO ESCENARIO EDUCATIVO ENTRE LA VIRTUALIDAD Y LAS COMPETENCIAS.	22
2.7	EL MARKETING Y SU FUNCIONALIDAD.....	24
2.7.1	FUNCIÓN INFORMATIVA O INVESTIGADORA	24
2.7.2	FUNCIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.7.3	FUNCIÓN TÁCTICA.....	25

2.7.4 FUNCIÓN DE APLICACIÓN.....	26
2.8 FUNCIÓN DE CONTROL.....	26
2.8.1 PLANEACION PROSPECTIVA.....	27
2.9 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA VS ESTRATÉGICA	29
3. DIAGNOSTICO	31
3.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	31
3.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA PEGASUS	33
3.3 LA EMPRESA.....	34
3.3.1 VALORES	34
3.3.2 PRINCIPIOS.....	35
3.4 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	35
3.4.1 LA VISIÓN.....	35
3.4.2 LA MISIÓN.....	35
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
3.5.1 GERENCIA GENERAL.....	37
3.5.2 GERENCIA DE LOGÍSTICA	38
3.5.3 GERENCIA DE MARKETING	39
3.5.4 GERENCIA FINANCIERA	40
3.5.5 GERENCIA DE PRODUCCIÓN	40
3.6 ANÁLISIS FODA.....	43
3.6.1 ANALISIS INTERNO	43
3.6.2 ANALISIS EXTERNO.....	44
3.7 MATRIZ FODA	45
3.7.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....	47
3.7.2 LINEAS ESTRATEGICAS DE ACCION	48
RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SIMULADOR EMPRESARIAL.....	50
4.1 CONTEXTO GENERAL.....	50
4.1.1 FLUJOGRAMA DEL JUEGO	50
4.1.2 MERCADO.....	51
4.1.3 CANALES DE VENTA.....	52
4.1.3.1 PROMOTORAS	53
4.1.3.2 BOUTIQUES	53
4.1.3.3 MAYORISTAS	54
4.2 DESARROLLO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIA MARKETING	55

4.2.1	INVERSIONES EN MARKETING	55
4.2.2	LA COMPETENCIA	55
4.3	CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN	56
4.4	CANALES DE VENTA.....	57
4.4.1	LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA PEGASUS	58
4.4.1.1	COSTO MATERIALES DE PRODUCCION	58
4.4.1.2	COSTOS MANO DE OBRA.	60
4.4.2	FASES DEL PROCESO DE PRODUCCION	62
4.5	RESULTADOS FINANCIEROS.....	64
4.5.1	PRIMER TRIMESTRE.....	64
4.5.2	SEGUNDO TRIMESTRE	65
4.5.3	TERCER TRIMESTRE	68
4.6	ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA PEGASUS	70
4.6.1	INDICADORES FINANCIEROS.....	70
4.6.1.1	ROA	70
4.6.1.2	ROE	70
4.6.1.3	LIQUIDEZ	70
4.6.1.4	VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	71
4.6.1.5	EBITDA	72
4.6.2	BALANCE GENERAL	72
5.	PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO GERENCIA MARKETING, EMPRESA PEGASUS	75
5.1	EL MARKETING Y LA EMPRESA.....	75
5.2	APLICACIÓN DE SIMULADORES DE GESTION EMPRESARIAL	76
5.2.1	ANALISIS PEST	76
5.2.2	MAPA ESTRATÉGICO	77
5.2.2.1	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	79
5.2.2.2	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	79
5.2.2.3	PERSPECTIVA CLIENTES.....	80
5.2.2.4	PERSPECTIVA FINANCIERA	80
5.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	81
6.	CONCLUSIONES.....	82
6.1.	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFIA	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 TIPOS DE SIMULADORES EMPRESARIALES	17
Tabla 2 MATRIZ FODA	46
Tabla 3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	47
Tabla 4 PRECIOS PROMEDIO EN MERCADO	52
Tabla 5 MARGEN DE UTILIDAD POR CANAL DE VENTA.....	57
Tabla 6 ESCALA DE PRECIOS TELA.....	59
Tabla 7 ESCALA DE PRECIOS MATERIALES.....	59
Tabla 8 ESCALA DE PRECIOS QUIMICOS.....	60
Tabla 9 COSTO MANO DE OBRA PRIMERA GESTION	60
Tabla 10 COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA SEGUNDA GESTION.....	61
Tabla 11COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA TERCERA GESTION	62
Tabla 12 INVERSION PRIMER TRIMESTRE	64
Tabla 13 INVERSION SEGUNDO TRIMESTRE.....	67
Tabla 14 INVERSION TERCER TRIMESTRE.....	68
Tabla 15 Principales Indicadores Financieros.....	71
Tabla 16 VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA	72
Tabla 17 EBITDA.....	72
Tabla 18 Balance General Pegasus	73
Tabla 19 ANALISIS PEST EMPRESA PEGASUS.....	77

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Estructura Organizacional de Pegasus	36
Grafico 2 Flujo Grama Del Juego.....	50
Grafico 3 Fases del Proceso de Producción	63
Grafico 4 Matriz De Estrategias	78
Grafico 5 Cuadro De Mando Integral	93



RESUMEN EJECUTIVO

El uso de simuladores de negocios, cada vez más extendido mundialmente tanto en la enseñanza académica como en la capacitación empresarial, tiene como objetivo cubrir la brecha entre teoría y práctica que se daba en la educación tradicional.

Dentro del proceso de simulación empresarial, desarrollado a través de diferentes grupos en una nueva versión del MBA, en la Universidad Andina.

Como culminación del avance de materias curriculares, se estableció la materia de “Teoría de juegos – Simulación empresarial” que permitió desarrollar una experiencia con varios objetivos. Se tiene la función primordial de formar profesionales, con una versión de aplicación de un problema cercano a la realidad relacionada con la gestión empresarial, poniendo de manifiesto que existe una importante brecha entre las necesidades de la industria y la preparación académica, haciendo un llamamiento a una futura integración universidad, industriales o productores, para una mutua colaboración a objeto de aunar esfuerzos y reducir esta brecha.

Mediante la simulación a través del Software “Gestión”, se tiene la capacidad, 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 difícil y económicamente inviable por los costos que pudiera significar.

Por lo antecedido, nace el dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué factores influyen en la toma de decisiones estratégicas empresariales en la experiencia de Simulación de Gestión Empresarial en la empresa Pegasus?

Podemos concluir que después de haber participado en la simulación de gestión empresarial que el trabajo en equipo, permite a los participantes intercambiar criterios, conocimiento y realizar la toma de decisiones en cada área del manejo de una compañía

Las decisiones tomadas en cada unos de los periodos, ayudaron a la empresa en incrementar su valor comercial en 160%.

El acertado manejo financiero y la liquidación deudas a corto y largo plazo en la gestión 2. Ayudaron a incrementar el índice de liquidez de 9,40% a 26,25%. Mejorando el rendimiento general de la empresa.

La empresa logro ubicarse en el segundo lugar de cuatro empresas participantes dentro del proceso de simulación empresarial acumulando un valor comercial de 1594 M\$.

La propuesta de un plan estratégico, ayudara a la empresa Pegasus a incrementar su rentabilidad, mejorar su producción y optimizar el uso de recursos.

Palabras clave: Simulación, Estrategia, Prospección, Marketing

ABSTRACT

The use of business simulations increasingly spread worldwide both in formal as business training, aims to bridge the gap between theory and practice that existed in traditional education.

Within the business process simulation, developed by different groups in a new version of the MBA at the University Andina.

The culmination of the progress of curricular materials, settled the matter of "Game Theory - Business Simulation" allowed to develop experience with several objectives. It has the primary role of training professionals, with an application version of a problem close to reality regarding corporate governance, showing that there is a significant gap between industry needs and academic preparation, calling on future integration college, industrial producers, for mutual collaboration and the pooling of efforts to reduce this gap.

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.

It arises preceded able to respond to the following question:

What factors influence the decision making in strategic business experience in Business Management Simulation Company Pegasus?

We can conclude that after participating in the simulation business management teamwork, allows participants to exchange views, knowledge and decision making in every area of management of a company

Decisions made in each of the periods, helped the company to increase its market value by 160%.

The successful financial management and debt settlement short and long term management 2. Helped increase liquidity ratio of 9.40% to 26.25%. Improving the overall performance of the company.

The company managed to place in the second of four companies within the business process simulation accumulating commercial value of 1594 M \$.

The proposed strategic plan, will help the company Pegasus to increase profitability, improve production and optimize the use of resources.

Key Words: Simulation, Strategy, Prospecting, Marketing

1. INTRODUCCION

El uso de simuladores en Gestión Empresarial, cada vez más extendido mundialmente tanto en la enseñanza académica como en la capacitación empresarial, tiene como objetivo cubrir la brecha entre teoría y práctica que se daba en la educación tradicional.

Con la aplicación de simuladores empresariales de gestión, los alumnos pueden aprender sin peligro de comprometer recursos reales y con el beneficio extra de poder concentrar, en el tiempo que dura la experiencia de experimentar resultados los juegos empresariales, procesos que en el mundo real demorarían años en producirse.

El uso de simuladores de negocios constituye una actividad esencialmente grupal, ya que cada equipo de alumnos se encuentra al frente de una empresa que compite con las demás empresas del curso, conformando así un mercado. De esta manera, además del aprendizaje de las herramientas llamadas *duras* (matemática financiera, contabilidad y manejo de inventarios), los alumnos también adquieren capacidades blandas, también fundamentales para la práctica empresarial, como son la negociación y el manejo de relaciones interpersonales.

Numerosas investigaciones han coincidido en que los simuladores de negocios:

- a) Permiten la aplicación del conocimiento a la solución de problemas, b)
- Mejoran la transferencia y retención de conocimientos, c)
- Aumentan la comprensión de conceptos abstractos y la motivación de los alumnos, d)
- Nivelan hacia arriba; es decir, son más efectivos con aquellos alumnos que tuvieron un bajo rendimiento previo a la simulación.

Como culminación del avance de materias curriculares, se estableció la materia de “Teoría de juegos – Simulación empresarial” que permitió desarrollar una experiencia con varios objetivos. Se tiene la función primordial de formar profesionales, con una versión de aplicación de un problema cercano a la realidad relacionada con la gestión empresarial, poniendo de manifiesto que

existe una importante brecha entre las necesidades de la industria y la preparación académica, haciendo un llamamiento a una futura integración universidad, industriales o productores, para una mutua colaboración a objeto de aunar esfuerzos y reducir esta brecha.

A través de la teoría de juego como herramienta de aprendizaje, se ha demostrado técnicamente que es posible generar la capacidad de adquirir conocimiento en con la experimentación. El juego, constituyó un entorno seguro, sin riesgos, que permitió una excelente oportunidad de descubrir y conocer nuevas situaciones fuera de lo común, que motivan la opción de crear una práctica inusual permitiendo cubrir de alguna forma el vacío entre lo teórico y lo práctico.

El software de simulación ó teoría de simulación empresarial planteado para el curso modular, aplicó una metodología que permitió realizar una aproximación a la realidad empresarial, área donde es posible, ejercitar situaciones y comprobar efectos reales. Mediante la aplicación de simulador empresarial fue posible replicar problemas reales sin incidencias económicas, en el caso particular se planteó una situación de gestión empresarial, donde se tomaron decisiones y observaron resultados, que hicieron valorar la eficacia de los mismos. Este tipo de situaciones permiten tomar conciencia de circunstancias reales que se encuentran en las actividades cotidianas de empresas, aplicando instrumentos de un método experimental. (R. Jiménez, 2012)

1.1 SITUACIÓN PROBLÉMICA.

Dentro del proceso de simulación empresarial, desarrollado a través de diferentes grupos en una nueva versión del MBA, en la Universidad Andina.

La participación en el desarrollo del simulador empresarial, en el área textil y con la participación de maestrantes en la cual a través de la conformación de grupos se realizó la aplicación del mismo.

El simulador en esta oportunidad estaba unido al sector de la producción textil en la que cuyo objetivo fundamental de todas las compañías participantes era

la producción de jeans de dos tipos y calidad para ganar mercado en dos regiones.

Para ganar el mercado y realizar las ventas se tenía la opción de contar con cuatro canales de venta a través de mayoristas, promotoras y boutiques.

La empresa Pegasus, participo en este simulador y concreto realizar sus ventas de la siguiente manera:

- Solo realizo la fabricación del producto Star Jeans
- Contó con cuatro canales de ventas todos atendidos por mayoristas
- Participo en el mercado de ambas regiones.
- Se cometió un error en el primer periodo que afecto con penalidades en las utilidades al cierre de la gestión.

Sin embargo el desarrollo y participación dentro del simulador empresarial permitió identificar que el trabajo coordinado y en equipo puede aportar bastante en la toma de buenas decisiones.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué factores influyen en la toma de decisiones estratégicas empresariales en la experiencia de Simulación de Gestión Empresarial en la empresa Pegasus?

1.2 CAMPO DE ACCION

La empresa Pegasus, trabajó en un entorno de estrategias en base al planteamiento de objetivos, capaces de lograr los resultados obtenidos en un corto y mediano plazo, a través de la planificación y actividades a ejecutar en cada una de las áreas operativas de la empresa.

Las acciones desarrolladas se enmarcan en el principal objetivo del presente estudio, mismo que se enfoca a plantear un plan estratégico que apoye la toma de decisiones desde el área de marketing en la empresa Pegasus.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Considerando el avance de la tecnología y viendo esta ha significado un verdadero avance en las nuevas formas de educación.

La mayoría de las instituciones, Universidades de Pos Grado han sentido la necesidad de dar un giro en la enseñanza a través de la aplicación de formas de ejecutar enseñanzas aprendidas en mallas curriculares y más aún el de poder llevarlas a la práctica.

Los simuladores empresariales y gestión han sido convertidos en la principal herramienta para la enseñanza ya que su premisa fundamental “enseñar, haciendo” ha sido bien vista y asimilada por estudiantes de Pre, Pos Grado con el propósito de ahondar conocimientos acerca del funcionamiento empresarial.

A través del uso de los simuladores de gestión empresarial, se ha podido evaluar el grado de conocimiento, aplicación de teorías, beneficiando a corto y mediano plazo que cada participante pueda tener de manera clara, concreta y real el manejo de una empresa.

La aplicación de simuladores en países de Latino América, han cobrado vigor, por los grandes resultados que estos han mostrado en el transcurso del tiempo la aplicación de simuladores en diferentes áreas, han sido desarrolladas para presentar un escenario real, principalmente el área de Economía, ha sido desarrollada con bastante ímpetu ya que la toma de decisiones son las que muestran los resultados y el rendimiento de una empresa. Los simuladores en Latino América y el mundo han sido parte de la revolución educativa ya que estos tienen como principio el enseñar en base a la experiencia.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico que permita realizar la toma de decisiones adecuadas para la Gerencia de Marketing en la empresa Pegasus a partir del Simulador de Gestión Empresarial.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar los factores que ocasionan el bajo nivel de relación entre áreas dentro la empresa.

- Aplicar el software simulador empresarial, para fortalecer la interacción de las diferentes gerencias de área en una empresa.
- Elaborar la propuesta estratégica, de la gerencia de marketing para la empresa Pegasus
- Destacar la importancia del marketing en las actividades comerciales de la empresa.

1.5 METODOLOGÍA

Tomando en cuenta las características del presente informe de simulación empresarial y de investigación, con el propósito de obtener la información necesaria y óptima para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicaron los siguientes métodos de investigación.

1.5.1 MÉTODOS

1.5.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO

Es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de afirmaciones generales ya presentadas. En otras palabras es aquel que de lo general ya a lo particular. En el método deductivo el científico utiliza la lógica y una información general para formular una solución pasible a un problema dado. Luego comprueba esa solución en varias situaciones típicas. Por tanto, en el enfoque deductivo, el razonamiento va de lo general a lo específico.

El razonamiento deductivo considerado como método desempeña dos funciones en la investigación científica.

La primera función consiste en hallar el principio desconocido de un hecho conocido. Se trata de referir el fenómeno a la ley que lo rige. Puede consistir también en reducir una ley secundaria a una ley más general que la englobe. Por ejemplo, si vemos que el mercurio sube en el termómetro, decimos que hay calor porque este fenómeno particular está regido por el principio de que el calor dilata los cuerpos.

La segunda función consiste en descubrir la consecuencia desconocida de un principio conocido. Esto significa que si conocemos cierta ley podemos aplicarla a casos particulares menores. Hay que acre notar que la deducción presupone una inducción previa, mediante la cual se indagan las leyes más simples, que sirven de fundamento a la deducción. Ejemplo, si sabemos que la intensidad de la luz está en razón inversa al cuadrado de la distancia, es fácil saber, a qué distancia debemos colocar un foco para obtener cierta intensidad luminosa. El método deductivo puede expresarse el silogismo, que puede tener tres formas fundamentales: categoría, hipotética y disyuntiva

Se aplicó el método deductivo, para analizar de manera general a los simuladores empresariales a nivel Mundial, Latinoamérica y la aplicación de los mismos para terminar el estudio del uso e impacto de los simuladores en Bolivia y su aplicación en el desarrollo de la materia Teoría de Juegos y Simulación empresarial con los estudiantes de la Maestría MBA en la Universidad Andina Simón Bolívar.

1.5.1.2 MÉTODO BIBLIOGRÁFICO

El método bibliográfico consiste en la recolección de información primaria y fuentes secundarias sobre el tema de interés con la finalidad de respaldar y apoyar el desarrollo de una investigación.

El método bibliográfico permitió que el presente trabajo de investigación sobre el uso de los simuladores empresariales, cuente con información necesaria para elaborar la presente investigación ayudando a respaldar el trabajo desarrollado, ampliando el conocimiento respecto al tema.

El método Bibliográfico a través de recopilación de libros, artículos, internet y otros medios ayudaron a la investigación a respaldar el análisis brindando información para el desarrollo del presente documento y sobre todo brindaron una guía orientadora para la obtención de datos necesarios en el desarrollo del presente tema.

1.5.1.3 MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN

La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja: su etapa inicial se usa en el diagnóstico de problema investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación. En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis. Al finalizar la investigación, la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización.

La observación científica presenta las siguientes cualidades que la diferencian de la observación espontánea y casual:

La observación científica es consciente; se orienta hacia un objetivo o fin determinado. El observador debe tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar, para que sea capaz, dentro del conjunto de características de éste, de seleccionar aquellos aspectos que son susceptibles a ser observados y que contribuyen a la demostración de la hipótesis.

La observación científica debe ser cuidadosamente planificada, teniendo en cuenta, además de los objetivos, el objeto y sujeto de la observación, los medios con que se realiza y las condiciones o contexto natural o artificial donde se produce el fenómeno, así como las propiedades y cualidades del objeto a observar.

La observación científica debe ser objetiva; ella debe estar despojada, lo más posible, de todo elemento de subjetividad, evitando que sus juicios valorativos puedan verse reflejados en la información registrada. Para esto hay que garantizar.

1.6 TÉCNICAS

1.6.1 ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE

Es una técnica destinada a obtener información primaria específica sobre un aspecto de importancia para el estudio, esta técnica se aplica a personas seleccionadas en base a sus conocimientos y/o experiencia en algún campo relacionado.

La técnica ayudó a que la exploración del presente documento de investigación obtenga información del uso, experiencia y aplicación sobre los simuladores empresariales, La misma que permitió recabar los datos necesarios.

Las entrevistas que se realizaron nos ayudaron a obtener información de primera mano e información obtenida de los actores de estudio ya que las entrevistas con informantes claves de las distintas instituciones y empresas nos ayudaron a comprender de mejor manera el sector en estudio.

La aplicación de esta técnica, en el desarrollo del juego de simulación empresarial, se desarrollo, con gerentes de marketing de otras empresas, el docente a cargo de la aplicación del software, con el propósito de lograr obtener la mayor información posible para apoyar la toma de decisiones dentro la empresa.

La entrevista a informantes clave fue de vital importancia y apoyo ya que la directriz y el entorno del mercado ayudo muchas veces a descifrar las decisiones de las otras empresas, como por ejemplo las inversiones en marketing o el tipo de mercado al que se dirigía cada empresa.

2 MARCO TEORICO

2.1 DEFINICIÓN DE SIMULADOR EMPRESARIAL

Los simuladores de negocios o juegos de negocios (business games) son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje, dado que permiten establecer un ambiente virtual de negocios a fin que los estudiantes tengan la oportunidad de participar, a través de un conjunto de decisiones, en el proceso de dirección de una empresa o de una área específica de la misma¹.

Los juegos de negocios son, en su mayoría, programas de computación que se construyen usando un lenguaje de programación. Dichos programas son elaborados considerando tanto la relación que existe entre los factores internos de operación de una empresa así como de algunas variables del entorno que la afectan en su operación.

En general, se puede decir que los simuladores de negocios son modelos que se construyen a partir de especificar un número de variables relevantes internas y también externas, las cuales deben permitir simular la operación de una empresa en un contexto cambiante y de competencia con otras compañías similares.

Así, en el diseño de los algoritmos del programa se deben considerar todas las interacciones posibles entre las variables seleccionadas, a fin de que el modelo represente tanto las distintas operaciones que desarrolla una empresa, como el efecto de los cambios del ambiente sobre la misma.

Un simulador es una aplicación informática que intenta reproducir el comportamiento de una realidad o proceso. Es, por tanto, una herramienta utilizada y muy preciada en la formación de muchas disciplinas como la medicina, la navegación aérea, la conducción ferroviaria y terrestre. Y en la industria del ocio y del deporte, entre otros. (Ada Madrid, 2010 p.3)

¹ <http://www.cem.itesm.mx/centro/>

Los Simuladores de Gestión o también conocidos como Simuladores Empresariales o “Business Games”, como su propio nombre indica, intentan reproducir la realidad empresarial utilizando las mismas variables, relaciones y acontecimientos que encontramos en el mundo de los negocios, ofreciendo la oportunidad de desarrollar destrezas de Administración y Dirección de Empresas que difícilmente pueden obtenerse fuera del mercado laboral.

En el ámbito de la formación en gestión empresarial también desde hace años se oye hablar de estas herramientas, pero su utilización prácticamente se ha relegado a programas elitistas, principalmente de postgrado o de formación “in company” con metodologías presenciales. Podría decirse que en un principio se trataban de herramientas con una cierta “exclusividad” y que proporcionaban a los programas un elemento diferenciador, pero hoy día, cada vez son más los simuladores existentes y los programas de formación que los utilizan.

En el mercado podemos encontrar una amplia oferta de este tipo de herramientas, siguiendo diferentes enfoques científicos sobre como emular y reproducir una realidad y el proceso decisorio. A su vez, la innovación tecnológica y la innovación en nuevas funcionalidades ha permitido el desarrollo de simuladores apropiados para los escenarios virtuales mencionados anteriormente.

Analizando la amplia oferta de simuladores, les podemos encontrar diferencias en cuanto al ámbito de análisis que abarcan: especializados en un área funcional concreta, de dirección estratégica, que no profundizan pero interrelacionan todas las áreas de la empresa, y los especializados en un sector de actividad. También hay diferencias significativas según la interacción que existirá entre los jugadores, el número de variables de decisión, el tipo de acceso y la interacción con el entorno.

Pero cabe destacar, que están surgiendo simuladores con el enfoque de ser utilizados en entornos virtuales, accediendo a ellos a través de Internet, con otra serie de funcionalidades que aportan valor añadido a la experiencia de trabajar con un simulador. Nos referimos a aspectos como sistemas de comunicación entre los participantes usando las tecnologías de la Información (telefonía, correo electrónico, videoconferencias), sistemas de evaluación del

rendimiento de los participantes que aportan una conclusión al resultado de la gestión llevada a cabo por los participantes, sistemas de noticias donde los participantes pueden lanzar información al mercado o donde se recogen los acontecimientos más interesantes del entorno, e incluso la posibilidad de seleccionar el idioma en el que utilizarlo.

Por tanto, con esta novedosa herramienta pedagógica y con una apropiada metodología de trabajo se pueden alcanzar principalmente los siguientes objetivos formativos:

- Complementar la formación teórico-práctica recibida por métodos convencionales, afianzando los conocimientos adquiridos.
- Adquirir experiencia en la toma de decisiones sin asumir los riesgos del aprendizaje en situaciones reales de negocio.
- Manejar “con soltura” los conceptos y técnicas de gestión más utilizados en los procesos decisorios.
- Analizar la relación “causa-efecto” de sus decisiones, es decir analizar las consecuencias de las decisiones tomadas, ya que se obtiene una respuesta inmediata a las acciones emprendidas por el equipo.
- Comprender las relaciones existentes entre las distintas actividades y/o áreas de la empresa.
- La oportunidad de aprender de los errores es muy útil para reforzar el aprendizaje.

Pero no hemos de olvidar que desde el punto de vista de mejora de la calidad docente, según los criterios del nuevo sistema educativo, también permite el desarrollo de capacidades y competencias propias de la praxis y que son demandadas en nuestra Sociedad:

- Desarrollar habilidades de gestión
- Desarrollar la capacidad de negociación
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo e incluso equipos interculturales.

- Gestionar el tiempo
- Potenciar la utilización del ordenador como una herramienta de trabajo de primer orden.

Pero en educación, como en cualquier otra actividad, una herramienta por sí sola no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos, sobre todo si se trata de desarrollar capacidades y competencias en un entorno virtual. Tiene que ir acompañada de una metodología docente adecuada que encamine su utilización a los objetivos planteados.

2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SIMULADORES DE NEGOCIO

Los Simuladores de Gestión empresarial, puede clasificarse en dos de acuerdo a su naturaleza y aplicación, a continuación un detalle de los mismos.

2.1.1.1 GENERALES

Se refiere principalmente cuando están orientados a mostrar el uso de las estrategias a nivel de negocios y las principales decisiones que debe tomar la dirección general de una empresa. Entre los principales tenemos a Business Policy Game, Business Strategic Game, CEO, Threshold y el Multinational Management Game. (Paula Coso, 2004)

2.1.1.2 ESPECÍFICOS

Principalmente estos se refieren cuando están enfocados a simular las actividades de un área específica de una empresa como marketing, finanzas y producción. Entre los principales simuladores de este tipo tenemos al: Markstrat, Brandmaps, Marketplace, Shoes: A marketing game y Marketing Simulación, los cuales están orientados a simular las actividades de marketing; Fingame: para el área de finanzas; Forad: enfocado al área de finanzas internacionales; Intopia: para los negocios internacionales; The Management / Accounting Simulation: para el área de contabilidad. (Paula Coso, 2004)

2.1.2 UTILIDAD DE LOS SIMULADORES EMPRESARIALES

Los simuladores de negocios son herramientas² que ofrecen a los estudiantes y a los empresarios una innovadora forma de:

- Perfeccionar sus habilidades, aplicar conceptos estratégicos, y evaluar estrategias en un entorno competitivo actual.

Las ventajas, que permite tener un simulador de negocios, y analizando las ventajas que suponen para los propios participantes y para las empresas, podemos destacarlas y mencionarlas de la siguiente manera:

Para los participantes:

- Mejorar la técnica para plantear e implantar estrategias de negocio en el proceso de dirección de empresas.
- Reconocer la forma en cómo se ve afectado el desempeño de una compañía por las decisiones que se toman en cada una de las áreas funcionales.
- Entender la importancia de las relaciones entre departamentos (Recursos Humanos, Financiero, Logística, Producción, Ventas).
- Incrementar la capacidad en el proceso de la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades para el trabajo en equipo.

Para las empresas:

- Incluir en sus programas de capacitación un simulador de negocios como herramienta para formar a sus ejecutivos.
- Permitir a sus empleados el desarrollo de nuevas habilidades gerenciales y directivas.

2.1.3 EFICACIA EDUCACIONAL DE LOS SIMULADORES

Debido a su gran difusión, la efectividad de los simuladores tardó varios años en ser explorada. Uno de los primeros estudios en Harvard por el Prof. James McKenney en 1962, usando un simulador de producción.

² http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-un-simulador-de-negocios-_16505

Aplicando metodología experimental el Prof. NcKenney concluyó que los alumnos que usaron el simulador obtuvieron puntajes significativamente más altos que los que usaron solo casos, cuando se midieron objetivamente varios conceptos claves. El estudio más riguroso y más citado fue el conducido por Anthony Raia en 1966. El Dr. Raia contrastó el comportamiento de tres grupos de alumnos. En uno sólo se usaron casos, el método tradicional, mientras que en los otros dos se usaron casos combinados con un simulador ajustado a dos niveles de complejidad. Raia concluyó que los simuladores eran herramientas educacionales efectivas. Corroborándolo, Meier, Newell y Paser dictaminaron en un libro publicado en 1969, que “Existe considerable evidencia que los simuladores, tanto los de gerencia general cuanto de una función específica, tienen valor educacional”.

Posteriormente, en la Universidad de Illinois, se realizaría una serie de experimentos contrastando un curso en donde se mezclaron casos con un simulador, con otro curso en donde solo se usaron casos. Wolfe midió el conocimiento previo a la clase en varias dimensiones tales como la comprensión de conceptos y conocimiento de hechos mediante un examen en base a ensayo tan preciso que pudo ponerle un puntaje a cada alumno. La misma medición se realizó después de terminado cada curso. Comparando exámenes pre con post, Wolfe concluyó que la mezcla de casos con el simulador produjo resultados de aprendizaje muy superiores al uso de casos por sí solos, especialmente en cuanto a conocimiento conceptual. Seis de los siete principios generales de política empresarial fueron comprendidos mejor después de la simulación. Wolfe más tarde realizó otro experimento para localizar las variables claves en el éxito de cada equipo gerencial simulado, usando una técnica de incidentes críticos. El análisis de 1,453 incidentes críticos permitió establecer que la atmósfera grupal de toma de decisiones fue clave para explicar el éxito en los simuladores siendo el segundo factor clave la formulación de una estrategia y plan a largo plazo. Las firmas simuladas exitosas fueron capaces de emplear flexiblemente una gran variedad de reacciones a los problemas que se enfrentaban en un simulador. Wolfe reportó que los

alumnos reconocieron que el simulador recompensaba estrategias consistentes e integradas, tal como lo hubiera hecho la realidad del mundo de los negocios.

Desde entonces se han publicado dos meta análisis (estudios que sintetizan cuantitativamente los resultados de muchos estudios), uno en 1981 y otro en 1999, de los muchos estudios realizados sobre la efectividad de las simulaciones en general, y no solo las usadas en administración de negocios. En el estudio de Dekkers y Donatti, publicado en 1981, estos dos académicos australianos analizaron todas las publicaciones en inglés sobre la efectividad de simuladores en varias áreas, incluyendo ciencias y administración, publicados entre 1969 y 1979. Sintetizaron el efecto estadísticamente positivo de los simuladores en tres factores pedagógicos: retención de conceptos, desarrollo de actitudes y desarrollo cognoscitivo, concluyendo que los simuladores eran efectivos en el desarrollo y cambio de actitudes, mucho menos en el desarrollo cognoscitivo, y muy pobres en retención. Sin embargo, Jude Lee en un estudio muy reciente, publicado en 1999 arguye que estos resultados ocurrieron porque se mezclaron en una sola categoría los varios tipos de simulación que existen. Lee definió una simulación como “un programa de cómputo que temporalmente crea un conjunto de factores asociados a través de relaciones de causa y efecto”. Cuando se usan como herramienta educacional directamente, las simulaciones, dice, “permiten tender un puente entre la realidad y lo abstracto por medio del método del descubrimiento, para mejorar la motivación y acrecentar el aprendizaje vía la interacción activa del alumno”. A estas simulaciones, muy usadas en las ciencias, las denomina Jude Lee “simulaciones de presentación” pero básicamente, afirma, se deben clasificar a las simulaciones en tres tipos básicos: simulaciones de presentación, simulaciones de práctica, y simulaciones híbridas.

Las simulaciones de presentación se usan para enseñar nuevo conocimiento, este sería el caso del lanzamiento de un satélite en una órbita polar errónea para que el alumno “descubra” como colocarlo en la

órbita ecuatorial correcta. En www.sciencesimulations.com hay varios ejemplos aplicables a las ciencias diseñados por King's College, University of London. También sería una simulación de presentación la simulación Macro ajustes de Labsag, que se presenta en esta ponencia, en donde los alumnos descubren cómo funcionan los agregados macroeconómicos a partir del comportamiento de empresas simuladas que ellos mismos manejan aunque el texto que acompaña es de por sí expone elocuentemente los difíciles conceptos macro-económicos. En www.gerentevirtual.com dentro del Laboratorio de Simuladores en Administración y Gerencia (LabSag, 2012)

En las simulaciones de práctica, en contraste, los alumnos finalizan un módulo de instrucción por exposición continuando con una simulación donde se practica en la aplicación de lo teóricamente aprendido. Tal sería el caso de Marklog en Labsag, donde es menester aprender de conceptos de logística previamente a ingresar al simulador.

En las simulaciones híbridas, la simulación programa instrucción y práctica al mismo tiempo a través del desarrollo de un escenario con eventos pre-planeados a lo largo de un cierto número de periodos simulados. Este sería el caso de Markestrat, Brandestrat y Simdef en LABSAG porque los Manuales son verdaderos textos sobre el tema y, además, el desarrollo en el tiempo simulado lleva a una serie de incidentes íntimamente ligados a los conceptos teóricos que al mismo tiempo el alumno va aprendiendo.

También se introduce varias de las tareas que hoy sabemos pueden hacer las simulaciones, pues no resuelven todo ni lo hacen todo. Citando a un estudio de Thomas y Hopper, quienes analizaron 29 estudios sobre simuladores clasificándolos dependiendo de qué tipo de rol tomara cada simulador: experienciador o "madurador", informador, reforzador o integrador, Lee argumenta que el rol de informador encaja bien con el simulador tipo presentación mientras que los demás papeles los cumplen bien los simuladores de práctica o híbridos. (Jude Lee, 1999)

A continuación la tabla N° 1 muestra los tipos de simulador y el grado de eficacia educacional que estos muestran:

Tabla 1 TIPOS DE SIMULADORES EMPRESARIALES

TIPOS DE SIMULADOR			
Rol del Simulador:	Presentación	Práctica	Híbrido
Experienciador		X	X
Informador	X	X	X
Reforzador		X	X
Integrador	X		X

Fuente: LabSag, 2010

Las principales conclusiones del estudio de Thomas y Hopper fueron que los efectos de los simuladores no se revelan en las pruebas de conocimiento puro, la “retención de conceptos” de la que escribieron Dekker y Donatti, sino más bien en pruebas de transferencia y aplicación y que las simulaciones de práctica o híbridas se usan más frecuentemente para reforzar e informar.

En su “meta-análisis” ubicó estudios en donde se medía la efectividad de las simulaciones, todos ellos publicados después 1976 y 1992. En una de dos variables de resultados, logro académico, Lee encontró que el 66 % de los alumnos que usaron simuladores mostraron significativamente mayores logros académicos (academic achievement) reflejado en puntajes de exámenes post simulación, que el promedio de los alumnos en grupos de control donde no se usaron simuladores. Al separar las simulaciones tipo presentación de las de práctica o híbridas resultó que las de presentación mostraron mucho menores logros académicos, incluso menores a los del grupo de control. Otra conclusión fue que si los alumnos reciben alguna guía y asesoramiento durante la simulación, ello los ayudará a obtener mejores logros académicos

El estudio más reciente sobre la efectividad de las simulaciones incide directamente en el contexto del e-learning en línea, una modalidad que se ha visto plagada por altas tasas de deserción de los alumnos. Fue publicado por Brian H. Cameron de la Pennsylvania State University en el 2003. El Prof. Cameron diseñó un experimento alrededor del tema de su especialidad: redes de computadoras o “computer networking”, tema tan complejo que tradicionalmente se había enseñado solo mediante la práctica con el apoyo de un instructor pero que, gracias a adelantos en simulación, podía fácilmente modelarse en una PC. El objetivo fue comparar el desempeño de 85 alumnos de pre-grado en un curso basado en simulación (Net Cracker Tech) frente al mismo curso con contenidos gráficos estáticos representacionales (Microsoft Visio), ambos en un contexto de enseñanza en-línea. Toda la interacción con los alumnos fue en línea siendo el único contacto cara-a-cara las presentaciones de los proyectos por equipos. El impacto diferencial fue medido a través de exámenes de opciones múltiples, resultados de proyecto, y unas encuestas a los alumnos. Los resultados estadísticos mostraron que el grupo usando simulación logró estadísticamente significativos mejores resultados que el grupo que usó presentaciones estáticas con mejor comprensión de conceptos y mejor retención de información. Los alumnos que usaron simulación reportaron haber invertido más tiempo en las tareas del curso (3.5 horas) en contraste con los que usaron Visio (2 horas) y además que “gastaron más tiempo en las tareas asignadas primordialmente porque la simulación les permitía experimentar con diferentes configuraciones de redes y verificar la funcionalidad de los diseños”. Varios estudiantes dijeron que la simulación les había permitido comprender los complejos conceptos de redes mientras que los estudiantes en el otro grupo informaron que no había forma de verificar si sus diseños de redes funcionarían correctamente.

La tasa de deserción fue nula en el grupo con simulador, mientras que en el de enseñanza estática en línea tres alumnos de 40 desertaron con calificaciones inaceptables. Para Cameron sus resultados confirmaron los resultados de otros investigadores en el sentido que las simulaciones:

- Permiten la aplicación de conocimiento a la solución de problemas
- Mejoran la transferencia de conocimiento
- Aumentan la comprensión de conceptos abstractos
- Aumentan la motivación de los alumnos.

2.2 OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN

El Simulador Empresarial tiene por objeto servir de soporte y ayudar a los Emprendedores especialmente en los primeros y más críticos años desde la creación de una empresa. En este sentido, permite a cualquier Emprendedor experimentar, en un entorno absolutamente real y mediante la toma de sus propias decisiones, lo que implica la gestión diaria de una empresa pudiendo conocer, de forma inmediata, las consecuencias que sus decisiones van generando en los resultados de aquélla, tanto desde el punto de vista económico como de posicionamiento de mercado.

2.2.1 ENTORNO DE LA SIMULACIÓN

El entorno en el que se desarrolla la simulación, y en el que el emprendedor va a tener que ir tomando sus propias decisiones y gestionando sus resultados, es el siguiente:

Desde el punto de vista interno se trata de una pequeña empresa, creada hace un año y medio (importante dato para tener en cuenta la curva de aprendizaje y de maduración) que comercializa un producto típico, dirigido al consumidor final (particulares y empresas) y que cuenta con varios puntos de venta. El producto lo obtiene de sus proveedores y, por tanto, no lo fabrica.

2.3 HISTORIA DE LOS SIMULADORES EMPRESARIALES

La aplicación de simuladores computarizados data de la segunda mitad del siglo pasado. El motor intelectual de su uso se asigna a la contribución de John Dewey quien argumentaba en contra del exceso de teoría. La primera simulación gerencial fue auspiciada por la American Management Association, diseñador de un simulador especialmente interesante (U. of Pittsburg Production Organization Experiment) estimó en 1964 que existían más de 100 simulaciones. Graham y Gray publican una descripción en 1969 de 180 simuladores computarizados. Fue en ése mismo año 1969 cuando se publica la

primera colección anotada de simuladores. Diez años más tarde aparecía la cuarta edición describiendo tres veces más simulaciones. (LabSag, 2012)

En décadas anteriores las simulaciones de gestión empresarial crecieron especialmente en complejidad. Sin duda la más compleja fue la simulación usada en el Ejercicio Ace de la Organización del Atlántico Norte en 1989 en la que participaron tomando decisiones 3,000 comandantes durante once días seguidos.

En 1996, una encuesta dirigida por Anthony J. Faria, encontró en los Estados Unidos a 11,386 instructores universitarios usando simuladores en las universidades americanas, y a 7,808 empresas usando simuladores en la capacitación de su personal. (LabSag, 2012)

Otros estudios realizados catalogaron alrededor de 215 simuladores. Pero en el siguiente año, se localizaron como 400 simuladores. Parte de este gran crecimiento fue el estándar de acreditación impuesto por la American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB) al exigir que el plan de estudios de los MBA's debía concluir con un curso integrador de Estrategia y Política, un curso ideal para el uso de simuladores y en donde se ha concentrado su uso. (LabSag, 2012)

2.4 SIMULADORES EMPRESARIALES EN AMERICA LATINA

En América Latina la primera universidad en usar simulaciones en 1963 fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Poco después de organizar la primera Maestría en Administración. Fue allí donde surgió el concepto integral de LABSAG como un laboratorio que pudiera administrar el flujo de alumnos y participantes por Internet.

En los años siguientes, los simuladores fueron desarrollados, modificados y acrecentados con un “Upgrade” en Londres, México D.F. y Lima, Perú para poder servir en línea a muchos usuarios universitarios y ejecutivos. Habiendo comenzado con tres simuladores ahora LABSAG incorpora a diez simuladores con operación enteramente automática y transparente, por Internet, en el sentido de no requerir la intervención continua y constante de personal de sistemas para cada proceso de decisiones. (LabSag, 2012)

El Centro de Simulación Empresarial (CESIEM), líder en el desarrollo y administración de simuladores en América Latina, a lo largo de su trayectoria ha dado servicio a universidades, tanto a nivel licenciatura como maestría, y a empresas en el área de capacitación a nivel gerencial y directivo, destacándose siempre por el uso de medios de comunicación electrónicos y tecnología de vanguardia³.

La educación tradicional ha sido desarrollada de tal manera que sólo se necesita la administración del conocimiento; sin embargo, en los negocios, el conocimiento no es suficiente y el aprendizaje basado en la experiencia es crucial.

³ <http://www.cem.itesm.mx/centro/>

2.5 SIMULADORES EMPRESARIALES EN BOLIVIA

En Bolivia, la aplicación de simuladores en han ido tomando fuerza como nueva forma de educación en universidades, academias, mejorando los resultados en la educación de estudiantes, basándose en nuevas tecnologías y metodologías vivenciales y prácticas que simulan la realidad.

Se ha logrado conocer de la empresa Gestión, empresa multidisciplinaria que ha permitido a nuestro país, ser parte del desarrollo mundial en nuevas técnicas de enseñanza – aprendizaje.

La práctica de los simuladores empresariales, han sido desarrollados, por varias universidades, bajo la premisa de mejorar la educación superior a través de la vivencia real y la práctica para el entrenamiento de sus participantes y lograr desarrollar en cada persona la aptitud para realizar la toma de mejores decisiones.

El uso de los simuladores empresariales, en nuestro país, buscan resultados eficientes a corto plazo, desarrollando en cada uno de los participantes, universidades;

- La Innovación y La Creatividad
- La Honestidad y La Transparencia
- Aprender todo el tiempo
- Superar las expectativas de nuestros clientes

Buscar sistemáticamente la mejora continua en nuestros productos y Servicios.

2.6 EL NUEVO ESCENARIO EDUCATIVO ENTRE LA VIRTUALIDAD Y LAS COMPETENCIAS.

En la actualidad se aprecia que la sociedad se encuentra inmersa en una intensa ola de cambio que afecta a múltiples facetas del cotidiano vivir, desde los valores y actitudes en el terreno social, en el escenario político, en el mundo empresarial y por tanto también en el sistema educativo. En el núcleo de esta vorágine de cambio encontramos las Nuevas Tecnologías de Información y

Comunicación han impulsado procesos de cambio, pero también han aportado valiosas respuestas a las demandas de una Sociedad cada vez más global.

Los cambios más extremos cabe hablar de los entornos virtuales de aprendizaje, también conocidos como campus virtuales, que son espacios organizados para la ilustración accesible a través de Internet. Sólo hace falta un vistazo y observar cómo muchas Universidades, Centros y Empresas dedicadas a la formación están compitiendo por este nuevo escenario de aprendizaje.

Pero aunque este nuevo escenario ha proporcionado más flexibilidad al estudiante, permitiéndole estudiar en cualquier momento y desde cualquier punto en el que tengan acceso a Internet, la realidad es que hay evidencia de que muchas de esas iniciativas no han dado los frutos esperados.

Por una parte esto se debe a la falta de contenidos adaptados a esta nueva forma de aprender, recurriendo en la mayoría de los casos a materiales tradicionales y a la falta de herramientas pedagógicas adaptadas a estos entornos que faciliten el aprendizaje. En consecuencia, el aprendizaje en los campus virtuales acaba redundando en demasiado trabajo para el docente o tutor responsable del proceso.

Si se toma en cuenta la nueva orientación educativa que nos trae el proceso de Bolonia, ya materializado en un Espacio Europeo de Educación Superior, mismo que introduce cambios significativos en contenidos y orientación profesional de las enseñanzas, planteando entre sus objetivos formativos el desarrollo de capacidades y competencias que exigen innovar en metodologías pedagógicas, tales como los nuevos procesos de enseñanza aprendizaje a través de sistemas virtuales que permiten tomar decisiones inmediatas.

Este escenario de necesidades llevará a la búsqueda de nuevas herramientas pedagógicas, basadas principalmente en la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), herramientas que puedan ser utilizadas virtualmente y que aporten al aprendizaje el enfoque de desarrollo de capacidades y competencias. Y es en este sentido donde la

incorporación de herramientas telemáticas, o de software específico, como son los simuladores, están despertando un especial interés. (Ada, Madrid. p, 1)

2.7 EL MARKETING Y SU FUNCIONALIDAD

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Como cosa hecha que siempre está ahí, solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares y la facilidad con que podemos hacer compras. Consideremos por un momento cómo desempeña el marketing una de las funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida de usted. (Stanton, Etzel y Walker 2004, p.21)

Según la EUDE, (Escuela de Dirección de Empresas, 2004), quizá la mejor forma de comprender el marketing sea conociendo cuáles son sus funciones, ya que abarca varios campos de actuación. Siguiendo el sistema IETAC de clasificación funcional del marketing, basado en la clasificación de Kotler, 2004. Tendríamos los que se mencionan a continuación.

2.7.1 FUNCIÓN INFORMATIVA O INVESTIGADORA

El marketing tiene como primera función la responsabilidad de la obtención de los datos de mercado necesarios para el desarrollo de la función empresarial. Estos datos incluyen tanto el estudio de los aspectos externos (público objetivo, competidores, regulación existente en el mercado...) como internos (situación de nuestra empresa en el conjunto del mercado...). La obtención de estos datos mediante la Investigación de Mercados o Investigación Comercial ha de completarse con el análisis y el proceso de los mismos.

2.7.2 FUNCIÓN ESTRATÉGICA⁴

Una vez obtenidos y analizados los datos de la fase Informativa el marketing tiene la función de, a la vista de dicha información, establecer la política estratégica de la empresa. Esta política estratégica abarca las grandes líneas de actuación por las que la empresa se regirá en un futuro determinado y se pueden subdividir en tres grandes funciones:

- a) Selección. La primera decisión estratégica consiste en definir en qué mercado vamos a actuar, en seleccionar nuestro mercado de referencia.
- b) Segmentación. Lo más probable es que la investigación descubra varios segmentos de mercado, por tanto la empresa debe elegir entre ellos cual es el que más se acerca a sus posibilidades de servicio y por tanto en cuáles de ellos podrá operar con mayor posibilidad de éxito.
- c) Posicionamiento. Elegido el segmento la empresa debe posicionar su producto o servicio de cara a los posibles consumidores resaltando sus beneficios clave y su posible diferenciación.

2.7.3 FUNCIÓN TÁCTICA⁵

El siguiente paso corresponde al desarrollo de la táctica empresarial que permitirá aplicar las estrategias en el día a día de la empresa. Estamos hablando del Marketing Táctico que engloba las herramientas del Marketing Mix que no son si no las famosas cuatro P del Marketing:

- Producto. En el sentido más amplio de la palabra, es lo que ofrecemos al mercado sea producto físico o servicio.
- Price. El precio que dicho producto o servicio ofertará al mercado.
- Position. Las medidas a tomar para que dicho producto sea accesible al mercado objetivo, esto es, la distribución.

⁴ Stanton, Etzel, Walker., Fundamentos de Marketing, (13 Ed.), 2004

⁵ Stanton, Etzel, Walker., Fundamentos de Marketing, (13 Ed.), 2004

- Promoción. La traducción literal del término inglés puede llevar a confusiones, la promoción en este caso incluye tanto la promoción de ventas como toda la política de comunicación necesaria para conseguir nuestros objetivos.

2.7.4 FUNCIÓN DE APLICACIÓN⁶

Planeadas las acciones e investigados los mercados, llega el momento de aplicarlos.

En esta función entran en juego todos los departamentos de la empresa, producción debe hacer el producto demandado, logística organizar la distribución... Es la fase en la que más problemas aparecen en las empresas, en muchas ocasiones originados por falta de contacto entre los distintos departamentos internos. Como dice el profesor Frank Céspedes, “es necesario un Marketing Cooperativo que permita involucrar a todos los departamentos empresariales en el mismo proyecto”.

2.8 FUNCIÓN DE CONTROL⁷

Esta sería la etapa final y, al mismo tiempo, comienzo del Marketing. No basta con aplicar las herramientas que hemos definido ni las estrategias que hemos planeado, es necesario controlar el funcionamiento de éstas y evaluar si se ha cumplido con lo previsto o si, por el contrario las previsiones no se han cumplido para en ese caso promover las medidas correctoras necesarias identificando el origen del problema. La empresa debe estar en constante aprendizaje y en un proceso continuo de autoevaluación.

⁶ Stanton, Etzel, Walker., Fundamentos de Marketing, (13 Ed.), 2004

⁷ Stanton, Etzel, Walker., Fundamentos de Marketing, (13 Ed.), 2004

2.8.1 PLANEACION PROSPECTIVA⁸

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. ¿Cómo reencontrarlos? ¿Existen grandes aproximaciones entre ellos?. A estas preguntas respondemos sin dudar.

Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos. Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia.

Para ser fecundo, es decir: portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía). Si el reencuentro entre la prospectiva y la estrategia era inevitable, por el contrario no ha borrado la confusión entre géneros y conceptos que utilizan ambas. A pesar de que los conceptos estén muchísimo más próximos de lo que se admite generalmente.

Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos 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 Pre actividad y la Pro actividad.

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

⁸ Stanton, Etzel, Walker., Fundamentos de Marketing, (13 Ed.), 2004

lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobreentiende 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. 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. Esto no es lo que Michel Crozier quiere significar cuando declara: "El problema es el problema".

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

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 America" 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 Macro competencias de la empresa. Resulta muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad, 2005 que 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 pre actividad y de pro actividad, pero está claro que se trata de lo mismo. Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿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. (Gastón Berger, 1954)

2.9 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA VS ESTRATÉGICA⁹

El gran reto al cual se enfrentan las organizaciones, hoy en día es convertir su estrategia en realidad, alcanzar sus metas, lograr ser lo que quieren ser. En resumen, el mayor desafío de una empresa es lograr resultados efectivos; teniendo en cuenta que en un mundo tan cambiante la disposición de lo preciso para atender las insuficiencias (previsión); dirigir el esfuerzo (de distintas disciplinas y recursos) a obtener los resultados requeridos, conocer la probabilidad de ocurrencia de los eventos futuros (pronóstico) - desde distintas perspectivas; preparando la aplicación de criterios conocidos en otros similares para extraer conclusiones que ayuden en la toma de decisiones (proyección), son basados en resultados para el futuro.

Por ello, es un arte establecer una estrategia, que permita a una organización seguir ofreciendo sus servicios de calidad, donde el cliente pueda vivir una experiencia única (a través de la creatividad con la cual se desempeñan las organizaciones para captar la atención del cliente hacia el producto o servicio que ofrecen); manteniendo así a las empresas dentro de la competitividad,

⁹ Claret, Arnoldo (2007). "Como hacer y defender una tesis". Editorial Texto C.A., Caracas Venezuela.

disponiendo de tecnología práctica precisa y eficiente. Llevando a las organizaciones ha darse a la tarea de interesarse por conocer lo que sucederá de acuerdo a las posibles decisiones tomadas en el pasado y como afectarán el futuro (prospectiva).

A modo ilustrado, podemos dar un ejemplo práctico - de prospectiva y estrategias - "la banca electrónica", si bien es cierto para muchos clientes resulta imposible dirigirse a un banco a realizar una transacción, (ya sea por las extensas colas, condiciones de trabajos, entre otras) la banca electrónica ha sido una de las mejores estrategias de muchos bancos, (que en un principio se basó en pruebas de ensayo y error, reduciendo así la incertidumbre), no solo por la diversidad de plataformas tecnológicas, sino de la diversidad de servicios que ofrecen.

Visto de ésta manera, se puede dar inicio a un tema muy particular como lo es la prospectiva, el cual está íntimamente ligada con la planificación, y planificación estratégica; ya que éstos se enfocan a partir de decisiones presentes para mejorar situaciones futuras, basándose en experiencias pasadas (con cierto grado de semejanza o iguales, de una misma empresa o de sus competidores), enfrentando situaciones nuevas de forma original (creativa), reduciendo así el grado de incertidumbre, y el riesgo asociado a la aplicación de una estrategia.

3. DIAGNOSTICO

3.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO

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 de presentar resultados comparativos de otras empresas que intervienen en el juego de simulación de gestión empresarial.

En el desarrollo de aplicación del simulador, se conformaron cuatro empresas virtuales; “Intel Sur”, “Only Vip”, “Andina Jeans” y nuestra empresa “Pegasus”, todas las empresas conformadas por estudiantes de la Universidad Andina Simón Bolívar pertenecientes a la X Versión de la Maestría de Administración de Empresas (MBA), el software se constituyó en una herramienta que permitió a los estudiantes la oportunidad de pensar y actuar como gerentes en ramas específicas de su empresa virtual, a través del desarrollo de la simulación virtual, se permitió poner en práctica conocimientos y tomar decisiones estratégicas. El simulador comprendía el manejo de una empresa que opera una fábrica virtual de jeans donde se desarrollan dos versiones de prendas de vestir; una de bajo costo pero de consumo masivo, mientras que la otra tenía características de calidad para un mercado exclusivo, ambos estaban dirigidos hacia dos mercados diferentes.

Para dar inicio al simulador, 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, las normas del simulador fueron las de explicar las características en las que cada grupo se encontraba que fueron similares y su campo de producción estaría dirigido a un mercado competitivo en la que cada empresa produciría el mismos tipo de prendas de vestir, y para las mismas regiones de mercado. Con la diferencia en la estrategia aplicada por cada uno de ellos. Los equipos al estar conformados por cinco personas

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

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

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

La simulación se corre en el momento en el que todas y cada una de las empresas participantes han completado el ingreso de sus datos generales al sistema. Los resultados de cada trimestre son expuestos por el sistema en forma inmediata al ingreso de los datos. Es importante 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 y de las influencias generadas en el entorno a través de su estado de resultados que son basadas en el balance de la empresa.

Un aspecto que se debe destacar en el simulador es el “Tablero de Control”, que permite realizar una abstracción de la situación real de la empresa a través de las diferentes etapas del juego, como ser los procesos de producción,

control financiero caja banco, control de mercados, fases productivas, todas en función al control de pasos concretos que muestran una gestión a través de sus diferentes facetas, rescatable indicar que como control de juego se ha provisto al simulador de un indicador o guía denominado “Gestorcito” cuya principal función es indicar al equipo el paso concreto en el que se encuentra, se dotó también al juego con una guía de pasos idéntica a la realidad que servirá como parámetro de control a lo largo de cada gestión.

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

3.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA PEGASUS

La empresa Pegasus, empresa conformada para participar dentro del simulador de gestión empresarial, en el mercado de la producción de jeans.

Actualmente Pegasus, empresa en el rubro de la producción textil, se encuentra conformada por cuatro gerencias, que se encargan de los principales procesos en la fabricación de jeans.

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

3.3 LA EMPRESA

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, para lo cual se establecieron criterios basados en el contexto local de la ciudad de Sucre, como territorio de las operaciones donde la empresa desarrollaría sus actividades.

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

NOMBRE ELEGIDO PARA LA EMPRESA: “PEGASUS”

El nombre fue elegido con la pretensión de lograr la conjunción de conceptos tales como; libertad e historia de la libertad; respondiendo a una connotación histórica de la ciudad de Sucre, de manera tal que el ciudadano citadino 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.

3.3.1 VALORES

Identificamos a la compañía como una empresa enmarcada en valores y ética, fiel y respetuosa de la norma, por ello identificamos a la compañía con valores tales como:

- **Dinamismo:** Brindamos nuestra mayor dedicación y mejor esfuerzo a atender con diligencia a nuestros clientes y a cumplir con nuestro trabajo.
- **Cordialidad:** Brindamos siempre un trato agradable, cortes y amable a todos nuestros clientes y competidores.

- Responsabilidad: Cumplimos eficaz y eficientemente con nuestras labores, entregando nuestros productos en tiempo oportuno.
- Liderazgo: Nos constituiremos en la empresa líder del mercado en fabricación de jeans.

3.3.2 PRINCIPIOS

Consideramos a nuestra compañía, una compañía de principios morales y enmarcados en los objetivos, misión y visión de nuestra compañía.

Podemos resumir nuestros principios en los siguientes:

- Ser competidores leales en el mercado.
- Respetar todas las reglas de juego vigentes.
- Ser consecuentes con los preceptos empresariales.

3.4 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

3.4.1 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.

3.4.2 LA MISIÓN

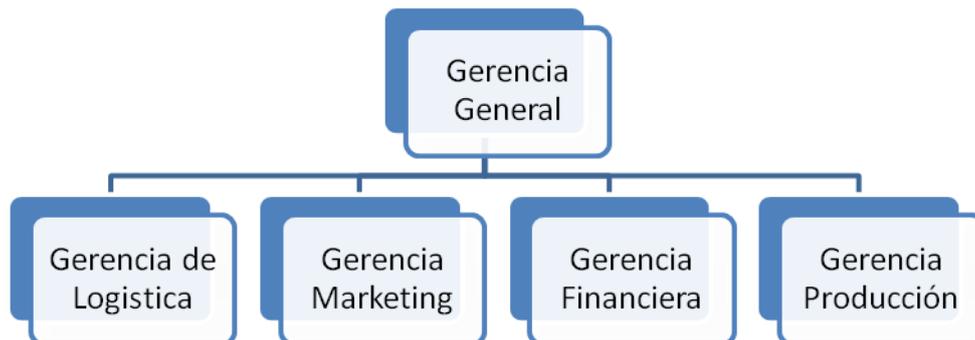
Garantizar una fuente de trabajo segura y permanente promoviendo la industrialización de la materia prima, obteniendo un producto de calidad, con un esmerado trabajo y cordial atención a nuestros clientes a nivel nacional, ofreciendo nuestros productos y servicios, posicionándonos en el mercado para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

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Pegasus, presenta una organización típica de la industria compuesta por cuatro gerencias responsables del abastecimiento, producción, ventas y control financiero, todas bajo la dirección de una Gerencia General.

A continuación el presente gráfico, nos muestra la estructura orgánica de la empresa, misma que se encuentra compuesta de la siguiente manera:

Gráfico 1 Estructura Organizacional de Pegasus



Elaboración: Fuente Propia, 2012

A través de cada gerencia se pretende realizar todas las operaciones de simulación del juego en sus diferentes etapas conforme a la evolución de los resultados financieros obtenidos, considerando que este tipo de organización es el ideal para el desarrollo de procesos productivos, operativos de la empresa.

En un inicio, el juego determinado como posición de partida es 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.

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.

Con el afán de comprender y entender el trabajo que desempeña cada gerencia dentro de la empresa, a continuación detallamos:

3.5.1 GERENCIA GENERAL

Las principales funciones de un gerente general¹⁰ son: planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

La Gerencia General, es la principal gerencia, esta se encarga de liderizar y coordinar y todas las acciones ejecutadas por la compañía.

Esta representa a la compañía en su conjunto, y coordina con cada gerente de área las decisiones tomadas y los resultados que en su conjunto son obtenidos.

Es el principal rostro de la compañía y representara a esta en todo lugar.

En el desarrollo del simulador de gestión empresarial, la función del gerente, fue la de liderar y coordinar las decisiones tomadas en cada una de las áreas y realizar el seguimiento a cada uno de los procesos operativos y productivos de la empresa.

• ¹⁰ <http://www.s21.com.gt/node/17669>

3.5.2 GERENCIA DE LOGÍSTICA

El responsable del área de Logística, tiene como responsabilidades las siguientes tareas:

Abastecimiento o aprovisionamiento, como se le conoce es la función logística, mediante el cual se realiza el proceso para proveer a una empresa, de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

Incluye las actividades siguientes:

- Cálculo de necesidades, es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento, involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.
- Compra o Adquisición, tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Pagar precios justos pero razonablemente bajos por los productos de calidad adecuada.
- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc; buscando calidad adecuada.
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.

- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
- Estudiar e investigar nuevos procedimientos.
- Preocuparse por la permanente capacitación del personal.
- Mantener informado al gerente de logística o gerente general, sobre la marcha del departamento.

En el desarrollo del simulador de gestión el Gerente de Logística, fue el responsable de realizar el seguimiento a la compra de toda la materia prima y realizar el cálculo de todos los requerimientos en base a los pedidos concretados para la venta en cada periodo¹¹.

3.5.3 GERENCIA DE MARKETING

Para estos propósitos, el Gerente de marketing es la persona encargada del departamento de Mercadeo, quien reporta a la Gerencia General y a quien, a su vez, le reportan o no Gerentes de Marca o Gerentes de Categoría. Estos gerentes tienen el mismo tipo de funciones que el Gerente de Marketing pero restringidas a un grupo de “productos” o a un solo “producto”.

La diferencia entre Marketing y Ventas, o Marketing y Promoción o Publicidad, es más que semántica. Las funciones de ventas, de promoción y de publicidad, entre otras, son actividades necesarias – más no suficientes – de la función de marketing. Las actividades de marketing encauzan y facilitan una venta y se apoyan en las actividades de publicidad y promoción pero las mismas deben “iniciar” con actividades de investigación y “extenderse” a actividades de “posventa” que, a su vez, potencien nuevas ventas.

En algunas empresas, los Gerentes de Ventas, de Promoción y Publicidad le reportan al Gerente de Marketing, en otras empresas todos estos pueden reportarse directamente al Gerente General. Antes de tratar las distintas funciones del Gerente de Marketing se debe hacer hincapié que estas

• ¹¹<http://maestrialogistica.blogspot.com/2007/12/rol-de-un-gerente-de-logistica.html>

funciones deben subordinarse a la estrategia general de marketing y, éstas, a su vez, deben ser diseñadas para cumplir con los objetivos de marketing que son: generar y satisfacer demanda.

Algunas veces el problema básico que el Gerente de Marketing deberá resolver está relacionado con la generación de la demanda, algunas veces con la satisfacción de la misma y, algunas veces, con ambos objetivos. Si bien es cierto que el concepto de Marketing es algo “bien entendido” por parte de las empresas, es algo que se aprende en las aulas, pero su aplicación se aprende en “el campo” y es por ello que el Gerente de Marketing debe dedicar una buena parte de su tiempo a, precisamente, “estar en la calle”. Generalmente, un Gerente de Marketing tendrá que dirigir y realizar distintas estrategias a favor de su producto dependiendo del momento del ciclo de vida en que el mismo se encuentre. (Siglo21, 2010)

3.5.4 GERENCIA FINANCIERA

El objetivo de la gerencia administrativa financiera es proveer a la gerencia general de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones acertadas y que permitan diseñar una estrategia adecuada y sostenible.

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

El Gerente Financiero, muchas veces deberá resolver todo lo relacionado a aspectos financieros de la compañía, y deberá proveer de información necesaria acerca de los estados financieros al resto de áreas de la compañía para las decisiones respectivas.

3.5.5 GERENCIA DE PRODUCCIÓN

Es el responsable de toda el área productiva de una empresa, este deberá velar por el correcto funcionamiento de todos los procesos productivos de la compañía.

El gerente de producción tendrá como responsabilidad las siguientes tareas asignadas:

- Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.
- Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.
- Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
- Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
- Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios.
- Seguimiento de la evolución tecnológica analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.
- Preparación y presentación al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, de la evolución de los índices de productividad, de las acciones realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.
- Seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico.
- Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial en este aspecto.

- Interés por conocer el benchmarking de su especialidad y tipo de actividad a partir del cual poder establecer objetivos de progreso y realizar el seguimiento correspondiente.
- Revisar la viabilidad técnica y de rentabilidad económica de los trabajos de mayor envergadura.
- Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.
- Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.
- Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.
- Establecer las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias para que el Departamento Comercial pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.
- Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas, muy especialmente de los que tienen cargos jerárquicos.
- En caso de suficiente importancia, contactar con clientes, juntamente con personal de ventas, para clarificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto.
- Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.

En la aplicación del simulador de gestión empresarial, la responsabilidad de todo el proceso productivo, recayó sobre nuestro gerente de producción, quien con la experiencia realizó el seguimiento a toda la parte operativa hasta tener los pedidos concretos en el mercado.

El mismo se encargó de velar que todo el proceso productivo pueda ser cumplido en tiempo y forma desde el momento del cortado de tela hasta el momento de lavado y planchado.

3.6 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta nos permitió conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo conocer de esta manera un diagnóstico preciso para que en función de ello se tomwn decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghths, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

3.6.1 ANALISIS INTERNO

La empresa Pegasus, con el propósito principal para el logro de sus objetivos planteados, arranco sus operaciones con un equipo conformado y definido de

inicio con un organigrama con gerencias específicas con funciones designadas e importantes en cada uno de los procesos de producción.

Las gerencias que forman parte de este organigrama fueron las de:

- Gerencia General
- Gerencia de Planificación
- Gerencia Producción
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Marketing.

A través de las gerencias mencionadas anteriormente se desarrollo el juego de simulación empresarial y se fueron aplicando las actividades para lograr los resultados financieros obtenidos.

Un principio del juego determinado como posición de partida es 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.

A partir de la segunda gestión, las diferencias fueron visibles considerando que cada empresa realizo la aplicación de estrategias diferentes, 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.

3.6.2 ANALISIS EXTERNO

La empresa Pegasus, es una empresa de las cuatro existentes dentro la aplicación de simulador de gestión empresarial, que disputaron un mercado común de producción que deben alcanzar ventajas competitivas y consistentes que permitan su permanencia como empresa líder en la fabricación de jeans.

Las reglas de juego fueron claves para determinar la aplicación de estrategias comerciales, políticas, ambientales y de mercado que fueron sancionadas mediante penalizaciones a las empresas que incurrieron en faltas e

incumplimientos, en aplicación de políticas medio ambientales, entrega de pedidos a clientes por lo cual, Pegasus a través de todas su gerencias establece políticas y estrategias destinadas a generar valor real y tangible apoyándose en estrategias conservadoras de cada gerencia para posteriormente asumir posiciones agresivas que indujeron a la empresa en la obtención de los resultados a lo largo del desarrollo y aplicación del simulador de gestión empresarial.

Como un principio básico de operación se fija como mercado meta a la producción de jeans de bajo costo pero de gran aceptación al mercado, potenciando su producción en un posicionamiento en las regiones 1 y 2, mercado en el que se compitió con las demás empresas del rubro, en su producto "Star Jeans"

3.7 MATRIZ FODA

Para comprender de manera amplia el comportamiento de la empresa, y a la vez tener un panorama de cómo se encuentra la empresa realizamos el análisis FODA para identificar cuáles son las Fortalezas y Oportunidades tiene la empresa y cuales sus Debilidades y Amenazas.

La matriz FODA, en su análisis permitió realizar el análisis de todos los factores que afectaron el entorno de la compañía y que en lo posterior permitieron plantear las líneas estratégicas para el logro de mejores resultados y por ende toma de decisiones adecuadas en los próximos periodos de comercialización de productos.

A continuación, presentamos en el cuadro siguiente, el cuadro resumen mostrando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en el análisis y en la participación de la simulación de gestión empresarial.

Tabla 2 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta calidad de jeans “star jeans” para los mercados ofertados. 2. Alcance a dos Regiones potenciales de Mercado para el producto star jeans 3. Control de Productos y Canal de ventas en la Región 2 para el producto star jeans. 4. Personal altamente calificado en la producción de jeans 5. Control en las comisiones y pagos a canales de venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación entre gerencias en la toma de algunas decisiones. 2. Baja inversión en publicidad durante los periodos 1 y 2. 3. Falta de servicios post-venta 4. Falta de capacidad instalada para realizar mayor cantidad de producto. 5. Falta de sistema de controles de producción y mecanización de procesos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado directamente 2. Posibilidad de elegir los pedidos y decidir en qué región comercializar. 3. Fácil accesibilidad a créditos para realizar inversión en producción y ampliación de capacidad instalada. 4. Prestigio y aceptación ante la calidad del producto por parte de los clientes. 5. Generación de Promociones y Ofertas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuaciones de ingresos de las personas 2. Altas Tasas de desempleo 3. Cambios de leyes fiscales y ambientales 4. Baja cantidad de pedidos para Regiones con mayor utilidad en la producción 5. Nueva Competencia en las diferentes regiones de mercado.

Fuente: Elaboración Propia, 2012

3.7.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Tabla 3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Alta calidad de jeans "star jeans" para los mercados ofertados. Alcance a dos Regiones potenciales de Mercado para el producto star jeans Control de Productos y Canal de ventas en la Región 2 para el producto star jeans. Personal altamente calificado en la producción de jeans Control en las comisiones y pagos a canales de venta. 	<ol style="list-style-type: none"> Falta de comunicación entre gerencias en la toma de algunas decisiones. Baja inversión en publicidad durante los periodos 1 y 2. Falta de servicios post-venta Falta de capacidad instalada para realizar mayor cantidad de producto. Demora del proceso productivo de tres meses (1 mes corte, 1 mes diseño, 1 mes lavado)
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> Participación en el mercado directamente Posibilidad de elegir los pedidos y decidir en qué región comercializar. Fácil accesibilidad a créditos para realizar inversión en producción y ampliación de capacidad instalada. Prestigio y aceptación ante la calidad del producto por parte de los clientes. Generación de Promociones y Ofertas 	Promoción de cursos de manera intensiva en: Lugares de concurrencia de mercados meta, instituciones relacionadas al área del curso, socios estratégicos, etc. (F3, O1, O2)	Invertir en el desarrollo de sistemas de gestión, para suplir nuestras deficiencias en las áreas de la empresa. (O4, O5, D1, D2, D5, D6)
	Fidelización de clientes que buscan buen producto mediante la atención de personal altamente calificado y buenos servicios de preventa y postventa (F5, O5, O4, F4)	Desarrollar planes estratégicos de marketing que permitan a la empresa invertir incrementar el numero de pedidos en el mercado y por ende la empresa en un corto plazo pueda invertir en infraestructura. (O5, O3, D2)
	Impulsar el posicionamiento de la empresa en los mercados de la R1 y R2, tomando como atributos: la calidad del producto, Los canales de venta, las promociones y ofertas. (F1, F3, F4, O4, O5, O6)	Invertir en campañas publicitarias que mantengan y mejoren nuestra posición en el mercado (D6, D3, O3, O1)
	Incrementar las ciudades y regiones a los que lleguen los Productos SJ (F2, O3)	
AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> Fluctuaciones de ingresos de las personas Posibilidad de Monopolio por parte de cualquier empresa. Cambios de leyes fiscales y ambientales Baja cantidad de pedidos para Regiones con mayor utilidad en la producción Nueva Competencia en las diferentes regiones de mercado. 	Generar diferentes tipos de ofertas que contemplen flexibilidad, accesibilidad y atracción de precios para distintos tipos de clientes e intermediarios (F4, F3, A1, A5, A6)	Desarrollar sistemas de mercadeo que permita la ampliacion y penetracion de nuevos mercados (D6, A1, A6, D1)
	Mejorar y aprovechar nuestra presencia en todo comercio con la que podamos hacer alianzas estratégicas o convenios, de manera que se pueda contrarrestar la competencia, concretar un canal de ventas solido en todas las Regiones (R1 y R2) (F2, F3, F4, A3, A4, A6)	Investigar mercados para posibles diversificaciones concentricas de productos (A3, A5, D2, D3)
		Desarrollo de nuevo sistema para agilizar procesos de producción de acuerdo a normas y leyes bolivianas, para ganar nuevos mercados a corto plazo (O5, A3, A4, O4, A2)

Fuente: Elaboración Propia, 2012

3.7.2 LINEAS ESTRATEGICAS DE ACCION

Habiendo realizado el análisis FODA y una vez realizado el cruce de Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Amenazas, se determinan las estrategias en las que se sugiere la empresa debe enmarcarse para lograr incrementar sus utilidades.

A continuación se detallan las siguientes líneas estratégicas según el análisis de la matriz de estrategias FODA:

- ✓ Promoción de cursos de manera intensiva en: Lugares de concurrencia de mercados meta, instituciones relacionadas al área del curso, socios estratégicos.
- ✓ Fidelización de clientes que buscan buen producto mediante la atención de personal altamente calificado y buenos servicios de preventa y postventa (F5, O5, O4, F4)
- ✓ Impulsar el posicionamiento de la empresa en los mercados de la R1 y R2, tomando como atributos: la calidad del producto, Los canales de venta, las promociones y ofertas. (F1, F3, F4, O4, O5, O6)
- ✓ Incrementar las ciudades y regiones a los que lleguen los Productos Star Jeans
- ✓ Invertir en el desarrollo de sistemas de gestión, para suplir nuestras deficiencias en las áreas de la empresa.
- ✓ Desarrollar planes estratégicos de marketing que permitan a la empresa invertir incrementar el número de pedidos en el mercado y por ende la empresa en un corto plazo pueda invertir en infraestructura
- ✓ Generar diferentes tipos de ofertas que contemplen flexibilidad, accesibilidad y atracción de precios para distintos tipos de clientes e intermediarios.
- ✓ Mejorar y aprovechar nuestra presencia en todo comercio con la que podamos hacer alianzas estratégicas o convenios, de manera que se pueda contrarrestar la competencia, concretar un canal de ventas solido en todas las Regiones
- ✓ Desarrollar sistemas de mercadeo que permita la ampliación y penetración de nuevos mercados

- ✓ Investigar mercados para posibles diversificaciones concéntricas de productos
- ✓ Desarrollo de nuevo sistema para agilizar procesos de producción de acuerdo a normas y leyes bolivianas, para ganar nuevos mercados a corto plazo

RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SIMULADOR EMPRESARIAL

4.1 CONTEXTO GENERAL.

En la empresa Pegasus, una de las áreas que forma parte de esta compañía es el Área de Marketing y Ventas, cuya labora es la de gerenciar todas las operaciones de venta y seguimiento de la competencia. Dentro de la actual coyuntura de mercado la empresa Pegasus, tiene como competidores directos a:

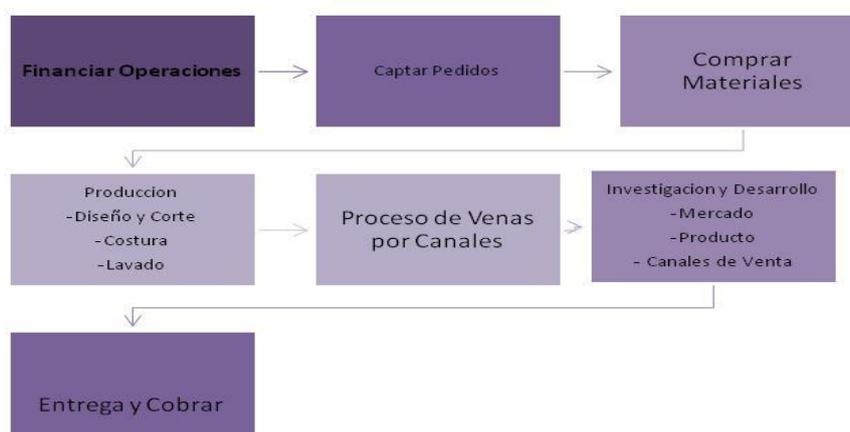
Intel Sur, Only Vip y Andina Jeans, empresas con el mismo rubro y que buscan ganar Market Share en el mismo mercado.

Para el desarrollo de las actividades comerciales, se cuenta con dos regiones en las que se podía desarrollar las actividades de venta, y obtención de Market share.

4.1.1 FLUJOGRAMA DEL JUEGO

Para comprender de mejor manera el desarrollo del juego de simulación empresarial, fue vital tener clara la figura y entender a detalle la mecánica del juego y conocer las funciones, roles y etapas en las que debía participar cada gerente de área. Por ello, a continuación se muestra el flujo grama de aplicación del juego de simulación empresarial.

Grafico 2 Flujo Grama Del Juego



4.1.2 MERCADO

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

El mercado abarcado por la empresa Pegasus, fue la Star jeans en la Región 2 y en menor proporción la Región 1.

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

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

Se tomo la decisión de trabajar con este canal fue que en la Región 2, fue contar con la mayoría de pedidos de Star Jeans porque ninguna de la otras empresas hizo hincapié en esta región con el producto star jeans. Se estuvo a punto de contar con el monopolio para star jeans en la Región 2. Sin embargo fuimos la empresa que mejor ingreso obtuvo para este mercado.

Otro factor que ayudo en la compañía fue la de mantener un estrategia conservadora respecto a apertura se con 4YOU puesto que todas las empresas apostaron por esta opción, dejando de lado star jeans.

Durante la segunda gestión, la empresa decidió obtener mayor cantidad de producción, por lo que al inicio de la tercera gestión fue fácil obtener mayor cantidad de pedidos que duplicaban nuestra capacidad y que fueron fáciles obtener.

Motivo que al término de la tercera gestión se pudo incrementar significativamente los ingresos por concepto de ventas y por tanto el valor comercial de la compañía.

Los precios referenciales en el mercado para el producto Star Jeans en el mercado de acuerdo a la región del mercado y el tiempo de pago fue el siguiente:

Tabla 4 PRECIOS PROMEDIO EN MERCADO

PRECIOS PROMEDIO PARA 80 DOCENAS DE PRODUCTO STAR JEANS						
PEDIDOS	REGION 1			REGION 2		
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3
PAGO CONTRA ENTREGA	190,00	180,00	195,00	No Hay R2	190,00	200,00
PAGO A 30 DIAS	200,00	190,00	205,00	No Hay R2	200,00	210,00
PAGO A 60 DIAS	-	195,00	210,00	No Hay R2	205,00	215,00

Fuente: Elaboración propia, 2012

4.1.3 CANALES DE VENTA

La venta de prendas jeans importadas a la población de las regiones 1 y 2 se pudo efectuar a través de 3 canales de ventas: Promotoras, Boutiques y Mayoristas.

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

Para el producto con el que trabajamos y comercializamos SJ, lo más conveniente y la opción que se tuvo, fue la desarrollar canales de venta mayoristas en ambas regiones, puesto que el margen por concepto de comisiones nos permitió obtener mayor liquidez respecto a los otros canales desarrollador por la competencia.

En la Región 1 con el canal mayorista para el producto SJ, solo se incurrió en un 15% como margen de utilidad respecto al 20% que demandaba el canal de promotoras.

Y se obtuvo mejor rendimiento en la Región 2 con el canal mayorista para el producto SJ, puesto que este demandaba un margen de 5% frente al 20% que demandaban el canal de promotoras.

En la mayoría de los casos, la competencia opto por el canal de promotoras incurriendo en un costo mayor por concepto de pago a canales de venta.

Las empresas de producción local deberán utilizar canales de venta especializados, contactando, organizando y desarrollando:

4.1.3.1 PROMOTORAS

Este rubro se caracteriza por que son mujeres vendedoras ambulantes, emprendedoras que habitualmente actúan individualmente, cada una de ellas accedió a una cartera propia de clientes, que son contactados entre sus amistades o sus domicilios o lugares de trabajo, dependiendo de la promotora).

Son aptas para trabajar con ambos tipos de productos (STAR JEANS, FOR YOU), ellas mismas realizan la preventa, venta, entrega de producto y cobranza a sus clientes.

Las Promotoras funciona de la misma manera que las vendedoras de productos de cosmetología, en algunos casos son las mismas, tienen un margen elevado que alcanza hasta el 30% respecto al precio de venta final, son muy persuasivas y efectivas dentro de su ámbito de influencia o mercado propio, otorgan financiamiento a sus clientes de hasta 3 pagos, y se encargan de organizar eventos y visitar a todo sus potenciales clientes para efectuar nuevas ventas y para cobrar.

4.1.3.2 BOUTIQUES

Las boutiques son negocios o tiendas exclusivas donde se vende ropa de marca, el acceso a este canal es a través de los dueños y/o responsables de cadenas de boutiques, que son grupos de boutiques que pertenecen a un solo propietario y tienen una administración conjunta, es típico que existan propietarios y administradores de entre 3 a 10 boutiques, distribuidas en toda la

región, con el fin de generar una economía de escala y abarcar toda un área geográfica.

Las boutiques venden a los segmentos de clase media alta, prendas exclusivas de alta calidad y marcas reconocidas. Las boutiques son canales de venta aplicables exclusivamente al producto FOR YOU, y no así al producto STAR JEANS. Acorde a las investigaciones realizadas, las boutiques están dispuestas a alternar la venta de producto FOR YOU con marcas importadas, donde el cliente final será dueño de la decisión de compra.

Los vendedores de boutiques deberán identificar, contactar y vender a los propietarios y/o administradores de boutiques, que normalmente exigen exclusividad, es decir será muy difícil venderles a todos los mismo, puesto que el concepto de venta es prendas únicas. Por esta razón se puede observar que los gastos de diseño creativo son función del número de canales y ello también explica la reducida existencia de fuerza de ventas de boutiques en el mercado.

En este mismo sentido la venta a boutiques no tiene un potencial de crecimiento tan elevado como los otros canales que podrán crecer indefinidamente, en la medida que se logre aceptación del producto local, los márgenes que manejan las boutiques son intermedios, es decir ni tan altos como las promotoras, ni tan bajos como los mayoristas.

4.1.3.3 MAYORISTAS

Son intermediarios que distribuyen productos en los mercados populares, en la práctica resulta imposible acceder a los mercados populares sin utilizar a los mayoristas, quienes han construido una relación directa y estrecha con los comerciantes, otorgándoles crédito, asesorándolos, distribuyendo una gama completa de productos a precios competitivos.

Los mayoristas adquieren sus productos de fabricantes e importadores grandes, en algunos casos son ellos mismos los importadores.

En los mercados populares se venden productos de bajo costo a los segmentos de la población de menores ingresos, por este motivo este canal es

apropiado solamente para el producto STAR JEANS. Los mayoristas son pocos pero dominan los mercados populares, el acceso directo a los mercados populares directamente es prácticamente imposible, puesto que los mayoristas tienen un alto poder de negociación con los vendedores minoristas a quienes les otorgan crédito, y por los volúmenes de escala que obtienen también les garantizan un precio bajo.

Los mayoristas en la actualidad son sin duda el canal que tiene márgenes más reducidos, esto se explica porque su negocio es de volumen. Sin embargo, la introducción de nuevos productos con estos canales mayoristas es dificultosa, esto se traduce en márgenes relativamente altos que exigen para nuevos productos, en la medida en que los volúmenes de venta aumenten, se espera que en el futuro estos márgenes se reduzcan notablemente.

4.2 DESARROLLO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIA MARKETING

4.2.1 INVERSIONES EN MARKETING

Respecto a la estrategia de la empresa, que con la clara idea de obtener la mayor cantidad de pedidos star jeans para las Regiones 1 y 2 e incluso intentar lograr el monopolio no fue necesario realizar grandes inversiones puesto que la competencia no se enfoco en este producto y mercado.

Se tuvo tres visitas al mercado, al inicio de cada gestión a diferencia de la competencia, solo fueron necesarios 8\$M de inversión para lograr los pedidos necesarios que ayudaron a la compañía a cumplir con la entrega de pedidos y obtener la utilidades al termino de la gestión tres.

4.2.2 LA COMPETENCIA

La competencia en el mercado, obtuvo a 4 empresas enfocadas en lograr las mejores opciones de negocio para concretar venta de jeans.

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

De igual manera en cada sesión en la que se participaba en el mercado, la competencia fue en búsqueda de pedidos y productos For You, Por lo que prácticamente no fue imposible obtener los pedidos que realmente se quisieron.

4.3 CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN

El término producción se utiliza frecuentemente con diferentes significados. En sentido restringido se aplica a la producción de los bienes materiales que se necesitan para una sociedad. Estos son, bienes de consumo, como alimentos, vestidos, automóviles, y bienes de inversión, como máquinas, herramientas o generadores eléctricos. Por lo tanto, en este caso se excluyen los servicios, como la salud, la educación o el comercio.

No obstante, en este texto se utiliza el término producción en otro sentido más amplio: el de una de las funciones necesarias en toda empresa u organización que realice una actividad económico-social, sin importar si se trata de una empresa de producción o de servicios.

En efecto: en toda empresa que actúa en el mercado se pueden distinguir, al menos, tres funciones principales; la función comercial, la función administrativa y financiera y la función de producción.

La función comercial se orienta a conseguir clientela para los productos o servicios, por lo tanto, no existe cuando se trata de una institución no mercantil, como una Municipalidad o un Hospital Público. En cambio, la función de producción, cuyo objeto son las operaciones físicas que se necesitan realizar para la transformación de los materiales en productos o para la realización de un servicio, existen siempre, tanto si se trata de una fábrica, como de un supermercado o de un comercio.

La función de producción es conocida también, sobre todo en la literatura anglosajona, como una función operativa; y a la gestión de producción se la denomina entonces gestión de las operaciones.

La gestión de la producción, o de las operaciones se orienta a la utilización más económica de los medios (máquinas, espacios, instalaciones o recursos de

cualquier tipo) por los empleados. (Ing. Juan F. Terlevich, GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN, año 2000)

4.4 CANALES DE VENTA

De acuerdo a la situación planteada y las reglas del juego establecidas, cada canal de ventas tenía un margen de utilidad de acuerdo al canal de ventas y la región de mercado en la que se participaba.

Los márgenes de utilidad de acuerdo a canal y región durante el desarrollo del juego de simulación empresarial fueron los siguientes.

El cuadro siguiente nos muestra los márgenes de utilidad por canal y tipo de producto comercializado en cada una de las regiones:

Tabla 5 MARGEN DE UTILIDAD POR CANAL DE VENTA

MARGENES DE UTILIDAD DE LOS CANALES DE VENTA				
CANAL DE VENTA	FOR YOU		STAR JEANS	
	REGION 1	REGION 2	REGION 1	REGION 2
PROMOTORAS	30%	30%	20%	20%
BOUTIQUES	20%	20%	0%	0%
MAYORISTAS	0%	0%	15%	5%

Fuente: Elaboración Propia, 2012

De acuerdo a la evolución en los volúmenes de venta y los márgenes para cada uno de los diferentes canales de ventas en cada trimestre. Se observó que la comisión del canal mayorista en la Región 1 tuvo un incremento del 5% en el trimestre 1 al 15% en el trimestre 2, debido a la demanda que tuvo en el trimestre 1.

Para la empresa de jeans Pegasus la gestión y selección de canales, que en su mayoría apuntó a monopolizar el canal mayorista fue determinante para el resultado de las operaciones, de principio costo asimilar la decisión, puesto que los canales con mayores costos de venta son los que demandan menores márgenes, y los cambios que ocurrieron aportaron principalmente a mejorar los ingresos de Pegasus y pagar mejor a sus canales.

4.4.1 LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA PEGASUS

La confección de jeans requiere 3 tipos de insumos para la producción: La tela que es la materia prima principal, los materiales que son diversos (popelina para los bolsillos, hilo para coser, botones, cierres, remaches, etiquetas, cuero para la marca, etc.) y químicos diversos para el lavado y acabado (enzimas, colorantes, cloro, fijadores, lijas, etc).

Las unidades en que se manejan en la industria de los jeans son las siguientes:
Rollo = Tela (1 rollo de tela alcanza para producir 10 docenas de jeans).

Kit= Materiales (1 kit de materiales sirve para producir 1 docena de jeans).

Kilogramos = Químicos (1 Kilogramo de químicos es suficiente para el proceso de 1 docena de jeans).

Debido a que toda la materia prima e insumos son importados, su costo depende de los precios internacionales, y resulta incontrolable e impredecible hasta cierto punto para los productores.

Sin embargo, el costo de los insumos y materias primas dependió de los volúmenes de compra que se realizaron, se observó que el precio fue altamente sensible al volumen de compra.

Adicionalmente, el precio que se puede conseguir en el mercado depende del tiempo de entrega exigido, los insumos son más caros cuando se exige entrega inmediata, y se pueden obtener descuentos entre el 5% y el 10% para compras anticipadas por 30 o 60 días respectivamente. Otro factor importante para determinar los precios es la calidad de los insumos, básicamente existen dos calidades de materias primas e insumos, una de alta calidad y precio, y otra de baja calidad y precio. La primera se utiliza para la confección de FOR YOU, y la segunda para la confección de STAR JEANS.

4.4.1.1 COSTO MATERIALES DE PRODUCCION

A continuación se presentan las escalas de precios de los materiales para el producto STAR JEANS, que fue el producto que se fabricó a lo largo de los tres

periodos durante el juego de simulador empresarial, para cada uno de los insumos requeridos.

Tabla 6 ESCALA DE PRECIOS TELA

CALIDAD STAR JEANS			
TELAS PRECIOS EN \$M/8 ROLLOS			
DOCENAS	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
8 ROLLOS	24,00	22,00	20,00
16 ROLLOS	22,00	20,00	18,00
24 ROLLOS	20,00	18,00	16,00
32 ROLLOS	18,00	16,00	14,00
40 ROLLOS	16,00	14,00	12,00
MAS DE 40 ROLLOS	14,00	12,00	10,00

Nota.- Las compras de tela en la industria se efectúan en múltiplos de 8 rollos
Precios válidos para las Regiones 1 y 2, sujetos a disponibilidad.

Fuente: Elaboración Propia, 2012

De igual manera, se presentan los precios referenciales para los materiales, utilizados en la fase de diseño de los jeans,

Tabla 7 ESCALA DE PRECIOS MATERIALES

CALIDAD STAR JEANS			
MATERIALES PRECIOS EN \$M/80 KITS			
DOCENAS	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
80 KITS	6,00	6,00	5,00
160 KITS	5,00	5,00	4,00
240 KITS	4,00	4,00	4,00
320 KITS	4,00	4,00	4,00
400 KITS	4,00	4,00	4,00
MAS DE 400 KITS	4,00	4,00	4,00

Nota.- Las compras de materiales en la industria se efectúan en múltiplos de 80 Kits
Precios válidos para las Regiones 1 y 2, sujetos a disponibilidad.

Fuente: Elaboración Propia, 2012

En el tercer paso, que fue el lavado del producto, era necesario contar con los químicos para el lavado.

Por lo que su adquisición también fue necesaria para concluir con los procesos de producción.

Tabla 8 ESCALA DE PRECIOS QUIMICOS

CALIDAD STAR JEANS			
QUIMICOS PRECIOS EN \$M/80 KILOGRAMOS			
DOCENAS	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS
80 KGRS	24,00	22,00	20,00
160 KGRS	22,00	20,00	18,00
240 KGRS	20,00	18,00	16,00
320 KGRS	18,00	16,00	14,00
400 KGRS	16,00	14,00	12,00
MAS DE 400 KGRS	14,00	12,00	10,00

Nota.- Las compra de quimicos en la industria se efectúan en múltiplos de 80 kgrs
Precios válidos para las Regiones 1 y 2, sujeto a disponibilidad.

Fuente: Elaboración Propia, 2012

4.4.1.2 COSTOS MANO DE OBRA.

Los costos de mano de obra, alcanzaron un costo para cada gestión y de acuerdo a cada proceso que se realizaba durante la fabricación de jeans,

A continuación iremos detallando los costos de MO según el periodo en el que fueron ocurriendo.

Tabla 9 COSTO MANO DE OBRA PRIMERA GESTION

COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA		
ITEM	Fase de Produccion	TOTAL
MO CORTE	1 Fase	16 M
MO COSTURADO	2 Fase	16 M
MO PLANCHADO Y LAVADO	3 Fase	16 M

Fuente: Elaboración Propia, 2012

En lo que concierne a Manos de Obra, en total se gastó 48 M, esto se contabilizó en función al proceso y a la fase en la que se encontraba, una vez realizada la venta recién se registró al gasto.

Los beneficios sociales para esta gestión fueron 10 M.

Los gastos de Servicios Básicos, para este periodo fueron de 16 M.

Los gastos de Mantenimiento y Soporte Técnico fueron de 4 M, esto fue porque se calculaba en función del valor de lo que teníamos en Maquinaria y Equipo, este valor era de 36 M, de éste valor se calculaba el 10%

Este segundo período nuestras limitaciones eran muy notorias, sobre todo la del efectivo, ya que no se contaba con el dinero suficiente para que cubra la compra de todos los insumos y gastos requeridos en el proceso de producción, razón por la cual se opta por un crédito a largo plazo de 140 M para que podamos cubrir con nuestros gastos necesarios para la confección de Jeans.

Antes de empezar con el proceso de confección de Jeans, se tenía la información por parte de la Gerencia de Marketing y Ventas que se tenía que producir 320 docenas de Star Jeans, en este punto sabíamos que nuestra capacidad de producción trimestral era de 240 docenas de Jeans, ya sabíamos de ante mano que no íbamos a atender un pedido de 80 docenas de Star Jeans, por lo que se tenía que pagar una multa de 25 M. Toda esta situación fue desfavorable para nuestra entidad.

Tabla 10 COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA SEGUNDA GESTION

COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA				
ITEM	1er Lote de Producción		2do Lote de Producción	
	Fase de Producción	TOTAL	Fase de Producción	TOTAL
MO CORTE	1 Fase	24 M	1 Fase	24 M
MO COSTURADO	2 Fase	24 M	2 Fase	24 M
MO PLANCHADO Y LAVADO	3 Fase	24 M	3 Fase	0

Fuente: Elaboración Propia, 2012

Como se puede observar en este cuadro de costos de MO, solamente se llevo al gasto un total de 74 M, los otros 48 M fueron registrados en una cuenta del Activo de Inventario de Producto en Proceso, esto debido a que a ese lote de Producción todavía le faltaba un proceso de producción.

Los beneficios sociales para esta gestión fueron de 14 M, en comparación con el periodo anterior tuvo un incremento, esto debido a que nuestras ventas se incrementaron en relación a la anterior gestión.

Los gastos de Servicios Básicos, para este periodo fueron de 41 M. hubo un gran incremento en comparación con la anterior gestión debido a que en este periodo teníamos al máximo nuestra capacidad de producción, es más en este

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

Los gastos de Mantenimiento y Soporte Técnico fueron de 3 M, esto fue porque se calculaba en función del valor de lo que teníamos en Maquinaria y Equipo, este valor en ese activo era de 32 M, de éste valor se calculaba el 10%

Ésta gestión fue el último periodo de la simulación, también fue el resultado de lo que se planteó y ejecutó en la anterior gestión.

Para este periodo, se sabía que en el primer mes se iba acabar con la producción de otras 240 docenas de Star Jeans, y que para acabar con este lote de producción sólo le faltaba la 3 ra fase del proceso productivo, este proceso productivo era la Lavado y Planchado.

Antes de comenzar con el proceso productivo, Gerencia de Marketing y Ventas informó que logró obtener pedidos por un total de 480 docenas de Star Jeans, para los cuales sólo se necesitaba producir o confeccionar un total de 240 docenas del producto Star Jeans.

Tabla 11COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA TERCERA GESTION

COSTO DE PRODUCCION MANO DE OBRA				
ITEM	2do Lote de Producción		Nuevo Lote Produccion	
	Fase de Produccion	TOTAL	Fase de Produccion	TOTAL
MO CORTE	1 Fase	24 M	1 Fase	24 M
MO COSTURADO	2 Fase	24 M	2 Fase	24 M
MO PLANCHADO Y LAVADO	3 Fase	24 M	3 Fase	24 M

Fuente: Elaboración Propia, 2012

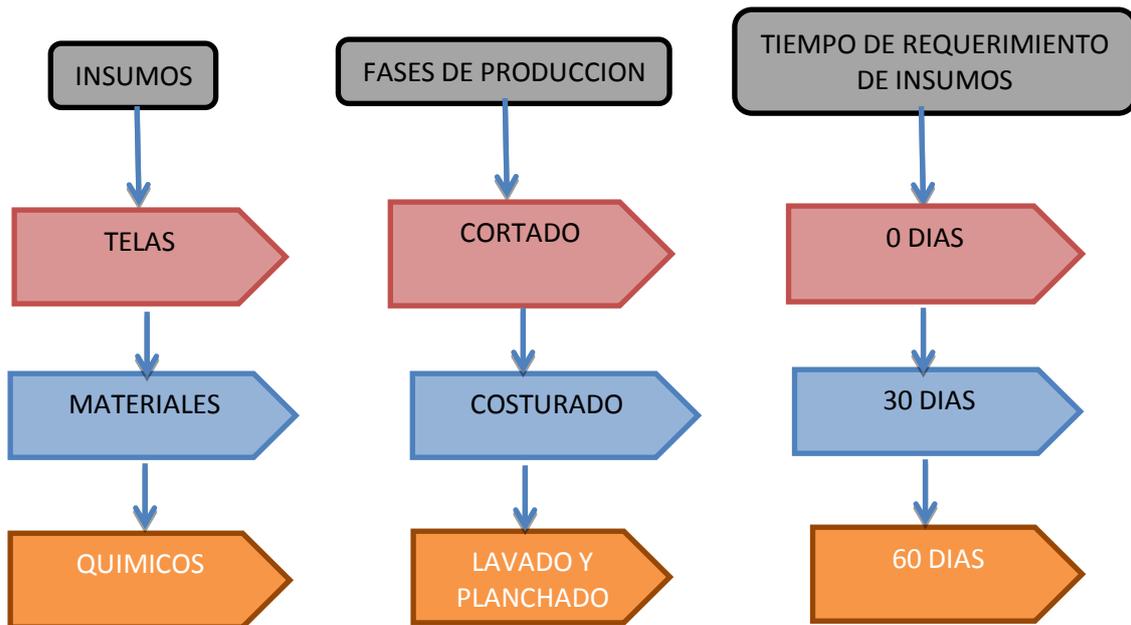
4.4.2 FASES DEL PROCESO DE PRODUCCION

Las fases por las que se debe pasar para realizar el producto terminado son:

- Corte de Tela
- Costurado
- Lavado y Planchado

A continuación podremos apreciar de manera gráfica los paso del proceso por los que la producción de jeans debe pasar en la fábrica.

Grafico 3 Fases del Proceso de Producción



Fuente: Elaboración Propia, 2012

Para la confección de Jeans la Empresa PEGASSUS, no sólo incurre en gastos de materia prima, también incurre en los siguientes gastos:

- 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 M en cada proceso), esta política es muy importante ya que nuestros gastos de Mano de Obra están siendo controlados en función a la cantidad producida, esto quiere decir que en tiempos alta producción nuestros gastos serán elevados, pero en épocas de poca producción nuestros gastos también serán mínimos.
- Beneficios Sociales Mano de Obra Producción, estos beneficios están siendo pagados de acuerdo a la venta realizada al final de un periodo o gestión simulada.

4.5 RESULTADOS FINANCIEROS

Los resultados financieros que obtuvo la compañía Pegasus al término de los tres periodos fueron significativos, ya que en cada periodo la decisión empleada apoyo en la obtención de las utilidades concretadas.

4.5.1 PRIMER TRIMESTRE

La primera gestión fue dirigida por el docente, es decir que cada una de las empresas tuvo que tomar exactamente las mismas decisiones y tuvieron las mismas oportunidades en el mercado, lo que no permitía ninguna diferencia al terminar el primer trimestre, sin embargo el equipo que presentara primero los estados financieros de dicho trimestre, tuvo la ventaja de poder escoger con primicia los pedidos en el mercado en el segundo trimestre, de la misma manera el equipo que presentara sus Estados Financieros al último tuvo una multa de 10 Millones.

En compras, se realizo una inversión total de 72 Millones para producir 160 docenas de pantalones de Star Jeans,

Tabla 12 INVERSION PRIMER TRIMESTRE

COMPRAS PRIMER TRIMESTRE PARA PRODUCIR 160 DOCENAS					
COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO	PLAZO
TELA	2	8 ROLLOS	22 M	44 M	0 Dias
MATERIALES	2	80 KITS	5 M	10 M	30 Días
QUIMICOS	2	80 KGRS	9 M	18 M	60 Dias

Fuente: Elaboración Propia, 2012

En gastos de almacenaje se invirtieron, 2M por los productos adquiridos. Y se invirtieron 2M en el mercado para la adquisición de pedidos.

Al culminar el primer trimestre Pegasus presentó sus estados financieros de forma inoportuna por lo que el fisco nos impuso una multa de 10 millones que impacto negativamente sobre las utilidades originando una diferencia en 9 millones respecto a la competencia.

Para evaluar la capacidad productiva en el primer trimestre, realizamos el cálculo del indicador de producción,

Indicador de Productividad

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

Cociente entre los valores de la producción y los esperados
Productividad = $\frac{\text{Valor real de la Producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} * 100$

Con este indicador de Productividad, se puede observar que en la primera gestión estábamos con un 66,77%, esto quiere decir que no estábamos explotando al 100% nuestra capacidad de producción por período

También pudimos observar que podíamos empezar otro lote de producción, ya que por cada mes se avanzaba a otro proceso y quedaba vacío el primer proceso, de ésta manera para la segunda gestión se tomó esto en cuenta para incrementar nuestras ventas futuras.

4.5.2 SEGUNDO TRIMESTRE

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 Pegasus en este trimestre es adelantar tres procesos para compensar el no haber ampliado la planta y poder atender más pedidos en el siguiente trimestre. Con esta medida se erogó más por concepto de almacenaje pero el beneficio fue mayor al no tener que hacer una inversión de maquinaria que origina gastos por depreciaciones y que hubiera requerido de 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 y la realización de arqueos de caja periódicos que permitieran una presentación

correcta y oportuna de los estados financieros, tarea que se logró con éxito ya que Pegasus fue la primera empresa en presentar los mismos.

Este segundo período fue clave para nuestra empresa PEGASSUS, ya que nuestras limitaciones eran muy notorias, sobre todo la del efectivo, ya que no se contaba con el efectivo suficiente para que cubra la compra de todos los insumos que se necesitaban y de todos los gastos a incurrir, es por esta razón que se opta por un crédito a largo plazo de 140 M para que podamos cubrir con nuestros gastos necesarios para la confección de Jeans.

Para comenzar este nuevo periodo, se compró información acerca de los insumos que se requieren para la confección de jeans. Ésta documento comprado tenía información acerca de los posibles precios para esta gestión por comenzar, los precios de éstos insumos bajaban según la cantidad comprada y el tiempo de entrega de los mismos, también éste documento tenía información sobre la disponibilidad suficiente para cubrir la demanda de insumos de las cuatro empresas en competencia.

Antes de elaborar los pedidos para los insumos que se necesitarían para la confección de Jeans, se tenía la información por parte de la Gerencia de Marketing y Ventas que se tenía que producir 320 docenas de Star Jeans, en este punto sabíamos que nuestra capacidad de producción trimestral era de 240 docenas de Jeans, ya sabíamos de ante mano que no íbamos a atender un pedido de 80 docenas de Star Jeans, por lo que se tenía que pagar una multa de 25 M.

Al conocer toda ésta información, se tomó la decisión de abastecernos de insumos para producir 240 docenas de Star Jeans, esto con el fin de cubrir los pedidos solicitados, también nos abastecimos de insumos para comenzar otra producción de 240 docenas de Star Jeans que concluiría en el siguiente periodo de simulación, se siguió ésta estrategia para no tener procesos de producción ociosos y para que el área de marketing pueda acaparar más pedidos del mercado.

En éste periodo en total se invirtió 162 M en compras de insumos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 13 INVERSION SEGUNDO TRIMESTRE

COMPRAS SEGUNO TRIMESTRE PARA PRODUCIR 160 DOCENAS					
COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO	PLAZO
TELA	3	8 ROLLOS	20 M	60 M	0 Dias
	3	8 ROLLOS	18 M	54 M	30 Dias
MATERIALES	3	80 KITS	4 M	12 M	30 Días
	3	80 KITS	4 M	12 M	60 Dias
QUIMICOS	3	80 KGRS	8 M	24 M	60 Dias

Fuente: Elaboración Propia, 2012

Como se puede observar en este cuadro de las compras, en lo que concierne a Tela se Compró en total 48 rollos, de los cuales para el inicio de la producción sólo se necesitaban de inmediato 24 rollos, el saldo de acuerdo a nuestro proceso de producción se necesitaba a los 30 días, por comprar tela para que nos entreguen a 30 días se obtuvo este insumo a menor costo, es decir que se ahorro 6 M en este insumo. También se compro 480 Kits de materiales, esto también se compró en dos plazos de entrega, se necesitaba 240 Kits de materiales a los 30 días y el saldo a los 60 días. Debido a la poca disponibilidad de efectivo en la compra de químicos se adquirió 80 Kgr, ya que para este periodo sólo se necesitaba de esa cantidad, el otro tanto que se requería de químicos se compró en el siguiente periodo.

En gastos de almacenaje se invirtió unos 9 M por los productos adquiridos, en comparación con el primer periodo, el gasto fue elevado debido a que había productos en proceso en esta gestión de simulación.

Indicador de Productividad

Cociente entre los valores de la producción y los esperados

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

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

Con este indicador de Productividad, se puede observar que en la segunda gestión estábamos con el 100% de nuestra capacidad de producción, esto quiere decir que producimos de acuerdo a nuestra capacidad productiva.

Sin embargo en el afán de captar la mayor cantidad de pedidos, no se tomó en cuenta 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

4.5.3 TERCER TRIMESTRE

Esta gestión se caracterizó porque fue el último periodo de la simulación, también fue el resultado de lo que se planteó y ejecutó en la segunda gestión.

Para este periodo, se sabía que en el primer mes se iba acabar con la producción de otras 240 docenas de Star Jeans, y para acabar con esta producción sólo se tenía que comprar 240 kgr de químicos.

Antes de comenzar a elaborar los pedidos para la compra de insumos en este periodo, Gerencia de Marketing y Ventas informó 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 nos abastecimos de insumos que requeríamos.

En este periodo de simulación se invirtió 126 M, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 14 INVERSION TERCER TRIMESTRE

COMPRAS TERCER TRIMESTRE PARA PRODUCIR 160 DOCENAS					
COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	COSTO	PLAZO
TELA	3	8 ROLLOS	20 M	60 M	0 Días
MATERIALES	3	80 KITS	4 M	12 M	30 Días
QUIMICOS	3	80 KGRS	10 M	30 M	0 Días
	3	80 KGRS	8 M	24 M	60 Días

Fuente: Elaboración Propia, 2012

En gastos de almacenaje se invirtió unos 4 M por los productos adquiridos, en comparación con el segundo periodo, el gasto disminuyó considerablemente debido a que ya no había productos en proceso en esta gestión de simulación.

Indicador de Productividad

Cociente entre los valores de la producción y los esperados

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

$$\frac{480 \text{ Doc}}{240 \text{ Doc}} * 100 = 200 \%$$

Con este indicador de Productividad, se puede observar que en la tercera gestión estábamos con el 200% de productividad que se debe a que en esta gestión se pudo producir 480 docenas de Jeans que significa el doble nuestra capacidad, se logró esto gracias a que en la segunda gestión se comenzó con otra producción de 240 docenas de Jeans que se terminó en el primer mes de esta gestión.

El tercer trimestre definía la posición de las empresas, así que cada una debía ser más agresiva con sus estrategias para lograr el primer lugar.

Pegasus continuó con su estrategia conservadora que adoptó el segundo trimestre, sin embargo este trimestre no deberían haber errores que ocasionen multas.

En éste periodo la Empresa logró acaparar casi un tercio de la demanda poniéndose en una situación de ventaja frete a la competencia.

El segundo mes del trimestre Pegasus cobro las cuentas por cobrar del anterior trimestre así que se contaba con la liquidez suficiente para amortizar en su totalidad las deudas a corto y largo plazo y evitar de esta manera gastos por intereses bancarios.

Siguiendo el mismo control de los movimientos contables, nuevamente Pegasus logró presentar los estados financieros en primer lugar.

Al finalizar el tercer trimestre la Empresa se posiciono en segundo lugar, logrando un notable avance respecto a dos primeros trimestres.

4.6 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA PEGASUS

4.6.1 INDICADORES FINANCIEROS

4.6.1.1 ROA

Un índice que nos sirve para medir la rentabilidad de un empresa es el ROA que mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. En el cuadro siguiente podemos ver que la rentabilidad de activos en el tercer trimestre subió de 15% a 50% lo que indica que Pegasus fue eficiente en el uso de sus activos para generar utilidades.

4.6.1.2 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.

En nuestro caso también se ve un incremento de éste índice en el tercer trimestre que asciende a 32% 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 al uso óptimo de la capacidad completa de la planta y equipo al haber adelantado los pedidos.

4.6.1.3 LIQUIDEZ

El segundo trimestre nuestra liquidez presenta un índice muy bajo originado por la decisión de adelantar tres pedidos que representaron elevados costos y

gastos operativos, ésta situación de revirtió en el tercer trimestre con las ventas efectuadas, logrando subir de 9,40% a un índice de 26.25 %.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los datos de los principales indicadores mencionados líneas arriba y el valor de la empresa.

Tabla 15 Principales Indicadores Financieros

ITEMS	PERIODOS		
	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE
PARTICIPACION 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	41%	9%	26%
UTILIDADES NETAS M\$	91	248	531
VALOR DE LA EMPRESA M\$	613,00	993,00	1.594,00

Fuente: Elaboración propia con datos de Gestión Simuladores y Soluciones

4.6.1.4 VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA

Al cierre de las tres gestiones que duro la simulación de gestión empresarial, la empresa fue creciendo de manera sostenida, logrando alcanzar el segundo lugar al cierre de la simulación.

El valor comercial de la empresa tuvo un incremento significativo del 160% al tercer periodo de gestión respecto al primer cierre de gestión, gracias a las acciones y decisiones tomadas en el interior de la empresa.

A continuación la tabla con la información y cálculo del valor comercial de la empresa:

Tabla 16 VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA

VALOR COMERCIAL DE LA EMPRESA				
ITEM	ACCION	PERIODO		
		1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE
PATRIMONIO	+	431	588	871
UTILIDAD NETA DEL AÑO ANTERIOR	+	0	91	157
UTILIDAD NETA DEL PRESENTE AÑO	+	182	314	566
VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA	=	613	993	1594

Fuente: Elaboración propia con datos de Gestión Simuladores y Soluciones

4.6.1.5 EBITDA

El EBITDA de la empresa, muestra un importante margen de utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortización.

Tabla 17 EBITDA

EBITDA				
ITEM	ACCION	PERIODO		
		1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE
UTILIDAD NETA	+	91	15 7	28 3
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	-	0	14	0
CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	-	0	6	0
NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	-	0	0	0
COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	+	0	0	0
COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	21	17
IMPUESTOS MENSUALES	+	39	58	11
IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	+	10	7	32
DEPRECIACION	+	6	18	5
AMORTIZACIONES	+	0	6	10
EBITDA	=	15 0	12 4	45 4

Fuente: Elaboración propia con datos de Gestión Simuladores y Soluciones

4.6.2 BALANCE GENERAL

De igual manera, adjuntamos el Balance General, en el que se puede apreciar el incremento de los activos, pasivos y patrimonios, y que muestran un claro ejemplo del manejo en cada una de las decisiones ejecutadas y que aportaron en la empresa en incrementar su valor y patrimonio.

Al cierre de las tres gestiones de desarrollo del simulador de gestión empresarial, el cierre del balance general de la empresa fue positivo.

Se logro tener el siguiente balance general al cierre de la gestión:

Tabla 18 Balance General Pegasus

BALANCE GENERAL				
ITEM	ACCION	PERIODO		
		1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE
ACTIVOS CORRIENTES				
CAJA Y BANCOS	+	217	255	678
CUENTAS POR COBRAR	+	190	352	162
COMPRAS EN PROCESO	+	0	0	0
INVENTARIO DE MATERIA PRIMAS	+	0	0	0
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	+	0	126	0
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	+	0	0	0
I&D DE PRODUCTO, MERCADOS Y CANALES EN CURSO	+	0	0	0
VENTAS DE CANALES EN PROCESO	+	0	0	0
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	=	407	778	840
ACTIVOS FIJOS				
VEHICULOS	+	4	3	2
TERRENOS	+	20	20	20
MAQUINARIA Y EQUIPO	+	36	32	29
GALPONES Y OFICINAS	+	14	13	12
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0	0	0
GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCION	+	0	0	0
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	74	68	63
TOTAL ACTIVOS	=	481	846	903
PASIVOS				
IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	10	18	32
PRESTAMOS TRIMESTRALES	+	0	60	0
PRESTAMOS ANULES	+	40	180	0
TOTAL PASIVOS	=	50	258	32
PATRIMONIO				
CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	340	431	588
UTILIDAD NETA	+	91	157	283
TOTAL PATRIMONIO	=	431	588	871
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	481	846	903

Fuente: Elaboración propia con datos de Gestión Simuladores y Soluciones

De acuerdo a los datos y estados financieros, la empresa cerró con un importante y positiva gestión.

Se logro revertir la situación de la empresa en la gestión 1 al cierre de todas las gestiones, se incremento en un 87,7% el total pasivo y patrimonio de la

empresa. Terminando la simulación empresarial subiendo al segundo lugar de un inminente cuarto lugar al cierre de la gestión 1.

Incrementamos la participación de mercado al 31% de un total de 100% distribuidos entre las cuatro empresas participantes del mercado en las dos regiones de venta.

5. PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO GERENCIA MARKETING, EMPRESA PEGASUS

5.1 EL MARKETING Y LA EMPRESA

Habiendo apreciado a lo largo de la simulación empresarial, y teniendo en cuenta el rol de la gerencia de marketing y el marketing en general dentro de los procesos productivos y comerciales en una empresa. Es importante destacar que el desarrollo de esta área es de vital importancia para la subsistencia de la misma en un mercado altamente competitivo.

Las compañías suelen investigar en grado considerable para identificar mercados y definir segmentos. Entre la muchas preguntas que la investigación de mercados trata de responder, una de las más importantes es el potencial de ventas de los segmentos de mercados particulares. Para determinar el potencial de ventas, la empresa tiene que pronosticar la demanda en sus mercados metas (en sus diferentes regiones).

Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si los segmentos merecen atención o si es necesario identificar alternativas.

La administración de una empresa tiene que diseñar una mezcla de marketing: la combinación de un producto, la forma en que se distribuye y promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta, en cada una de sus regiones en las que se participa y, al propio tiempo, lograr los objetivos de la organización.

Los desafíos que deben encarar los gerentes en su conjunto en el desarrollo de marketing son:

Producto: Estrategias para decidir que productos hay que introducir, administrar los producto existente en el tiempo y desechar los productos no viables.

Precio: Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto.

Distribución: Aquí, las estrategias se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere los productos, en nuestro caso lo canales mayoristas y promotoras que son los canales por los que llegamos al cliente final.

Para llegar de la mejor manera al cliente final se debe seleccionar a los intermediarios y establecer políticas para el desempeño y flujo de nuestro producto en el mercado.

Promoción: Las estrategias deben combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integradas. Además se debe ajustar las estrategias de promoción a medida que un producto rebase sus primeras etapas de vida.

5.2 APLICACIÓN DE SIMULADORES DE GESTION EMPRESARIAL

5.2.1 ANALISIS PEST

El análisis PEST 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. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Para comprender de mejor manera el análisis, mostraremos a través de la tabla siguiente el enfoque, y la directriz de la empresa Pegasus y su entorno.

Tabla 19 ANALISIS PEST EMPRESA PEGASUS

ANALISIS PEST		
<p>POLITICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leyes Gubernamentales hacia la empresa privada. - Política de control ambiental dentro del proceso de simulación. - Adaptabilidad de la empresa a las políticas y condiciones en los mercados de R1 y R2 	P	<p>ECONOMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impacto de cambio en las comisiones para los canales de venta. - Fidelización de clientes con generación de ofertas especiales para atraer clientes.
<p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación permanente del recurso humano. - Promociones del personal. 	S	<p>TECNOLOGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de procesos de producción para Jeans 4You. - Desarrollo de CRM para seguimiento y customizacion de clientes.

Fuente: Elaboración Propia, 2012

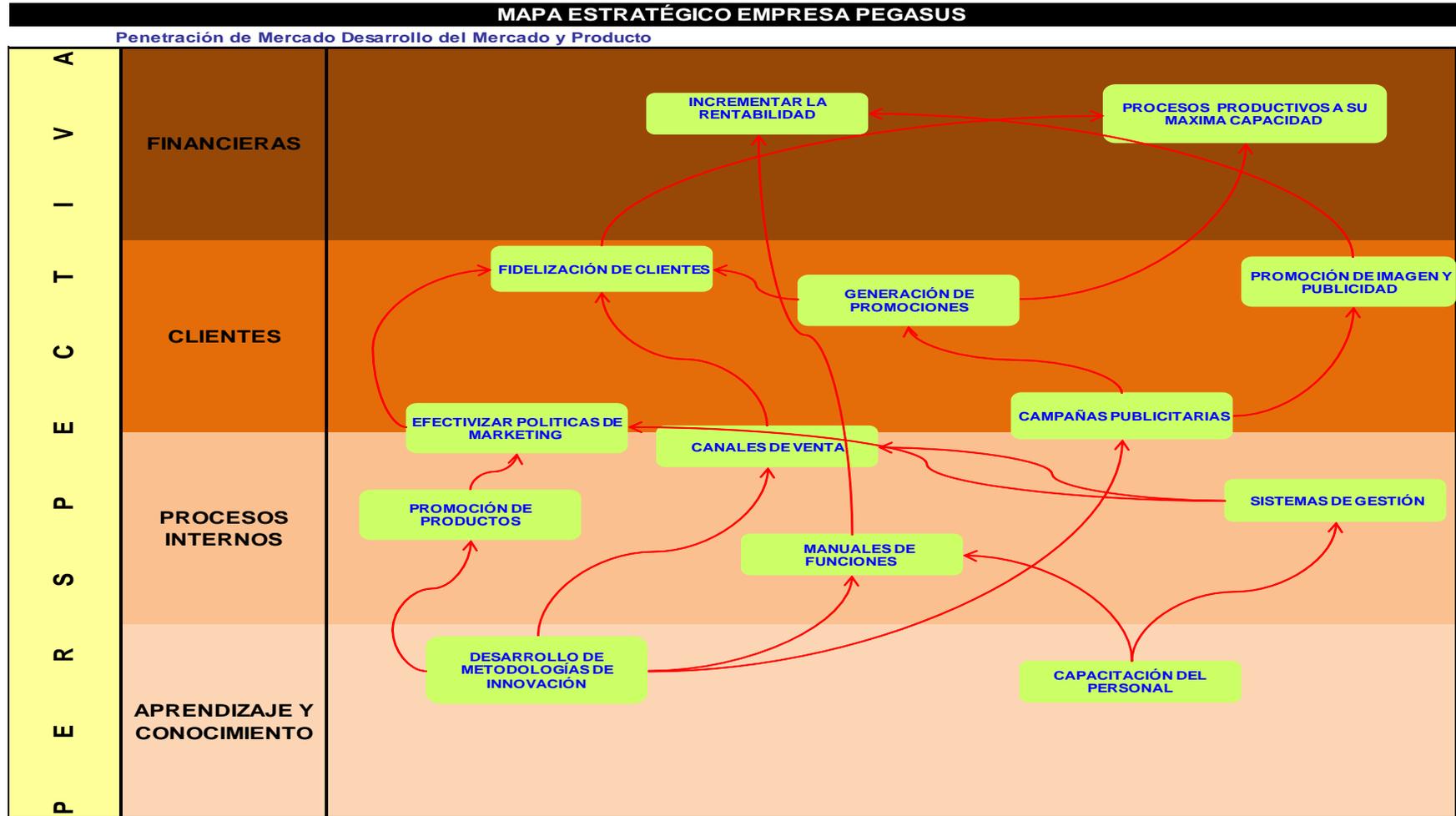
5.2.2 MAPA ESTRATÉGICO

Para comprender y detallar las estrategias que se proponen con el objetivo de mejorar el nivel de la empresa, en su participación de los simuladores de gestión empresarial. Se trabajo en el mapa estratégico para puntualizar las estrategias en base a los aspectos importantes de la empresa.

A continuación podremos apreciar de manera grafica la dependencia e interacción dentro la empresa de las perspectivas de aprendizaje, clientes, procesos internos y los aspectos financieros. Principalmente en las estrategias y decisiones que adopta la empresa y los resultados que se buscan lograr.

Es importante destacar que la empresa Pegasus, en el afán de concretar la mayor cantidad de ventas y abastecer mercados en competencia, plantea estrategias focalizadas en sus clientes.

Grafico 4 Matriz De Estrategias



Fuente: Elaboración Propia, 2012

5.2.2.1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

A partir de la matriz de estrategias desde la perspectiva del aprendizaje y conocimiento, el foco está en desarrollar:

- ✓ Capital Humano
- ✓ Capital de Información
- ✓ Capital Organizacional

Por ellos será vital trabajar en motivación y promoción del capital humano de la toda la empresa

Con el capital de información, realizar aplicaciones de procesamiento de transacciones comerciales en todas las tareas cotidianas y repetitivas de la empresa.

Desde la perspectiva organizacional inducir en todo el personal cultura enmarcada englobando las metas, misión y visión de la compañía.

5.2.2.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Desde la perspectiva de los procesos internos se trabajar enfocando los siguientes aspectos;

- ✓ Gestión de las operaciones
- ✓ Gestión de clientes
- ✓ Proceso de Innovación
- ✓ Proceso Social y Regulatorio

Desde la perspectiva de gestión de operaciones, se debe trabajar en desarrollar relaciones estrechas con los proveedores.

Se debe optimizar recursos en la producción del producto y servicios, desarrollando y aplicando todas las normas de calidad para el sector.

Respecto a los clientes será importante y sobre todo desde el área de marketing desarrollar acciones para:

Selección de clientes: Identificar potenciales mercados

Adquisición de clientes: Llegar al cliente con el producto, a través de campañas y publicidad.

Retención de clientes: Fidelización de clientes a través de servicios post venta y generación de promociones direccionadas.

A través de los procesos de innovación, se deberá trabajar en realizar nuevos diseños, atractivos y customizados a cada cliente incluyendo alto valor agregado.

5.2.2.3 PERSPECTIVA CLIENTES

Desde la perspectiva del cliente será muy importante trabajar en lo que el cliente realmente requiere, y considerando los atributos que este toma en cuenta a la hora de realizar una adquisición.

Las estrategias a aplicar con los clientes deben estar enfocadas en:

- Precio final al cliente
- Accesibilidad del producto
- Servicio de atención personalizada.
- Seguimiento Post Venta.

5.2.2.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

Desde la perspectiva financiera, la empresa Pegasus debe considerar los siguientes aspectos:

- Ampliar la infraestructura de las fábricas, de manera que se pueda ampliar la capacidad instalada de la empresa.
- Desarrollar mecanismos de sistematización de proceso que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.
- En coordinación con todas las áreas de la empresa buscar trabajar al máximo de la capacidad instalada de la empresa.

5.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por todo lo antes mencionado, podemos determinar cuáles son los puntos que se deben desarrollar en el proceso de aumentarla rentabilidad, producción, clientes en la empresa Pegasus.

Por ello trabajamos y deducimos el siguiente cuadro de mando integral, que se convierte en el centro de trabajo y formula para todas las estrategias que se pretenden aplicar a lo largo y desarrollo de futuras gestiones en el proceso de adquisición, producción y comercialización.

Los resultados que se pretenden obtener del cuadro de mando integral son:

- ✓ Mejorar los rendimientos
- ✓ Ampliar la diversidad de ingresos
- ✓ Reducir la estructura de coste
- ✓ Rendimiento sobre la inversión
- ✓ Crecimiento de ingresos
- ✓ Cambio del coste de servicio de depósito

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES

- El trabajo en equipo, permite a los participantes intercambiar criterios, conocimiento y realizar la toma de decisiones en cada área del manejo de una compañía
- Las decisiones tomadas en cada uno de los periodos, ayudaron a la empresa en incrementar su valor comercial en 160%.
- El acertado manejo financiero y la liquidación deudas a corto y largo plazo en la gestión 2. Ayudaron a incrementar el índice de liquidez de 9,40% a 26,25%. Mejorando el rendimiento general de la empresa.
- A lo largo de la simulación empresarial cada participante colocó en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la materia, aportando en la totalidad de las decisiones realizadas, que ayudaron al grupo a terminar en segundo lugar.
- Al cierre de la gestión comercial, se ubicó a Pegasus en el segundo lugar incrementando su patrimonio en 903 M\$.
- La propuesta de un plan estratégico, ayudaría a la empresa Pegasus a incrementar su rentabilidad, mejorar su producción y optimizar el uso de recursos.
- El participante evalúa de manera vivencial, las decisiones que toma y el impacto que estas tienen en el entorno total de la compañía.
- El estrés y la presión aprenden a ser dominadas, en todo el proceso, ya que las decisiones son tomadas de manera inmediata y muchas veces solo se comparte el resultado con el resto del equipo.

6.1. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la gerencia de la empresa Pegasus, pueda tener juntas continuas para evaluar el desempeño de cada área con el fin de optimizar recursos y tomar acertadas decisiones.
- Aplicar el simulador con mayor tiempo, por ende mayor cantidad de periodos en el desarrollo de un simulador empresarial, esto aporta a incrementar el conocimiento de cada integrante de los grupos del juego.
- Permitir que el participante, al finalizar la experiencia del simulador pueda acceder a un back up de resultados para revisiones posteriores.
- Realizar inversiones en ampliación de la fábrica para aumentar la capacidad de producción de la empresa, debido a un constante crecimiento de la demanda en los distintos mercados y canales de venta.

BIBLIOGRAFIA

- Ballou, Ronald H. 2004. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. 5ª. Edición. México, Editorial Pearson Education.
- Carlos Alvarez, CMAZ, 2010. Metodología de la Investigación Científica, p. 72,73. Bolivia. Editorial Edad de Oro
- Christopher, Martín. 2003. Logística: Aspectos Estratégicos. México, Editorial Limusa. 327 p.
- Gonzalo Quiroga, GQ, 2012. Planeación Prospectiva vs Estratégica, G. Quiroga, Sucre
- Martha Lydia Felipe Guarán, 2007, Guía para la Gestión de las compañías de logística como apoyo a la exportación de Maquila de Ropa. Guatemala (tomado del texto logística empresarial de gestión empresarial de gestión 2000.com)
- Shamir Huici, SHA, 2008. Impacto del Proceso Inflacionario sobre el sector lechero: Caso Adeplech. Sucre
- <http://maestrialogistica.blogspot.com/2007/12/rol-de-un-gerente-de-logistica.html>
- <http://www.s21.com.gt/node/17669>
- www.labsag.co.uk, 2012.
- http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-un-simulador-de-negocios-_16505
- <http://es.scribd.com/doc/4874136/METODOS-DE-INVESTIGACION>