# Universidad Andina Simón Bolívar
## Sede Central
## Sucre – Bolivia

**Maestría en Administración de Empresas**
**Gestión 2015**

# DOCUMENTO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL: DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PASSWORD

**Tesis presentada para optar el**
**Grado Académico de Magister en**
**Administración de Empresas**

**Alumna: Ludgarda Martínez Borja**

**Sucre – Bolivia**
**2019**

# Universidad Andina Simón Bolívar
## Sede Central
## Sucre – Bolivia

**Maestría en Administración de Empresas**
**Gestión 2015**

# DOCUMENTO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL: DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PASSWORD

**Tesis presentada para optar el**
**Grado Académico de Magister en**
**Administración de Empresas**

**Alumna: Ludgarda Martínez Borja**
**Tutor: Sergio Padilla Cortez, PhD**

**Sucre – Bolivia**
**2019**

Daría con gusto una mitad de la ciencia
que me sobra por adquirir una pequeña
parte de la experiencia que me falta.
P Flores

**DEDICATORIA**

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño este trabajo se los dedico a ustedes:

Mis dos hermosos hijos Amairani y Thiago

A mi amado Juan José

**AGRADECIMIENTO**

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Sergio Padilla Cortez Ph. D. por aceptarme para realizar este trabajo bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este trabajo, sino también en mi formación como investigadora. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Muchas Gracias Doctor.

# RESUMEN

El presente “Documento de Simulación Empresarial: Desarrollo Estratégico de la Empresa Password”, tiene como objeto presentar de manera clara y didáctica por un lado la base teórica que sustenta el presente informe, el método y metodología utilizada por otro lado, las estrategias, actividades y tareas que desarrollo la empresa durante el programa de simulación empresarial y que le permitió alcanzar el primer lugar dentro de dicho programa

Para una mejor comprensión el trabajo fue dividido en 5 capítulos que tienen el siguiente contenido:

En el Capítulo 1 se presenta una relación de los antecedentes de los programas de simulación empresarial, el mismo está relacionado con una descripción específica del programa de simulación de la Universidad Andina, en este capítulo además se presenta el problema que da origen al presente trabajo y los objetivos que solucionarán el mismo, finalmente se describe la justificación que sustenta la realización del presente trabajo.

En el Capítulo 2 se presenta la Metodología de la Investigación, en el presente trabajo se utilizó el Método Descriptivo, adicionalmente se utilizó la observación y la complementación como técnicas de investigación, que fueron apoyadas por instrumentos de investigación que fueron las hojas de registro y las tablas de cotejo.

En el Capítulo 3 se presenta el Marco Teórico que sustenta el presente trabajo, en este capítulo se presenta por un lado la definición de las principales variables que se utilizaron y por otro lado se presenta una descripción y análisis de cómo fueron utilizadas estas variables en el desarrollo el programa tanto en la parte de diagnóstico como de propuesta del mismo.

En el Capítulo 4 se presenta:

- Descripción del programa de simulación y de la empresa
    - Por un lado se presenta de manera detallada los principales elementos que son parte del programa de simulación como la descripción del mercado, descripción de la práctica y las condiciones de cada una de las gestiones que comprende el programa.

- Por otro lado se presenta de manera detallada los principales elementos que son parte de la Empresa “Password” como la Misión, Visión y Valores de la Empresa, el reconocimiento de marca, slogan, logotipo, y material de apoyo empresarial.

- Diagnóstico
  - En el presente trabajo se realizó dos tipos de diagnóstico:
    - Diagnóstico en un supuesto de un mercado real
      - Diagnóstico Externo.- Se realizó a través de la técnica del análisis PEST., donde se realizó un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos más importantes que afectan de alguna manera a la empresa.
      - Diagnóstico Interno.- Se realizó a través de la técnica de las 5 fuerzas de Porter, donde se realizó un análisis de las variables más importantes que afectan al proyecto en cuanto a la rivalidad de los competidores, barreras de entrada, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores.
    - Diagnostico dentro del programa de Simulación
      - Diagnóstico Externo.- Se realizó a través de la Matriz MEFE, donde se identificó las oportunidades y amenazas más importantes que sirvieron de base para la elaboración de la Matriz FODA., y el planteamiento de estrategias
      - Diagnostico Interno.- Se realizó a través de la Matriz MEFI., donde se identificó las fortalezas y debilidades más importantes que sirvieron de base para la elaboración de la Matriz FODA., y el planteamiento de estrategias.
  - Propuesta
    - La propuesta consiste en un análisis minucioso de la Gerencia de Finanzas por cada gestión donde se presenta los indicadores financieros más importantes y una comparación con la competencia y los resultados que permitieron a la empresa ocupar el primer lugar dentro del programa de simulación.

El Capítulo V, presenta las principales conclusiones y recomendaciones del presente informe.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

**CAPÍTULO I** ..... **1**

**1 INTRODUCCIÓN** ..... **1**

1.1 ANTECEDENTES ..... 1

1.2 INTRODUCCIÓN ..... 2

1.3 JUSTIFICACIÓN ..... 3

1.4 ASPECTOS SITUACIONALES ..... 3

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 4

1.6 OBJETIVO GENERAL ..... 4

1.6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 4

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES ..... 5

**CAPÍTULO II** ..... **6**

**2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN** ..... **6**

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 6

2.1.1 Métodos Utilizados ..... 6

2.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN ..... 6

2.1.2.1 La Observación ..... 6

2.1.2.2 Complementación ..... 7

2.1.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN ..... 7

2.1.3.1 Tablas de Registro ..... 7

2.1.3.2 Hojas de Cotejo ..... 7

**CAPÍTULO III** ..... **9**

**3 MARCO TEÓRICO** ..... **9**

3.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE SIMULACIÓN ..... 9

3.2 APLICACIÓN DE LOS SIMULADORES ..... 10

3.3 TIPOS DE MODELOS DE SIMULACIÓN ..... 11
3.4 ELEMENTOS DE LA SIMULACIÓN DE NEGOCIOS ..... 12
3.4.1 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA ..... 12
3.4.2 ANÁLISIS PEST ..... 14
3.4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER ..... 18
3.4.3.1 Rivalidad entre competidores ..... 19
3.4.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores ..... 20
3.4.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos ..... 21
3.4.3.4 Poder de negociación de los proveedores ..... 22
3.4.3.5 Poder de negociación de los consumidores ..... 22
3.4.4 MATRIZ FODA ..... 23
3.4.4.1 CONCEPTOS RELACIONADOS ..... 24
3.4.5 ESTRATEGIA ..... 25
3.4.5.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL ..... 25
3.4.5.2 GERENCIA GENERAL ..... 26
3.4.5.3 GERENCIA DE PRODUCCIÓN ..... 27
3.4.5.4 GERENCIA DE MARKETING ..... 27
3.4.5.5 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS ..... 28
3.4.5.6 GERENCIA DE ABASTECIMIENTO ..... 28
3.4.5.7 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ..... 29
3.4.6 ENTES QUE PARTICIPAN EN LA SIMULACIÓN ..... 29
3.4.6.1 COMPETIDORES ..... 29
3.4.6.2 BANCO ..... 30
3.4.6.3 PROVEEDORES ..... 31
3.4.6.4 MERCADO ..... 31

3.4.6.5 ACCIONISTAS ..... 31

**CAPÍTULO IV ..... 33**

**4 PROPUESTA ..... 33**

4.1 DESCRIPCIÓN DELA SIMULACIÓN EMPRESARIAL ..... 33

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA ..... 37

4.2.1 Descripción del mercado. ..... 37

4.2.2 Descripción de la práctica. ..... 37

4.2.3 Condiciones Específicas de las Gestiones ..... 38

4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “PASSWORD” ..... 39

4.3.1 MISIÓN “PASSWORD” ..... 43

4.3.2 VISIÓN “PASSWORD” ..... 43

4.3.3 VALORES “PASSWORD” ..... 43

4.3.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO (ANÁLISIS PEST) ..... 43

4.3.4.1 Factores Políticos ..... 43

4.3.4.2 Factores Económicos ..... 44

4.3.4.3 Factores Sociales y Geográficos ..... 46

4.3.4.4 Factores Tecnológicos ..... 47

4.3.5 DIAGNÓSTICO EXTERNO (MATRIZ MEFE) ..... 48

4.3.6 DIAGNÓSTICO INTERNO (5 FUERZAS DE PORTER) ..... 49

4.3.6.1 Competencia en el sector y barreras de entrada ..... 49

4.3.6.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes ..... 50

4.3.6.3 Amenaza de Productos sustitutos ..... 51

4.3.6.4 Poder de negociación de los proveedores ..... 51

4.3.6.5 Poder de negociación de los compradores ..... 51

4.3.7 DIAGNÓSTICO INTERNO (MATRIZ MEFI) ..... 52

4.3.8 MATRIZ FODA ..... 53
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 54
4.4.1 OBJETIVO FINANCIERO ..... 54
4.4.2 OBJETIVO CLIENTES ..... 55
4.4.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS ..... 56
4.4.4 CONCLUSIONES ..... 56
4.5 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SIMULADOR EMPRESARIAL ..... 57
4.5.1 INFORME GENERAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS ..... 57
4.5.2 INFORME PRIMERA GESTIÓN ..... 57
4.5.2.1 ESTADOS FINANCIEROS ..... 58
4.5.3 INFORME SEGUNDA GESTIÓN ..... 65
4.5.3.1 ESTADOS FINANCIEROS ..... 66
4.5.4 INFORME TERCERA GESTIÓN ..... 73
4.5.4.1 ESTADOS FINANCIEROS ..... 74
4.6 RESUMEN GENERAL ..... 82
4.6.1 EVOLUCIÓN DEL MERCADO ..... 82
4.6.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS ..... 82
4.6.3 EVOLUCIÓN DE INGRESOS CORE NEGOCIO, GASTOS GENERALES Y UTILIDADES NETAS ..... 84
**CAPÍTULO V ..... 86**
**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 86**
5.1 CONCLUSIONES ..... 86
5.2 RECOMENDACIONES ..... 88
**BIBLIOGRAFÍA ..... 89**

# ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: TIPOS DE MODELOS DE SIMULACIÓN ..... 11
Cuadro 2: MATRIZ MEFE ..... 48
Cuadro 3: MATRIZ MEFI ..... 52
Cuadro 4: MATRIZ FODA ..... 53
Cuadro 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ÁREA FINANCIERA ..... 54
Cuadro 6: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ÁREA CLIENTES ..... 55
Cuadro 7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – ÁREA DE PROCESOS INTERNOS ..... 56
Cuadro 8: BALANCE GENERAL PRIMERA GESTIÓN (en $us) ..... 58
Cuadro 9: ESTADO DE RESULTADOS PRIMERA GESTIÓN (en $us) ..... 60
Cuadro 10: INGRESOS Y COMISIONES PRIMERA GESTIÓN (en $us) ..... 61
Cuadro 11: GASTOS GENERALES PRIMERA GESTIÓN (en $us) ..... 62
Cuadro 12: RESUMEN PRIMERA GESTIÓN ..... 63
Cuadro 13: BALANCE GENERAL SEGUNDA GESTIÓN (en $us): ..... 66
Cuadro 14: ESTADO DE RESULTADOS SEGUNDA GESTIÓN (en $us): ..... 69
Cuadro 15: INGRESOS Y COMISIONES SEGUNDA GESTIÓN (en $us): ..... 69
Cuadro 16: GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTIÓN (en $us): ..... 70
Cuadro 17: RESUMEN GENERAL DE LA SEGUNDA GESTION ..... 71
Cuadro 18: BALANCE GENERAL TERCERA GESTIÓN (en $us) ..... 74
Cuadro 19: ESTADO DE RESULTADOS TERCERA GESTIÓN en ($us): ..... 77
Cuadro 20: INGRESOS Y COMISIONES TERCERA GESTIÓN (en $us): ..... 78
Cuadro 21: GASTOS GENERALES TERCERA GESTIÓN (en $us): ..... 78
Cuadro 22: RESUMEN GENERAL TERCERA GESTIÓN ..... 80
Cuadro 23: INDICADORES FINANCIEROS ..... 82

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA ..... 13

Gráfico 2: ORGANIGRAMA ..... 42

Gráfico 3: CUOTA DE MERCADO PRIMERA GESTIÓN ..... 57

Gráfico 4: UTILIDADES NETAS ACUMULADAS $us GESTIÓN 1 ..... 64

Gráfico 5: NOTA DEL JUEGO PRIMERA GESTIÓN ..... 64

Gráfico 6: CUOTA DE MERCADO SEGUNDA GESTIÓN ..... 65

Gráfico 7: UTILIDADES NETAS GESTIÓN 2 ..... 72

Gráfico 8: NOTAS DE LA SEGUNDA GESTIÓN ..... 73

Gráfico 9: CUOTA DE MERCADO TERCERA GESTIÓN ..... 73

Gráfico 10: UTILIDADES NETAS TERCERA GESTIÓN (en $us) ..... 80

Gráfico 11: NOTAS TERCERA GESTIÓN ..... 81

Gráfico 12: EVOLUCIÓN DEL MERCADO ..... 82

Gráfico 13: INGRESOS - GASTOS - UTILIDAD NETA $us ..... 84

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: MACROENTORNO ..... 15

Figura 2: 5 FUERZAS DE PORTER ..... 18

Figura 3: LOGOTIPO ..... 41

Figura 4: LETRERO ..... 41

Figura 5: TARJETA DE PRESENTACIÓN ..... 42

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

El concepto de simulación ha surgido hace muchos años y ha sido utilizado en diferentes áreas especialmente en la de producción en serie, matemáticas, informática y la simulación empresarial.

En cuanto a la simulación empresarial los primeros antecedentes datan de la década de los años 50, los mismos surgen sobre la base de los simuladores desarrollados anteriormente en otras áreas de investigación.

El pionero de la simulación empresarial a través de juegos fue Dewey (1956), que gracias a sus ideas innovadoras impulsó el primer juego de simulación empresarial, esto debido a las dificultades que había detectado en el proceso de formación ya que este era muy teórico y no presentaba motivaciones hacia los estudiantes, después de esta primera iniciativa surgieron muchos otros programas de simulación, en el año 1974 ya se contaba con cerca de 400 programas de simulación.[1]

En América Latina la primera experiencia de simulación empresarial se dio en el año 1963 en la Universidad de Monterrey México, cuando ésta desarrolla el primer programa de Maestría en Administración de Empresas, a partir de ese momento surgen nuevas iniciativas de simulación empresarial, sobre la base de estas iniciativas surge un programa más específico como un laboratorio que pudiera administrar el flujo de estudiantes y participantes por Internet, denominado LABSAG.[2]

Actualmente son muchas las Universidades en Latinoamérica que aplican esta modalidad como práctica y en algunos casos como forma de titulación.

En la Universidad Andina "Simón Bolívar" de la ciudad de Sucre, se lleva a cabo el programa de simulación empresarial como una técnica muy eficiente que permite a los

---

[1] Dewey (1974), Historia de los simuladores empresariales. Recuperado de: http://www.gerentevirtual.com/es/index.php/simuladores-de-negocios/historia-y-eficacia-de-la-simulacion/

[2] Universidad de Monterrey Mexico (1963), Programa de simulación empresarial academica. Recuperado de: http://www.labsag.co.uk/es/index.php/quienes-somos/

cursantes tener una vivencia del funcionamiento y dirección desde diferentes áreas de una empresa y competir en un mercado.

## 1.2 INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas principales que tiene una persona al terminar sus estudios universitarios y querer ingresar al mercado laboral es que no cuenta con experiencia laboral factor que es exigido por casi todas las empresas e instituciones del país, a esto se suma que el proceso de enseñanza – aprendizaje a nivel universitario y post universitario es muy teórico y no permite a los estudiantes enfrentarse a situaciones propias de la realidad.

Una de las herramientas más importantes que se ha introducido para derrotar las dificultades mencionadas son los simuladores en este caso de negocios.

¿Que son los simuladores de negocios?

"Los simuladores de negocios como herramienta pedagógica presentan una gran oportunidad a los estudiantes y ejecutivos de participar en una experiencia en la que se refuerza el principio de aprender–haciendo, enfocado hacia el desarrollo de destrezas o habilidades para la tarea de administrar bajo condiciones que normalmente son de incertidumbre, pero que con base en una buena planeación y análisis sistemático es posible tomar decisiones acertadas, en las que sus efectos se logran observar en una secuencia de causa y efecto"[3]

En el presente trabajo de simulador empresarial se tomó como área de análisis el sector textil en el cual competieron en el mercado cuatro empresas de acuerdo a la metodología y directrices planteadas.

El programa de simulación empresarial estuvo compuesto por cuatro empresas y dividido en tres gestiones de práctica las cuales fueron desarrolladas de acuerdo a un cronograma, previamente se fijó la metodología y reglas del programa de simulación empresarial, el cual permite al grupo ganador contar con un documento base que le permita la titulación en el Programa de Maestría.

---

[3]Méndez Rodríguez, Berenice. (2012). Simuladores de negocios en apoyo al aprendizaje. Universidad Veracruzana

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

Si bien el programa de simulación empresarial se desarrolla de forma teórica y con fines de estudio académico, tiene la gran ventaja de mostrar en el mercado a las diferentes empresas, asumiendo situaciones asintóticamente reales, en la que se desenvuelven en competencia, con diversas coyunturas de mercado que exigen decisiones bajo presión y en las cuales la empresa busca copar una porción mayor de mercado y consecuentemente tener mayores utilidades.

Desde el punto de vista académico, la simulación empresarial permite a partir de una situación de mercado real tener una posición gerencial, con las limitaciones que impone esta metodología. Estas limitaciones muchas veces generan controversias para tomar decisiones correctas o que podrían ser más eficientes para la empresa, generando mayores niveles de raciocinio y exigiendo mayor capacidad estratégica.

Es por estos motivos que se ve necesario en el presente trabajo desarrollar un análisis de las estrategias aplicadas por la empresa “Password” desde una perspectiva académica.

La importancia de este análisis radica en que las estrategias y acciones planteadas en las diferentes Gerencias de la empresa “Password” permitieron, por un lado ganar el juego de simulación empresarial y por otro lado posicionar a la empresa como líder en el mercado entre todas las empresas competidoras.

En este trabajo se presentará de manera didáctica todas las estrategias que se emplearon en los diversos procesos y cómo se fueron adecuando las mismas en el simulacro, los lineamientos y decisiones que permitieron a la empresa “Password” ser líder en el mercado, desde la perspectiva de la Gerencia de Administración y Finanzas.

## 1.4 ASPECTOS SITUACIONALES

Los simuladores reproducen diversos entornos sectoriales y situaciones empresariales, permitiendo a los usuarios poner en práctica sus conocimientos y desarrollar nuevas capacidades directivas.

La participación consiste en asumir un puesto directivo en alguna de la empresa que se seleccione y gestionar la compañía seleccionada. El objetivo final de la gestión debe ser derrotar a los competidores en un mercado. Los beneficios obtenidos, el ritmo de crecimiento, la competitividad de los productos ofrecidos, los planes de expansión futuros

o la fidelidad de los clientes son algunos de los factores que principalmente tienen en cuenta los inversores para valorar una compañía.

Uno de los factores que más hace énfasis el programa de simulación es el de toma de decisiones rápidas bajo presión y en condiciones de incertidumbre y limitación de tiempo.

Si bien el programa de simulación es un juego, plantea una situación real de mercado en la cual se debe pensar, accionar y tomar decisiones desde una perspectiva de administración real, es decir, como si la empresa existiría realmente y que más allá de las restricciones y metodologías del juego en sí, debe enfrentar situaciones simplificadas de coyunturas reales que todas la empresas enfrentan continuamente, entre las más importantes podemos mencionar:

- Actualización empresarial
- Mayor participación en el mercado
- Incrementar las ventas
- Actualización organizacional y administrativa

Es por estos motivos que la empresa denominada Password necesita plantear estrategias integrales que le permita un mayor posicionamiento en el mercado y de este modo, por un lado ser la empresa ganadora en el juego de simulación empresarial y por otro, en una situación real construir elementos que le permitan un funcionamiento empresarial eficiente con ventajas comparativas y competitivas con relación a su competencia.

Sobre la base de estos lineamientos se plantea la siguiente formulación de problema:

## 1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será posible generar estrategias que le permitan a la empresa “Password” ser líder en el mercado de la ciudad de Sucre, que se reflejen positivamente en los informes de la Gerencia de Administración y Finanzas?.

## 1.6 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan estratégico que permita a la Empresa “Password” ser líder en el mercado de la ciudad de Sucre.

### 1.6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la teoría y modelos relacionados a la simulación empresarial

- Caracterizar la situación real de mercado y empresarial.
- Establecer objetivos estratégicos de finanzas, clientes y procesos internos sobre la base de los lineamientos y metodología del simulador empresarial.
- Aplicar un proceso funcional organizacional renovado de la empresa que le permita una mayor participación en el mercado.

## 1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances son los siguientes:

- Análisis y sistematización de la información aplicada por la empresa “Password”.
- Diseño de un modelo estratégico sobre la base de las directrices aplicadas por la empresa “Password”.

Las limitaciones son las siguientes:

- El análisis y sistematización de la información es coyuntural y debe ser actualizada en el tiempo.
- El formato estratégico sirve como base de información, pero no es limitativo.

# CAPÍTULO II

# 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se aplicó la investigación de tipo descriptiva, ya que no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Se busca indagar sobre las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, predice e identifica relaciones, apoyándose en métodos cuantitativos y cualitativos.[4]

En la presente investigación se describen las directrices y estrategias empleadas por la empresa "Password" para lograr consolidarse como líder en el mercado dentro de todas las gestiones del programa de simulación empresarial.

### 2.1.1 Métodos Utilizados

El método cuantitativo ha sido utilizado en su vertiente estadística para determinar diversos niveles de correlación, cuantificar y estructurar la información disponible.

El método de análisis y síntesis sirve para analizar los resultados de los estudios realizados dentro de cada gestión del programa de simulación empresarial, realizar la sistematización y encontrar los núcleos aportantes en cada paso de este proceso.

El método deductivo e inductivo, permitió establecer y caracterizar los diversos comportamientos de los agentes económicos en sus relaciones de lo general a lo particular y de lo específico a lo general.

### 2.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

#### *2.1.2.1 La Observación*

Es una técnica de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conductas que se manifiestan. Es similar al análisis de contenido. Es una forma de observación de contenido de comunicaciones verbales y no verbales

---

[4]Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer (2000) Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional.

La técnica de la observación consiste en observar los fenómenos que ocurren en el entorno de manera sistemática para luego analizarlos e interpretarlos, mediante esta técnica se puede observar las acciones y de las diferentes áreas de la empresa y de la competencia para posteriormente analizarlas y utilizarlas como base de información para la toma de decisiones.

#### *2.1.2.2 Complementación*

Mediante esta técnica se puede recabar información cualitativa iterativa sobre situaciones específicas que se plantean a una persona o un grupo de personas y que permiten analizar las reacciones y múltiples opciones de solución a una situación, una vez recabada esta información se la analiza, se detecta las debilidades y oportunidades que se puedan aprovechar en beneficio de la empresa, en el caso de la Empresa "Password", se utilizó esta técnica para poder analizar las reacciones de los competidores ante indicaciones del Docente sobre situaciones coyunturales que posteriormente eran analizadas minuciosamente y permitió tener un conocimiento más específico del comportamiento de la competencia

### 2.1.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### *2.1.3.1 Tablas de Registro*

Consisten en un instrumento muy valioso donde se consignan una serie de aspectos, de antemano para anotar los datos cuantitativos que se generan y que son de primera línea. Sin este instrumento es muy difícil elaborar cálculos, comparaciones, cuadros y gráficos necesarios para la estadística.

En el caso de la empresa "Password", se procedió a llevar una tabla de registro que permita llevar diariamente las anotaciones ya que muchas veces por el poco tiempo y presión era susceptible a obviar algunos aspectos importantes.

#### *2.1.3.2 Hojas de Cotejo*

Al observar algún fenómeno, el investigador no siempre podrá retener de memoria toda la información. Tampoco podrá siempre grabarla, por lo que se puede utilizar un instrumento muy sencillo denominada "hoja de cotejo". Se anota en las filas los conceptos o aspectos que voy a observar y en las columnas la calificación que otorgo a esa observación.

Esta visión metodológica, permitió analizar el comportamiento de los actores tanto internos (Gerencias de la empresa) como externos (competidores) en cuanto a estímulos y reacciones frente a situaciones de toma de decisiones, de esta manera se pudo contar con elementos sustentados de teoría económica que permitieron actuar sobre acciones y reacciones como estrategias empresariales

# CAPÍTULO III

# 3 MARCO TEÓRICO

## 3.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE SIMULACIÓN

En general, se llama modelo a la imagen o representación de un sistema, generalmente simplificado y lo más cercano a la realidad y se llama simulación, a la experimentación sobre la base de un modelo para extraer conclusiones o realizar predicciones.

Son muchos los autores que plantean definiciones acerca de la simulación empresarial, pero casi todas tienen varios elementos en común, como base teórica del presente informe resaltamos la siguiente definición:

*"*Los Simuladores de Negocios tienen como objetivo cubrir la brecha entre teoría y práctica que se daba en la educación tradicional. Con estas herramientas, los estudiantes pueden aprender sin peligro de destruir recursos reales y con el beneficio extra de poder condensar procesos que en el mundo real demorarían años en producirse. Asimismo el uso de simuladores de negocios constituye una actividad esencialmente grupal, ya que cada equipo de estudiantes 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 estudiantes también adquieren capacidades blandas, también fundamentales para la práctica empresarial, como son la negociación y el manejo de relaciones interpersonales".[5]

Esta definición es la que más se acerca a las actividades y tareas realizadas durante el programa de simulación de la Universidad Andina, al respecto podemos adicionar las siguientes consideraciones:

- El programa de simulación se adecua a un modelo de educación moderna y actual ya que de acuerdo a la nueva Ley de Educación "Avelino Siñani", el nuevo modelo de educación es socio comunitaria y participativa que motiva a los estudiantes, en este caso, a la conjunción de la teoría con la práctica, siendo el programa de simulación empresarial uno de las herramientas más importantes.

---

[5]MichesenConsultingLtd, de Bristol U.K. (2008), empresa creadora del Simulador de Toma de Decisiones Gerenciales del Laboratorio de Juegos de Negocios de la Universidad Privada de TACNA LABSAG.

- El programa de simulación permite proyectar y hacer gestión empresarial, y en caso de cometer errores, estos no afectan recursos reales, adicionalmente, es un programa motivador ya que si se comete un error o una falla, el grupo (Empresa y sus diferentes gerencias) motivan a los demás componentes a superarla y que continúen con más ímpetu en las tareas innovadoras de su respectiva gerencia.

A continuación se mencionan otras definiciones de simulación empresarial:

*"Es una actividad planificada donde los participantes han de enfrentar retos que reproduzcan los días de cada día. Todas las decisiones son responsabilidad del individuo y reflejan situaciones específicas al ámbito empresarial.*

*En el juego simulado podemos identificar todas las características de la realidad: reglas definidas, presencia de espíritu competitivo, posibilidades de identificar vencedores y perdedores, fascinación y tensión"*[6]

Como podemos ver la anterior definición de simulación empresarial muestra elementos similares a otras definiciones de otros autores, en conclusión la esencia de la simulación empresarial tiene los siguientes elementos:

- Se conforma una situación simplificada de la realidad, en el presente caso de un mercado "real" donde compiten empresas productoras de un mismo bien, compradores del bien, bancos que interactúan entre las empresas y el mercado
- Se distribuyen roles específicos (gerencias) entre los participantes los cuales deben asumir tareas y decisiones de acuerdo a la coyuntura que se presente.
- El programa de simulación empresarial tiene: reglas, metodologías, metas, sanciones y un objetivo que permitirá identificar a ganadores y perdedores.

## 3.2 APLICACIÓN DE LOS SIMULADORES

En el área de negocios las aplicaciones de simulaciones se pueden dar en:

- ✓ **Planeación financiera**, cuantificando el impacto de las decisiones económicas sobre el balance y el estado de pérdidas y ganancias.

---

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

- ✓ **Administración de riesgos**, determinación, medición y manejo del equilibrio entre la rentabilidad y ciertos tipos de riesgos.
- ✓ **Pronósticos**, analizando datos históricos y usar eso de predecir el panorama y las tendencias futuros.
- ✓ **Moldeamiento estratégico del proceso de negocio,** trazar procesos, tareas y pasos del proceso en una representación visual de los recursos requeridos.
- ✓ **Toma de decisiones; administración estratégica; selección de escenarios; etc.**

## 3.3 TIPOS DE MODELOS DE SIMULACIÓN

La simulación de negocios se puede desarrollar de diferentes maneras:

**Cuadro 1: TIPOS DE MODELOS DE SIMULACIÓN**

| Dimensión | Descripción de las alternativas |
|---|---|
| **Empresa funcional o total** | Diseñado para centrarse específicamente en los problemas de la toma de decisiones como se ve en un área funcional, o diseñado para dar a los participantes la experiencia en la toma de decisiones a nivel ejecutivo y en el que las decisiones de un área funcional se pueden interactuar con las realizadas en otras áreas de la empresa. |
| **Competitivos o no competitivos** | Si las decisiones pueden influir en los resultados de los participantes del grupo de otros participantes o no. |
| **Interactiva o no interactiva** | En un juego interactivo los participantes responden a las preguntas en el equipo, reciben una respuesta inmediata, y luego se someten a análisis las decisiones adicionales. En un juego no interactivo las decisiones se someten al administrador del juego. |
| **Industria específica o genérica** | En un juego específico de la industria los autores tratan de replicar estrechamente la |

| | |
|---|---|
| | industria actual. En los juegos genéricos sólo las relaciones de negocios en general se replican. |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

## 3.4 ELEMENTOS DE LA SIMULACIÓN DE NEGOCIOS

### 3.4.1 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La prospectiva estratégica tiene como objetivo principal el futuro, y como se puede alcanzar el mismo a través de la planificación.

Para alcanzar el objetivo principal en el futuro, la pregunta orientadora que nos permite comprender lo que queremos es: ¿Cuál?

- ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?
- ¿Cuál es la organización empresarial que queremos para el futuro?
- ¿Cuál es el área/segmento/nicho de mercado que queremos para el futuro?[7]

Se parte de una situación actual, el estado del presente al cual se llega a través de un diagnóstico, con la elaboración de un diagnóstico se realiza un análisis estructural e integral de una unidad de negocio identificando los aspectos positivos y negativos.

Sobre esta base se analiza y se proyecta el futuro a través de una prospectiva que incluye dos aspectos:

- El estado del futuro
- El futuro deseado

Estas dos variables nos indican:

Por un lado, como se ve el futuro a través del análisis de la situación actual y por otro lado el futuro que se desea como organización.

Para alcanzar el futuro deseado se deben aplicar estrategias, actividades y tareas.

[7] MOJICA, José (2011), Planificación Estratégica. México: CECSA.

**Gráfico 1: MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

| PROYECTO FUTURO | | |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | ACTIVIDAD | ACCIÓN |
| ARQUITECTURA ESTRATEGICA | ¿QUE VOY A HACER?<br>- Árboles de decisiones<br>- Árboles de pertinencia<br>- | LA ACCIÓN |
| EL FUTURO DESEABLE | ¿Qué PUEDO HACER<br>- Lluvia de acciones<br>- | ESTRATEGIA |
| ESTADO DEL FUTURO | ¿QUÉ PUEDE OCURRIR<br>- Análisis Morfológico<br>- Análisis de Schwartz<br>- | PROSPECTIVA |
| ESTADO DEL PRESENTE | ¿QUÉ OCURRE?<br>- Análisis Estructural | DIAGNÓSTICO |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

### 3.4.2 ANÁLISIS PEST

El análisis Pest en su concepción básica es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y tecnológicos.

Al analizar el macro-entorno en el que opera o piensa operar una empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa. Desde ya largo tiempo se han venido desarrollado varias herramientas de planificación estratégica, que permiten clasificar el vasto número de posibles situaciones que podrían impactar a una empresa. El *Análisis PEST* es una de ellas y se usa para clasificar varios factores del macro-entorno. Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.[8]

¿Qué es el Macro entorno?

El **macro entorno** de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas **variables externas que afectan a la actividad empresarial.** Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológica.[9]

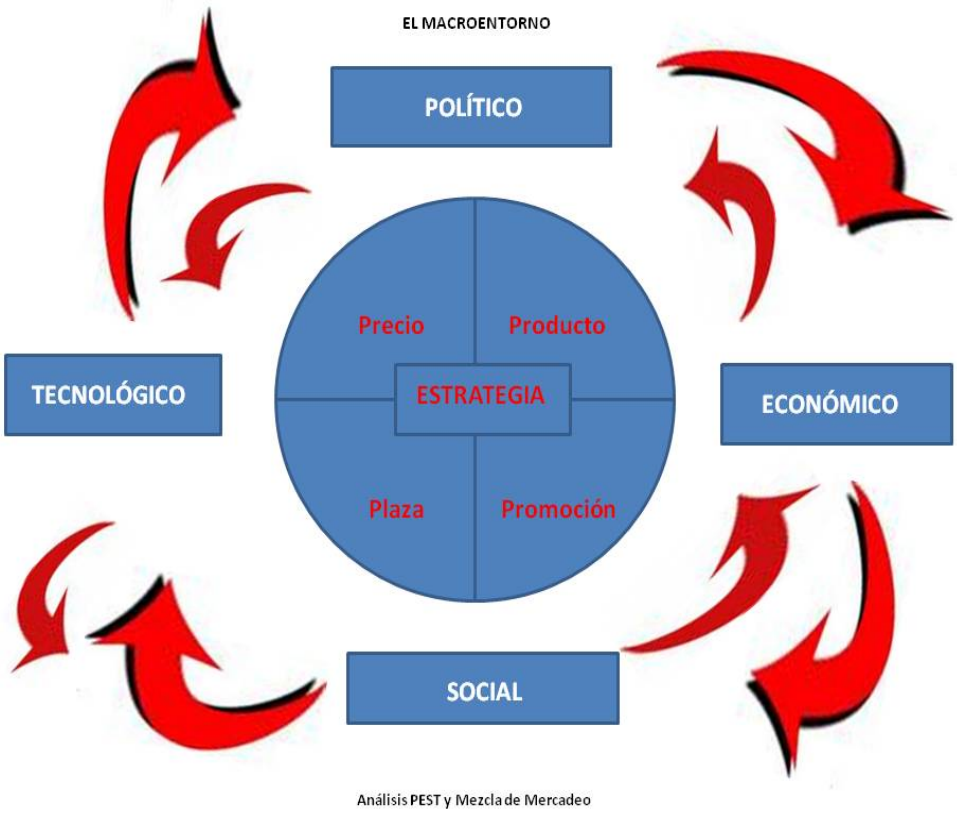
En el presente trabajo, se realizó el análisis PEST suponiendo que la empresa "Password", compite en un mercado real y no solo dentro de un simulador, se considerara dentro del análisis a situaciones coyunturales que afecten a la empresa dentro de cada punto que comprende al análisis PEST.

---

[8] AGUILAR, Juan Carlos. (2006), Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Universidad Autónoma de Occidente, Cali - Colombia

[9] UNCOMO, Conceptos empresariales (2013), Recuperado de http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html#ixzz3XcAT6dmo

**Figura 1: MACROENTORNO**




Fuente: Trabajo de Investigación, Aguilar Juan Carlos (2006)

Para realizar el análisis se debe elaborar una lista de factores en cada dimensión, para ello una metodología muy útil es el de proponer preguntas orientadoras como lluvia de ideas que permitan la participación de todos los actores involucrados y de esta manera encontrar la priorización de los variables más relevantes que puedan afectar a la empresa

- **Los Factores Políticos**

  El primer elemento del *Análisis PEST* que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos.

  En análisis en este punto debe estar centrado en las variables que puedan afectar a la empresa en ámbito coyuntural, por lo que el análisis debe ser hecho en base a información que se tenga en el momento en el que se realiza el análisis y las proyecciones que se puedan realizar del mismo.

  Son muchas las variables que se pueden analizar en este factor pero la empresa debe priorizar las que considere más importantes.

Para el presente trabajo se analiza las siguientes variables:

Estabilidad Política.- La estabilidad política involucra varios aspectos, se refiere a la estabilidad jurídica de un país, la estabilidad social, la estabilidad de su gobierno y otros.

Normas Impositivas.- Las normas impositivas se refieren a las obligaciones tributarias impuestas al sector empresarial de parte del gobierno.

Un desequilibrio en estas variables pueden afectar al desenvolvimiento de los actores de un país.

- **Preguntas Orientadoras**

¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un efecto en el sector empresarial del país?

¿Qué situaciones políticas se desarrollaran que puedan afectar al sector empresarial en el país?

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para afrontar las obligaciones impositivas?

¿Cuáles son las obligaciones impositivas que debe cumplir la empresa?

- **Los Factores Económicos**

El segundo elemento del *análisis PEST* implica el estudio de los factores económicos. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global.

La empresa operará en un ámbito nacional. Para el presente trabajo, se realizó el análisis de las siguientes variables del factor económico:

Inflación.- De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística[10], la inflación es el incremento constante de los precios de los productos de la canasta familiar y su efecto más importante es la pérdida del poder adquisitivo de las personas.

Devaluación.-De acuerdo con el Banco Central de Bolivia[11], la **devaluación** es la pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras.

[10] Instituto Nacional de Estadistica (2013), Indicadores de inflación, Recuperado de: www.ine.gob.bo

[11] Instituto Nacional de Estadistica (2013), Indicadores de devaluación, Recuperado de: www.bcb.gob.bo

Ingreso Per Cápita.-De acuerdo al Banco Central de Bolivia, el ingreso per cápita se refiere al ingreso promedio que recibe una persona en un año.

Nivel de Pobreza.- De acuerdo con las Naciones Unidas, hay varios niveles que expresan los niveles de satisfacción o insatisfacción de necesidades básicas, en las que se destacan los de la pobreza. Específicamente, cuando se refieren al umbral de extrema pobreza se considera a aquellas personas que reciben un dólar al día.

**Preguntas Orientadoras**

¿Cuáles son las principales variables económicas que están afectando a nuestro sector?

¿Cómo afecta una variación en el nivel de pobreza, en la inflación en el ingreso per cápita a nuestro sector?

¿Qué medidas podríamos asumir para beneficiarnos de estos cambios?

- **Los Factores Sociales**

  El tercer aspecto del *análisis PEST* se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

Son muchas las variables que se pueden considerar en este factor, considerando que la empresa tendrá al mercado de la ciudad de Sucre como el único mercado. De ahí que es importante considerar variables demográficas de la estructura poblacional, ubicación y vías de acceso de y hacia la ciudad de Sucre.

**Preguntas Orientadoras**

¿Cómo afecta los cambios demográficos a nuestro sector?

¿Cómo afecta las inadecuadas vías de acceso a nuestro sector?

¿Qué impacto puede tener en nuestro sector el tamaño del mercado?

¿Qué medidas se deberían considerar para minimizar los efectos en estas variables?

- **Los Factores Tecnológicos**

  El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios.

En el caso del programa de simulación todas las empresas producen los mismos productos y utilizan la misma tecnología en cuanto a maquinaria, es por esto que se deben tomar en cuenta y analizar otras variables como el conocimiento científico, las políticas de investigación y desarrollo.

**Preguntas Orientadoras**

¿Qué inversiones se deben realizar para implementar políticas de investigación?

¿Qué nuevas tecnologías se deben considerar para mejorar la productividad de la empresa?

¿Qué impacto tendrá en el sector el uso de nuevas tecnologías?

### 3.4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter[12] es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

**Figura 2: 5 FUERZAS DE PORTER**

Fuente: Trabajo de Investigación, Aguilar Juan Carlos (2006)

[12]PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis delos sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

En el presente trabajo se realizó este análisis, suponiendo que la empresa "Password", compite en un mercado real y no solo dentro de un simulador, se consideró a competidores directos (Las otras empresas componentes del simulador) y competidores indirectos (Otras empresas existentes en el mercado).

Bajo estos criterios se puede hacer los siguientes aportes teóricos que servirán de base para la elaboración del presente trabajo.

#### *3.4.3.1 Rivalidad entre competidores*

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. ¨ La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado ¨[13].

Factores que determinan la rivalidad entre los competidores:

- Dentro del programa de simulación
    - Se intensifica la rivalidad entre competidores si estos están en igualdad de condiciones.- En el programa de simulación todas las empresas empiezan con la misma cuota de mercado y las decisiones que puedan tomar en la primera y segunda gestión son guiadas y limitadas, razón por la que la rivalidad es alta.

[13] HITT, DUANE, HOSKISSON, 2004, Estrategias de mercadeo y competitividad, pag.61

- La rivalidad se vuelve más intensa cuando existe poca diferenciación de los productos. En el programa de simulación, solo se producen dos tipos de pantalones jeans: uno de alta calidad y otro de baja calidad.

- En el mercado real
  - La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.- Viendo más allá del programa de simulación en el que se produce solo dos tipos de pantalones jeans, vemos que en la realidad en el mercado existen muchas marcas de diferentes nacionalidades que son de preferencia por los clientes.
  - La rivalidad se vuelva más intensa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas. En el mercado real se tiene una amplia variedad de marcas y de distintas procedencias, generando que los clientes puedan optar por cambiar de marca con facilidad obteniendo precios y bienes de calidad similares.

#### *3.4.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.

Entre las barreras de ingreso más importantes podemos mencionar a:

- Dentro del programa de simulación
  - Diferenciación del producto. Se refiere a la fidelización que realizan las empresas para con sus clientes, en el caso del programa de simulación, las cuatro empresas producen los mismos productos por lo que no existe una diferenciación y los clientes podrían optar por cualquiera de las empresas, por lo que sería muy fácil para una empresa nueva ingresar al mercado.
  - Acceso a canales de distribución. En el programa de simulación solo existen tres canales de distribución que pueden ser utilizados a criterio de las empresas, convirtiéndose en un factor importante ya que la determinación de qué canales de distribución utilizará en cada gestión, brindará beneficios adicionales a la empresa.

- En el mercado real
    - Diferenciación del producto. En el mercado real, las empresas realizan varias actividades de fidelización de sus clientes tanto en la innovación de sus productos, promociones, ofertas y otros, por lo que se hace difícil para una empresa nueva ingresar al mercado.
    - Acceso a canales de distribución. En el mercado real existen canales de distribución similares al programa de simulación, el problema surge, cuando la empresa deberá convencer a estos canales, que puedan comercializar su producto, ya que los mismos cuentan con muchas otras ofertas de comercialización.

#### *3.4.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

"Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de los precios u otras circunstancias. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a una continua variación de los costos. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran, puede disminuir el atractivo del sustituto."[14]

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Dentro del programa de simulación
    - Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes. Dentro del programa de simulación no existen productos sustitutos ya que todas las empresas producen los mismos productos y no hay otras empresas que produzcan productos similares.
- En el mercado real
    - Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes. En el mercado real, existen productos sustitutos que pueden convertirse en una amenaza para la empresa.

[14] NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España:

#### *3.4.3.4 Poder de negociación de los proveedores*

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesionales.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

#### *3.4.3.5 Poder de negociación de los consumidores*

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual, es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados de dependencia en el mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Dentro del programa de simulación
    - No hay diferenciación en los productos. En la simulación solo existen dos tipos de productos y si hablamos de segmentos, solo hay en oferta una variedad de producto y es el mismo para todas las empresas.

  - Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos. En el caso de la simulación, los consumidores sí pueden cambiar a las empresas competidoras fácilmente, ya que las mayores fortalezas competitivas se dan especialmente por el tema de canales de distribución, pero no así a productos sustitutos, ya que todas las empresas producen el mismo producto.
- En el mercado real
  - No hay diferenciación en los productos. En el mercado existe una gran variedad de productos con diferenciaciones notorias tanto en la calidad, modelos, marcas, origen y otros.
  - Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos. En el mercado al existir una amplia oferta de productos y marcas, los consumidores pueden fácilmente optar por nuevas marcas de acuerdo a su preferencia.

### 3.4.4 MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una herramienta utilizada en el área empresarial sobre la base del diagnóstico para una mayor comprensión de la situación empresarial en sí misma y con relación a su entorno. Identifica opciones estratégicas futuras.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles (fortalezas y debilidades) que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.[15]

[15] Thompson y Strikland (1998), Administraciónestratégica,textos y caso (13 Edición, Mexico)

Uno de los aspectos más importantes dentro del análisis FODA, es la forma en la que se vaya a identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

En el presente trabajo para la identificación de estas variables se utilizó las siguientes herramientas:

- MATRIZ MEFI
- MATRIZ MEFE

¿Qué es la Matriz MEFI?

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia qua resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.[16]

¿Qué es la Matriz MEFE?

La MEFE suministra una base para analizar las relaciones externas entre las áreas de las empresas y su entorno. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia, que resume y evalúa las amenazas y oportunidades más importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.[17]

#### *3.4.4.1 CONCEPTOS RELACIONADOS*

a) Fortalezas.- Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia[18].
b) Debilidades.- Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil[19].

---

[16] Monografias.com, (2013) Matriz FODA, Conceptos y evaluaciones, Recuperado de: www.monografias.com/aplicacionesdelamatrizmefi

[17] Monografias.com (2013) Matriz FODA, Conceptos y evaluaciones, Recuperado de: www.monografias.com/aplicacionesdelamatrizmefe

[18] (McConkey, 1988; Planning in a changing environment business Horizons, 31 (5), 64-72

[19] Henry, 1980), H.W. (1980)Appraising a company's strengths and weaknesses, Managerial Planing, 14(3), 76-81

c) Oportunidad.- Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
d) Amenazas.- Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.[20]

### 3.4.5 ESTRATEGIA

En términos generales una estrategia es:

Un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso[21].

El objetivo principal del programa de simulación es el de alcanzar el primer lugar como empresa durante las tres gestiones que comprenden este programa, de esta manera destacamos la idea principal de que una estrategia: “Es una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar al enemigo, en este caso, a los competidores”.

#### *3.4.5.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL*

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento[22].

---

[20] Thompson y Strikland (1998), administración Estratégica textos y casos(13 edición Mx)

[21] Definiciones.mx (2013), Conceptos y definiciones empresariales, Recuperado de: http://definicion.mx/estrategia/

[22] Wikipedia.org (2013), Concepto de estrategia, Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia

Para el presente programa de simulación la empresa "Password" de acuerdo con la metodología de trabajo organizó su funcionamiento a través de la desagregación de la empresa en "Gerencias" cada una de ellas con diferentes funciones y objetivos.

Una vez diseñadas las gerencias de la empresa se realizó un diagnóstico que permitió identificar los potencialidades y debilidades internas y las oportunidades y amenazas internas para posteriormente desarrollar las estrategias dentro de cada gerencia que una vez articuladas permitan a la empresa ser la ganadora dentro del programa de simulación.

Las Gerencias que componen la empresa son:

- Gerencia General
- Gerencia de Producción
- Gerencia de Marketing
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Abastecimiento
- Gerencia de Planificación

La gerencia general, se encarga de definir las políticas, directrices y procedimientos (a través de circulares) que se deberán aplicar en toda la empresa, para lograr la eficiencia administrativa, operacional y financiera que se requiere para la rentabilidad y vigencia de la empresa en el tiempo. [23]

#### *3.4.5.2 GERENCIA GENERAL*

Dentro del programa de simulación la Gerencia General realizó principalmente las siguientes actividades:

- Presentó y defendió en coordinación con la Gerencia de Finanzas los estados financieros de la empresa ante la junta de accionistas.
- Realizó un seguimiento y evaluación a todas las demás gerencias para el cumplimiento de objetivos en los términos previstos.

[23] Monografias.com (2013), Concepto y funciones de la Gerencia de Planificacion, Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-general.shtml

#### *3.4.5.3 GERENCIA DE PRODUCCIÓN*

La gerencia de las operaciones o la gerencia de la producción, puede definirse como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y/o servicios que ofrece una organización, y que se venderán a los clientes directos y/o empresas.[24].

Dentro del programa de simulación la Gerencia de Producción realizó principalmente las siguientes actividades:

- Elaboró y ejecutó un plan trimestral de producción en coordinación con la Gerencia de Marketing de acuerdo con la cantidad de ventas y tiempos de entrega de los productos.
- Elaboró y ejecutó un plan de pagos a destajo hacia la fuerza de ventas que permita minimizar los costos de producción.

#### *3.4.5.4 GERENCIA DE MARKETING*

La Gerencia de Marketing está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de hacer surgir en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca; forma parte de la mercadotecnia que contribuye a planear, determinar y coordinar las actividades operativas[25].

Dentro del programa de simulación la Gerencia de Marketing realizó principalmente las siguientes actividades:

- Elaboró y ejecutó un plan de ventas utilizando los canales de ventas de acuerdo a los pedidos, mercados y forma de venta.
- Definió e implementó la estrategia de publicidad de la empresa en coordinación con la Gerencia General y la Gerencia de Producción.

---

[24] Monografias.com (2013), Concepto y funciones de la Gerencia de producción, Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-operaciones-y-produccion/gerencia-operaciones-y-produccion.shtml

[25] Wikipedia.com (2013), Concepto y funciones de la Gerencia de Marketing, Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/gerencia-marketing

#### *3.4.5.5 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*

La Gerencia de Administración y Finanzas es el órgano de apoyo responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del potencial humano, los recursos económicos, financieros, materiales, así como proporcionar los servicios que requieran las diferentes Gerencias de la empresa[26].

Dentro del programa de simulación la Gerencia de Administración y Finanzas realizó principalmente las siguientes actividades:

- Diseñó y ejecutó un plan presupuestario y la elaboración y presentación de estados e indicadores financieros de manera oportuna.
- Coordinó con todas las gerencias la asignación presupuestaria para su eficiente funcionamiento.

#### *3.4.5.6 GERENCIA DE ABASTECIMIENTO*

La Gerencia de 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.[27]

Dentro del programa de simulación la Gerencia de Abastecimiento realizó principalmente las siguientes actividades:

- Coordinar de manera permanente con los gerentes comerciales y de producción respectivamente para asegurar alineamiento de criterios.
- Analizar y Definir las Políticas y Lineamientos de abastecimiento y logística en función las capacidades comercial y de producción de la empresa; como al comportamiento del mercado de materias primas y materiales y las capacidades de los almacenes de la empresa.

---

[26] Monografias.com (2013), Concepto y funciones de la Gerencia de Administracion y finanzas, Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-administracion-y-finanzas.shtml

[27] Monografias.com (2013), Concepto y funciones de la Gerencia de Abastecimiento, Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-abastecimiento-y-provision.shtml

#### *3.4.5.7 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN*

La Gerencia de Planificación, es el órgano de línea de la Gerencia General encargado de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar todas las actividades a acciones estratégicas de una empresa.[28]

Dentro del programa de simulación la Gerencia de Planificación realizó principalmente las siguientes actividades:

- Realizar análisis previos al diseño de la planificación empresarial, tales como: FODA, Fuerzas de Porter, PEST, indicadores financieros, etc.
- Diseñar la Planificación Empresarial de la compañía en función a los objetivos de los accionistas y los recursos empresariales. Así como también la formulación y reformulación del presupuesto, en función de los resultados obtenidos.

### 3.4.6 ENTES QUE PARTICIPAN EN LA SIMULACIÓN

#### *3.4.6.1 COMPETIDORES*

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.[29]

Dentro del programa de simulación los competidores están compuestos por cuatro empresas:

- INNOVA JEANS
- KPITAL JEANS
- LIKE JEANS
- PASSWORD JEANS

---

[28] Monografias.com (2013), Concepto y funciones de la Gerencia de Planificacion, Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-planificacion.shtml

[29] Wikipedia.org (2013), Competidores empresariales, Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(econom%C3%ADa)

Al inicio de la primera gestión, todas las empresas competidoras inician en igualdad de condiciones en cuanto a cuota de mercado y al ser esta primera gestión guiada, todas las empresas competidoras terminan la misma en igualdad de condiciones.

Durante las gestiones dos y tres, cada empresa competidora toma sus decisiones en cuanto a:

- Canales de distribución a utilizar.
- Ventas al contado y/o al crédito.
- Otras.

Estas decisiones estratégicas son las que permiten a las empresas competidoras lograr una mayor cuota de mercado.

#### *3.4.6.2 BANCO*

Un banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.[30]

Dentro del programa de simulación el banco tiene las siguientes funciones:

- La banca evalúa, aprueba y rechaza solicitudes de crédito, otorga préstamos, bonos, define las tasas de interés, paga ingresos depositados por los canales y cambia cortes de dinero.
    - Créditos de largo plazo: solicitado trimestralmente, con un interés del 10% por trimestre, con amortizaciones cada 4 trimestres
    - Créditos de corto plazo: solicitado mensualmente, con un interés del 5% por trimestre, con amortizaciones cada 3 meses.
    - Bonos: Emitidos trimestralmente por la empresa que haya tenido mejor resultado la gestión anterior ROE, sólo esta empresa podrá cambiar toda su deuda por bonos la gestión siguiente, interés 5% trimestral.

[30] Wikipedia.org (2013), Concepto y funciones de los bancos, Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Banco

#### *3.4.6.3 PROVEEDORES*

**Proveedor** es la **persona** o **empresa** que **abastece** con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo **proveer**, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.[31]

Dentro del programa de simulación los proveedores son los que suministran la materia prima a las empresas pero esta es restringida, Los gerentes de operaciones asisten a la mesa de proveedores con una estrategia y la cantidad de dinero requerida, para asegurar conseguir la cantidad necesaria que permita cumplir sus pedidos en las mejores condiciones de precio y entrega.

#### *3.4.6.4 MERCADO*

Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.[32]

Dentro del programa de simulación el mercado está compuesto por:

- Región 1 y Región 2, donde se pueden comercializar los productos FOR YOU y STAR JEANS, estas dos regiones son las mismas para todas las empresas la diferencia se da en la forma en que cada empresa llegara a estos dos segmentos de mercado a través de sus canales de distribución que pueden ser: Promotoras de venta, Mayoristas y Boutiques.

#### *3.4.6.5 ACCIONISTAS*

Accionista es aquella persona natural (persona física) o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

---

[31] Definiciones.mx (2013), Concepto y definiciones de proveedores, Recuperado de: http://definicion.de/proveedor/

[32] Wikipedia.org (2013), Concepto y definicion de mercado, Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_(marketing)

El accionista es un socio capitalista que participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital a la misma. Por lo tanto, dentro de la sociedad tiene más votos quien más acciones posee.[33]

Dentro del programa de simulación los accionistas son parte de la dirección y estos se constituyen en el núcleo fundamental sobre el cual la empresa desenvuelve sus actividades, sus roles abarcan desde la planificación y formulación de estrategias, la implementación y evaluación de las mismas conjuntamente a las diferentes gerencias de la empresa.

[33] Wikipedia.org (2013), Concepto y definición de accionistas, Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Accionista

# CAPÍTULO IV

# 4 PROPUESTA

## 4.1 DESCRIPCIÓN DELA SIMULACIÓN EMPRESARIAL

El programa de simulación empresarial se dividió en cuatro grupos, cada grupo equivale a una empresa, todas las empresas (grupos) compiten entre sí. Es un entorno empresarial compuesto por cuatro entes: Mercado, Proveedores, Accionistas y Banco.

Cada estudiante dentro de la empresa asume el rol de una gerencia.

Los roles recomendados a ser asignados son:

- Gerente General
- Gerente de Planificación
- Gerente Administrativo y Financiero
- Gerente de Marketing y Ventas
- Gerente de Producción y Recursos Humanos
- Gerente de Abastecimiento y Logística

Cada Gerente o participante, tiene que tomar decisiones y ejecutar acciones en función a su cargo. De esta manera, cada participante deberá elaborar una bitácora individual de la simulación, la cual deberá ir registrando su actividad, justificando sus decisiones y la evolución empresarial desde el punto de vista de su área de gestión. A continuación se resumen a manera orientativa y no limitativa, las principales funciones de cada uno de los integrantes:

- **Gerente General:**
  1. Presentar y defender los estados financieros e informes de gestión ante los accionistas al finalizar cada gestión.
  2. Velar por el cumplimiento de rol de cada uno de los gerentes de la empresa, y en particular por el correcto funcionamiento de su equipo gerencial de trabajo.
  3. Registrar y/o procesar en forma permanente los acontecimientos, acciones y aspectos relevantes relacionados con su grupo en materia de: gestión del tiempo, proceso de toma de decisiones, grado de cumplimiento de objetivos operacionales, y principalmente con sus decisiones y experiencias en la dirección de la empresa. Formando de esta manera su bitácora individual.

4. Analizar, modificar, aceptar, rechazar y consolidar los informes de gestión de cada una de las áreas según corresponda.
5. Procesar y analizar la información proporcionada por sus gerentes, de la competencia y del entorno en general.

- **Gerente de Planificación:**
  1. Realizar análisis previos al diseño de la planificación empresarial, tales como: FODA, Fuerzas de Porter, PEST, indicadores financieros, etc.
  2. Diseñar la Planificación Empresarial de la compañía en función a los objetivos de los accionistas y los recursos empresariales. Así como también la formulación y reformulación del presupuesto, en función de los resultados obtenidos.
  3. Implementar la Planificación Empresarial, asegurando la coherencia de las decisiones en cada uno y entre todas las restantes áreas de la empresa en relación a las Operaciones de la empresa.
  4. Evaluación de la Estrategia Empresarial a la luz de los cambios en la competencia, mercado, canales, proveedores, aciertos y errores de la empresa; así como una evaluación de los recursos existentes.
  5. Registrar y/o procesar en forma permanente
- **Gerente Administrativo Financiero**
  1. Planificar las operaciones de la empresa desde el punto de vista financiero, es decir realizar estimaciones y presupuestos en base a información disponible a las condiciones particulares de la empresa y su entorno.
  2. Garantizar la liquidez adecuada de la empresa para soportar las operaciones en función a la estrategia definida.
  3. Definir e implementar las políticas de financiamiento de las operaciones a corto y largo plazo, considerando las diferentes alternativas de financiamiento y las restricciones existentes cada gestión.
  4. Registro correcto de los gastos e ingresos generados por la operación de la empresa.
  5. Administrar el sistema financiero y garantizar la oportunidad y calidad de la información expresada en los estados financieros de la empresa.

6. Planificación, ejecución y evaluación de la estrategia financiera, en coherencia con la Estrategia Operacional y el presupuesto trimestral.
7. Apoyar y aportar criterios de eficiencia financiera en las definiciones de las políticas y lineamientos del abastecimiento y de la logística empresarial.
8. Apoyar y aportar criterios de costos – beneficios en las definiciones de las políticas y lineamientos para la selección de canales, productos y mercados a incursionar como base de la estrategia empresarial.

- **Gerente de Marketing y Ventas**

1. Asegurar el desarrollo comercial de la empresa coherente con la estrategia operacional, y acorde a las restricciones del mercado, acciones de la competencia y disponibilidad de recursos, velando por la eficiencia en el uso de los recursos.
2. Gestionar el proceso de la venta en función a la cantidad y calidad de los canales y prospectos de pedidos, optimizando el resultado.
3. Desarrollar y/o Modificar las fuerzas de ventas, garantizando eficiencia e idoneidad para cada producto y mercado en el que la empresa decida realizar sus operaciones.
4. Realizar la planificación de ventas para cada gestión.
5. Analizar y tomar decisiones oportunas respecto a la definición de los canales y publicidad para cada producto y mercado que la empresa opere.
6. Definir e implementar la estrategia de publicidad y diseño creativo para todos los canales, productos y mercados donde participe su empresa.
7. Realizar inteligencia de marketing a través de la observación y análisis de la competencia.
8. Participar anualmente en el proceso de captación de prospectos de pedidos en el mercado, tomando decisiones en gastos de publicidad, que permitan a la empresa maximizar los resultados operacionales, en un ambiente competido.

- **Gerente de Producción**

1. Asegurar el desarrollo de la capacidad de producción para todos los productos y mercados en que se incursione; en forma coherente con la estrategia operacional; acorde a las restricciones del mercado, disponibilidad de materias

primas y materiales, acciones de la competencia, velando por la eficiencia en el uso de los recursos.

2. Realizar la planificación trimestral de la producción. Considerando tanto el abastecimiento, la logística como las instalaciones físicas y capacidades de producción de la maquinaria y equipo requeridos para todos los productos y mercados que abarquen las operaciones de su empresa.
3. Minimizar el costo de producción de los recursos humanos implementando un sistema de remuneración a destajo que otorgue una mayor flexibilidad y productividad a la empresa.
4. Registrar y/o procesar en forma permanente los acontecimientos, acciones y aspectos relevantes relacionados con su grupo y por la competencia en materia de producción. Desarrollando de esta manera, su bitácora individual de información.
5. Presentar informes anuales de gestión a la Gerencia General.

- **Gerente de Abastecimiento y Logística**

1. Analizar y Definir las Políticas y Lineamientos de abastecimiento y logística en función las capacidades comercial y de producción de la empresa; como al comportamiento del mercado de materias primas y materiales y las capacidades de los almacenes de la empresa.
2. Planificar, definir y asistir a la mesa de compras de materias primas y materiales trimestralmente, que garanticen la eficiencia en costos, condiciones de provisión adecuadas (precios, volúmenes, tiempos de entrega) y la continuidad de las operaciones de la empresa.
3. Analizar y definir las políticas de gestión de inventarios, minimizando la inmovilización de recursos tanto en los almacenes de materia prima como los almacenes de producto en proceso y terminado.
4. Coordinar de manera permanente con los gerentes comerciales y de producción respectivamente para asegurar alineamiento de criterios.
5. Analizar la conveniencia de realizar alianzas con la competencia con el objetivo de obtener mejores condiciones para la provisión de materias primas y materiales.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

### 4.2.1 Descripción del mercado.

La Simulación se realiza para la Industria Textil, el mercado representado en la ciudad de Sucre, capital de Bolivia. Específicamente para la fabricación de Jeans para mujer de entre 15 y 45 años de edad. Se trabaja con la moneda $us., todas las actividades financieras se realizan en Millones de $us.

Intervienen en el mercado cuatro empresas que acaparan el 100% del mercado, al empezar la simulación tienen las cuatro empresas la misma participación (25% cada una) y como las mismas posibilidades de crecimiento hasta la conclusión de la tercera gestión.

### 4.2.2 Descripción de la práctica.

El juego de simulación de desarrolla en tres "gestiones", cada gestión tiene tres "periodos", los pasos que se siguen en cada gestión son:

a) Inicio de gestión
b) Periodos
c) Finalización de una gestión

**a) Al inicio de cada gestión.-**

Al inicio de cada gestión se definen los gastos de investigación de mercado: captar información sobre precios de materias primas e insumos, regiones que se abrirán para expandirse con otro producto, porcentajes a cancelar para la fuerza de ventas.

Se define a su vez los gastos de marketing: el monto invertido permitía la obtención de pedidos, mientras mayor era la inversión en esta área, mayores pedidos se podían captar y eso incidía en los gastos para el abastecimiento de materia prima e insumos para la fabricación de los productos.

**b) Al inicio de un periodo**

Al inicio de un periodo se debe actualizar las cuentas por cobrar, haciendo efectivo los créditos de pasadas gestiones, actualizar los pagos de intereses de los préstamos y ver la posibilidad de acuerdo con las estrategias tomadas de solicitar nuevos créditos. Se debe cancelar el 5% sobre todas las compras en proceso en el almacén de materia prima,

verificar si ya se tenían productos terminados, de ser así debían ser entregados, registrar los ingresos al contado registrar cuentas por cobrar y pagar tanto el interés mensual de préstamos: 10% sobre el total de las ventas realizadas como los gastos de servicios básicos (luz y agua) y 10% de productos en proceso.

**c) Al finalizar una gestión.-**

Se deben pagar gastos administrativos, de mantenimiento y soporte y otros gastos como de capacitación, beneficios sociales, mano de obra, intereses de créditos bancarios.

Finalmente se registran gastos e ingresos y se cuadra el balance.

### 4.2.3 Condiciones Específicas de las Gestiones

Durante el desarrollo de la simulación empresarial se desarrollan tres gestiones:

**a) Gestión 1.-**

Esta gestión es totalmente guiada, lo que favorece el desempeño de cada empresa participante en las próximas dos gestiones. Las condiciones de mercado determinan que se comercializa el producto en la Región 1 únicamente. La región 1 está conformada por personas con un nivel de ingresos Medio Bajo.

Asimismo se comercializa sólo un producto ¨Star Jeans¨, este producto dirigido a personas con ingresos Medio Bajo, es un modelo de Jeans clásico que no tiene distintivos. El producto a comercializarse se distribuye a través de un sólo canal: ¨Mayoristas¨.

La capacidad instalada es de 240 docenas, para cada una de las empresas.

Al ser una gestión guiada las empresas terminan con balances muy similares, a excepción de que la empresa que al finalizar la primera gestión presenta sus estados financieros al ente fiscalizador antes de cumplir el plazo especificado es beneficiaria de mejor intereses pudiendo cambiar sus deudas a Bonos del Gobierno, con un interés preferencial de 5%.Las dos últimas empresas en presentar sus balances son sujetas a una multa de 10 Millones por presentar balances fuera de plazo.

**b) Gestión 2.-**

La segunda gestión deja de ser guida, pudiendo cada empresa tomar las decisiones estratégicas que mejor coadyuven al logro de los objetivos institucionales. Uno de los

objetivos institucionales para todas las empresas es mejorar la imagen corporativa, para esto una de las actividades es invertir en un Programa de Responsabilidad Social.

Las condiciones de mercado determinan que se comercializa el producto en las Regiones 1 y 2. La región 1 está conformada por personas con un nivel de ingresos Medio Bajo y la Región 2 conformada por personas de ingresos Medio Alto. Asimismo se comercializa dos productos ¨Star Jeans¨ y ¨ForYou¨. Star Jeans dirigido a personas con ingresos Medio Bajo, es un modelo de Jeans clásico que no tiene distintivos. ForYou dirigido a personas con un nivel de ingresos Medio Alto, es un producto a la moda que tienes diferentes distintivos.

El producto a comercializarse se distribuye a través de tres canales ¨Mayoristas¨, ¨Promotoras¨ y ¨Boutiques¨.

La capacidad instalada es de 480 docenas, para cada una de las empresas.

**c) Gestión 3**

La tercera gestión mantiene los mismos productos, canales y mercados con los que se trabajaron durante la gestión dos, según se detalla a continuación:

Mercados ¨Región 1¨ y ¨Región 2¨,

Canales ¨Mayoristas¨, ¨Promotoras¨ y ¨Boutiques¨

Productos ¨Star Jeans¨ Y ¨For You¨.

La capacidad instalada también se mantiene, pudiendo producir cada empresa al mismo tiempo como máximo sólo 480 docenas.

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

## 4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “PASSWORD”

Industrias Password, es una empresa creada el 25 de Febrero de 2013. Es una empresa privada con fines de lucro y que se rige a las leyes de comercio de Bolivia.

Realiza sus actividades en calle Real Audiencia Nº73, zona central de la ciudad de Sucre, con infraestructura propia para las oficinas y un galpón. Con 22 funcionarios de planta y 10 eventuales. Cumple con todas las normativas de la Ley Laboral Boliviana.

La empresa utilizará otras herramientas que contribuirán a posesionar la imagen de la empresa en el mercado en el corto plazo, estas herramientas son:

**Marca**

La empresa tendrá el nombre de "PASSWORD"

**Slogan**

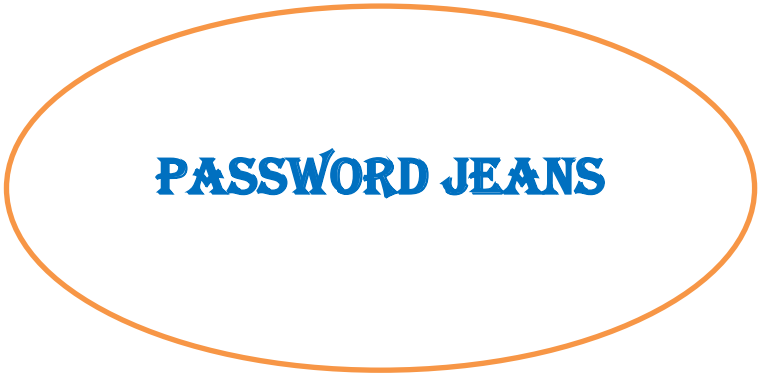
Es la frase que sintetiza todo lo que la empresa es y quiere ofrecer a sus clientes, debe generar confianza y optimismo, elegancia pero especialmente fuerza, el slogan debe acompañar todo la campaña promocional y publicitaria de la empresa, debe ir escrita en las etiquetas, letreros y todo el material que la empresa utilice en el proceso comercial y también administrativo, el slogan propuesto es:

"Jeans de mujer exclusivos, para mujeres exclusivas"

**Logotipo**

El logotipo es una imagen que representará a la empresa, debe crear una imagen única y atractiva que contenga un mensaje de fuerza y asimilación fácil hacía los clientes, debe contener colores representativos de la empresa y que generen respeto, elegancia, optimismo, entusiasmo y sobre todo fuerza, de igual manera el logotipo debe acompañar toda la campaña promocional y publicitaria de la empresa, debe ir impreso en letreros y todo material que la empresa utilice en el proceso comercial y también administrativo, el logotipo propuesto es:

**Figura 3: LOGOTIPO**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

El logotipo propuesto presenta algunas características a mencionar:

Dentro de las características de la mercadotecnia, el óvalo es una figura que caracteriza a la elegancia y que además está relacionada directamente con las mujeres, la combinación de color naranja y azul fortifican las características de elegancia, delicadeza propias de una mujer, la forma de las letras escritas dentro del óvalo representan la elegancia que el producto ofrecerá a sus clientes.

**Diseño de Letrero, Banners y Afiche**

Todos estos materiales de mercadotecnia deben incluir los colores de la empresa, nombre y slogan de la misma:

**Figura 4: LETRERO**

Fuente: Elaboración Propia, 2014

## Tarjetas de Presentación

Las tarjetas de presentación identificarán el nombre, cargo de la persona y datos de contacto dentro de la empresa, de igual manera debe contener los colores, nombre de la empresa y slogan

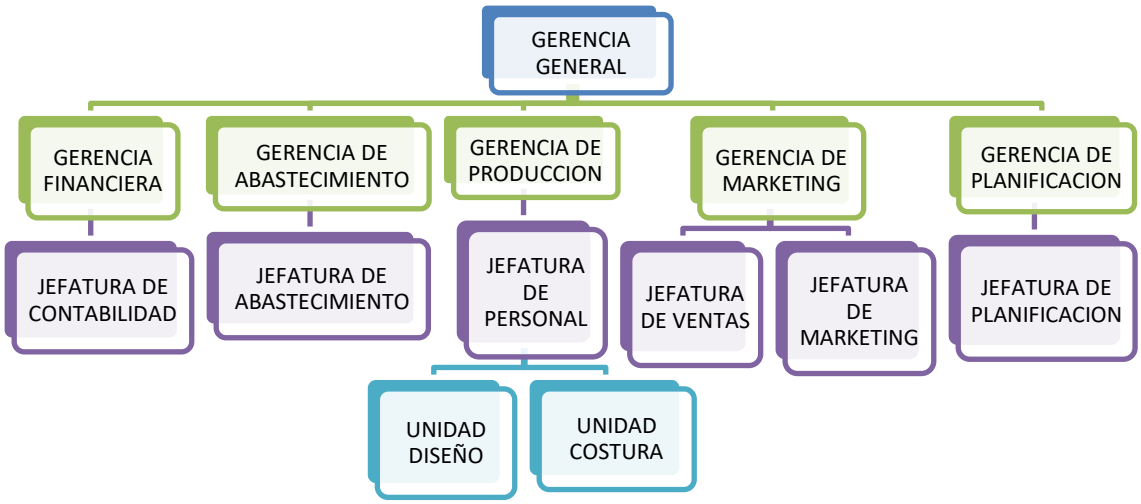
**Figura 5: TARJETA DE PRESENTACIÓN**

Fuente: Elaboración Propia, 2014

## Organigrama de la empresa

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

**Gráfico 2: ORGANIGRAMA**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

A continuación se presentan la Misión, Visión y Valores de la empresa:

### 4.3.1 MISIÓN "PASSWORD"

***"Producir y comercializar los jeans de más alta calidad, satisfaciendo las necesidades de la demanda con los mejores precios y a través de la excelencia"***

### 4.3.2 VISIÓN "PASSWORD"

***"En tres años "Password" será la empresa más importante en la producción y comercialización de jeans para mujer, en el mercado de la ciudad de Sucre y proyectando su ingreso a nuevos mercados"***

### 4.3.3 VALORES "PASSWORD"

**Responsabilidad**: Cumplir de manera eficiente todas las actividades.

**Compromiso**: El cliente es lo más importante por lo que se debe tener un compromiso total hacia una atención eficiente y cordial.

**Honestidad.**- Cumplir las tareas con **sinceridad** y **coherencia**, respetando los valores de la **justicia** y la **verdad.**

**Idoneidad.**-Cumplir con las condiciones necesaria para realizar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.

**Servicio**.- Brindar un servicio de calidad a los clientes y personas involucradas en el proceso productivo de la empresa.

UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de Recursos Humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

Mejora continua: BUSCAMOS LA EXCELENCIA EN TODO LO QUE HACEMOS.

### 4.3.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO (ANÁLISIS PEST)

#### *4.3.4.1 Factores Políticos*

***Estabilidad Política.-***

El escenario político en la gestión 2014 se caracterizará por la realización de las elecciones generales que por su importancia prometen diversas actividades que siendo hábilmente aprovechadas por la empresa pueden generar resultados financieros favorables.

Actualmente se tiene una relativa estabilidad política, con ciertos niveles de afección al desenvolvimiento de la actividad empresarial. Existe una relativa certidumbre en cuanto a la permanencia del actual gobierno en el órgano ejecutivo y legislativo.

Se prevé la continuidad de las políticas económicas de estado y de relacionamiento hacia el empresariado e iniciativas privadas.

***Normas Impositivas.-***

Las normas impositivas actuales son permisibles hacia el desarrollo de la actividad comercial informal. Desde el punto de vista empresarial afecta a aquellas empresas que son pequeñas y luchan por su consolidación en el mercado.

De acuerdo con el análisis de la Confederación de empresarios privados de Bolivia los impuestos vigentes tales como el IVA o el IT que gravan el 15.5 % de los ingresos de las empresas además del IUE, que grava el 25% de sus utilidades anuales impide la consolidación de las empresas que recién están iniciando sus actividades, debido a que sus prioridades se extienden hacia una mayor inversión y mejores beneficios

#### *4.3.4.2 Factores Económicos*

***Inflación.-***

Según los datos del INE la tasa de inflación en el país para la gestión 2013 fue de 6,48% durante el año 2013 la tasa de inflación mantuvo los márgenes previstos por el Gobierno ya que a principio de gestión había proyectado una tasa de 7%.

El mes de Enero del año 2014 se tuvo una inflación de 0,26%, una tasa menor comparando la tasa que se tuvo en Enero de 2013 que llego al 0,66%, este dato nos muestra que los precios de la canasta familiar tuvieron un mejor comportamiento, no muy considerable durante el mes de Enero del año 2014, lo que favorece a los niveles de consumo y ahorro de las personas, este aspecto se puede constituir en una fortaleza y oportunidad que coadyuva a la estabilidad económica del país.

En lo que se refiere a la ciudad de Sucre durante el mes de Enero del año 2014 la inflación fue de 0,25% esto significa que hubo una correlación con el IPC (Índice de precios al consumidor) de la tasa nacional.

***Devaluación.-***

En un sistema de tipo de cambio flexible (es decir cuando los valores de las monedas no están fijados, sino que están establecidos por las fuerzas del mercado) como es el caso de Bolivia, la reducción del valor de la moneda se denomina depreciación, en este punto se debe mencionar que en los últimos años el gobierno aún mantiene el tipo de cambio flexible, con una apreciación importante de la moneda nacional.

El tipo de cambio permanece constante desde el 2 de noviembre del año 2011, con levísimas variaciones, generando un proceso de bolivianización y generando opciones favorables para el empresariado.

***Ingreso per cápita.-***

El ingreso per cápita se refiere al ingreso promedio que recibe una persona en un año, el ingreso per cápita en Bolivia es muy bajo con relación a otros países de la región, en el año 2013 la ciudad de Sucre tiene un ingreso per cápita de 2.077 dólares en promedio menor al ingreso per cápita nacional que es de 2.930 dólares, esto se debe a la poca actividad e inversión tanto del sector público como privado y principalmente a la incidencia del área rural.

**Valoración.- (Amenaza media – mediano impacto)**

Este aspecto se constituye en una amenaza media con un impacto medio. Ya que el Municipio de Sucre cuenta con un ingreso per cápita menor al promedio nacional lo que significa que tienen menor posibilidad de destinar recursos a la compra de bienes.

***Nivel de Pobreza.-***

En Bolivia actualmente cerca de1.710.176 personas se encuentran en la extrema pobreza considerando a este indicador como aquellas personas que reciben un dólar al día según datos del censo Nacional de población y vivienda 2012, en datos de esta institución el 17% de la población aproximadamente se encuentra en nivel de extrema pobreza (indigente y marginal), en otras palabras casi seis de cada 100 bolivianos viven en condiciones de pobreza. En el área rural este porcentaje es aún más elevado.

En el caso del Departamento de Chuquisaca, 127.896 personas se encuentran en la extrema pobreza, casi 5 personas por cada 100, son muy pobres.

En la ciudad de Sucre, los indicadores son más alentadores, 11.754 personas se encuentran en la extrema pobreza, casi 22 personas por cada 100 son muy pobres. Esta información es importante ya que la empresa se constituirá en la ciudad de Sucre, siendo éste su mercado más importante.

#### *4.3.4.3 Factores Sociales y Geográficos*

*Cambios Demográficos.-*

Según datos del INE, según el censo de población y vivienda del 2001 y del 2012, Chuquisaca tuvo un crecimiento poblacional entre 2001 y 2012 del 8,4%, siendo el más dinámico el área urbana con 26,3% y en el área rural presenta una disminución de -4,1%.

En el caso de la Ciudad de Sucre, tuvo un crecimiento poblacional en este periodo de 20,7% destacando el crecimiento urbano en 22,5% y el área rural en 4,1%. Estos datos reflejan que existe una mayor cantidad de personas que puedan demandar los productos de la empresa. Para el presente proyecto este hecho se constituye en una oportunidad alta, con un impacto alto.

*Tamaño territorial e institucional.-*

La ciudad de Sucre tiene una extensión de 11.800 kilómetros cuadrados que representa el 7.5% de toda la superficie del departamento de Chuquisaca ocupando el quinto lugar por su extensión con relación a los otros municipios ya que es una ciudad capital se tiene una oportunidad alta con un impacto alto debido a que se cuenta con diversas empresas e instituciones y también personas con niveles de ingresos medios, bajos y altos.

**Valoración.- (oportunidad alta – impacto alto)**

Se considera un mercado importante ya que en tamaño la ciudad de Sucre es relativamente extensa y además cuenta con algunas empresas e instituciones muy importantes que se convierten en un mercado potencial para la empresa.

*Ubicación.-*

La ciudad de Sucre cuenta con espacios apropiados para la construcción y ejecución de este tipo de empresas, si bien no se cuenta con una zona industrial especifica se cuenta

con espacios que se pueden adecuar a los requerimientos de la empresa, por esta razón es que se considera como una oportunidad media con un impacto alto.

*Vías de Acceso.-*

Las vías de acceso a nivel departamental son reducidas, existiendo un limitado acceso a determinadas zonas, a nivel de Sucre la principal limitante está centrada en la inadecuada infraestructura aeroportuaria la cual no permite un flujo permanente y continuo de pasajeros.

Este hecho se constituye en una amenaza media de impacto medio, puesto que afecta al flujo de personas hacia la ciudad y el departamento.

#### *4.3.4.4 Factores Tecnológicos*

***Conocimiento científico y tecnológico.-***

Las inversiones que se realizarán no implican grandes requerimientos tecnológicos, motivo por el cual su equipamiento será posible sólo en el mercado nacional y con la facilidad de acudir a otros países de la región.

**Valoración.- (oportunidad media – mediano impacto)**

***Tasa de Innovación.-***

La innovación se considera como una oportunidad alta con un impacto alto debido a que la ciudad de Sucre no cuenta con una empresa del tipo propuesto en el presente proyecto, constituyéndose en una importante innovación que puede promover el crecimiento empresarial en la región.

***Política de Investigación y desarrollo.-***

El presente proyecto en cuanto a investigación y desarrollo tiene una amenaza media con un impacto bajo ya que en la ciudad de Sucre no se cuenta con investigaciones que se hayan realizado acerca del tema, pero el presente estudio aportará los conocimientos teóricos y técnicos que a futuro pueden ser utilizados para otras investigaciones además que la empresa le pondrá mucho énfasis en la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, mercados y métodos de producción.

### 4.3.5 DIAGNÓSTICO EXTERNO (MATRIZ MEFE)

La Matriz MEFE, consiste en determinar y analizar las principales oportunidades y amenazas de la empresa con relación a su entorno, una vez detectadas estas, se realiza la cuantificación según su importancia, posteriormente se les da un valor de respuesta de mercado y por último se les da un valor de importancia.

Este análisis se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2: MATRIZ MEFE**

| No | OPORTUNIDADES | Importancia del Factor (1) | Capacidad de Respuesta del Mercado (2) | Importancia (3) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Alto uso de jeans en el mercado potencial | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 2 | Importantes fuentes de información | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3 | Conocimiento de la competencia | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 4 | Importante participación en el mercado | 0,15 | 3 | 0,45 |
| | AMENAZAS | | | |
| 5 | Altos costos en publicidad | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 6 | Alto uso de ropa a medio uso | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 7 | Tres competidores directos en el mercado | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 8 | Tendencia a incrementos en las comisiones de los canales de venta | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | TOTAL | 1 | | 2,45 |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

(1).- Ponderación de importancia de cada uno de los factores

(2) Calificación de respuesta del mercado

1. Una amenaza importante
2. Una amenaza menor

3. Una oportunidad menor
4. Una oportunidad importante

(3) Resultado de multiplicar la ponderación por la calificación

De acuerdo con el resultado del cuadro anterior (2,45) podemos mencionar que la empresa se encuentra en un entorno externo atractivo en el que las oportunidades son más favorables que las amenazas si bien este atractivo no es alto, está por encima del promedio aceptable (2), lo que indica que el entorno externo es atractivo.

### 4.3.6 DIAGNÓSTICO INTERNO (5 FUERZAS DE PORTER)

Las 5 fuerzas desarrolladas por Michael Porter identifican y condicionan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento.

Entre estas fuerzas se tienen a la competencia de la industria, competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores.

El objetivo de la utilización de esta metodología, es para encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor. Además este análisis permite comprender el estudio del entorno más próximo que relaciona a la empresa en lo que es su propio sector, tomando en cuenta los factores estructurales que forman parte de cada una de estas fuerzas

#### *4.3.6.1 Competencia en el sector y barreras de entrada*

En la ciudad de Sucre no existe ninguna empresa dedicada a la fabricación de pantalones Jeans para mujer de primera calidad, sólo se cuenta con empresas que comercializan este producto de fabricación tanto nacional, como internacional.

Estas empresas debido a su capacidad de oferta y especialmente por la imagen que tienen cuentan con una clientela alta y se encuentran bien posesionadas en el mercado, estas se constituyen en los posibles rivales y competidoras de la empresa.

Las marcas de mayor aceptación en el mercado son:

- Ovio
- Trailer
- Lee

Si bien existen muchas otras marcas, las mencionadas anteriormente son las de mayor importancia en el mercado y son las que se constituirían en la competencia directa para la empresa.

Estas marcas son comercializadas por diferentes canales, los más importantes son:

- Tiendas especializadas
- Centros de abasto
- Centros comerciales

Las ventajas de estos canales de comercialización son:

- Son lugares ya conocidos por la clientela
- Cuentan con una amplia oferta y variedad de productos
- Cuentan con precios competitivos

Las desventajas de estos canales de comercialización son:

- No cuentan con estrategias de comercialización planificadas
- No pueden adecuar su oferta a las necesidades del mercado en cuanto a variedad, cantidad y tiempo de entrega de los productos.

La barrera de ingreso más importante está constituida en que la empresa no solo comercializará el producto, sino también lo producirá pudiendo adecuarse a las necesidades del segmento identificado en cuanto a calidad, precio y otros, a esto se suma que utilizará técnicas de mercadeo innovadoras y agresivas llegando a segmentos de mercado de manera más eficiente.

#### *4.3.6.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes*

La empresa contará de entrada con tres competidores directos y una amplia cantidad de competidores indirectos los cuales están ya constituidos en el mercado.

Entre los competidores directos podemos mencionar que son empresas nuevas que también ingresarán al mercado con similares características, productos y reglas a través del programa de simulación empresarial.

En cuanto a los productos que ofrecen estos se limitan a dos productos:

- STAR JEANS.- Destinado a un mercado de personas con ingresos medios – bajos.
- FOR YOU.- Destinado a un mercado para personas con ingresos altos.

Por estos aspectos se considera que la fuerza de este aspecto es bastante alta.

En cuanto a competidores indirectos los mismos se encuentran distribuidos en diferentes mercados de la ciudad y realizan solo la comercialización de los productos.

#### *4.3.6.3 Amenaza de Productos sustitutos*

Michael Porter considera que un producto es sustituto de otro, solo si reemplaza un producto de un sector industrial similar al suyo.

En este caso, hablamos de pantalones jeans para mujer de dos calidades diferentes, los productos sustitutos son muy pocos, podemos mencionar a pantalones de tela, calzas, faldas y otros.

Sin duda la preferencia de los pantalones jeans es mucho más alta a los sustitutos mencionados por lo que se considera a esta fuerza como de intensidad baja.

#### *4.3.6.4 Poder de negociación de los proveedores*

Un mercado o segmento de mercado no sería llamativo cuando los proveedores estén muy bien organizados ya que el poder de negociación de la empresa disminuiría en gran medida.

En el presente caso, existen muchos proveedores, por las características del producto muchos de ellos serán del exterior del país. En cuanto a telas, se cuenta con un mercado amplio de proveedores, dando una mayor elección a la empresa en cuanto a diversos aspectos como: costos más bajos, responsabilidad, calidad del insumo, acceso al mismo y otros.

Por este aspecto se considera que la fuerza de este aspecto es baja.

#### *4.3.6.5 Poder de negociación de los compradores*

El poder de este sector depende especialmente al número de los mismos por lo que al tener un mercado amplio, son otros los aspectos que se deben considerar.

Los clientes que contará la empresa son personas e instituciones con niveles de ingresos por un lado medios – bajos y por otro lado de ingresos altos que tengan un poder de compra importante para poder adquirir las dos variedades de producto que oferta la empresa.

Por estos aspectos se considera que la fuerza de este aspecto es baja.

### 4.3.7 DIAGNÓSTICO INTERNO (MATRIZ MEFI)

La Matriz MEFI, consiste en determinar y analizar las principales fortalezas y debilidades de la empresa con relación a su entorno, una vez detectada estas se realiza la cuantificación segun su importancia, posteriormente se les da un valor de respuesta de mercado y por último se les da un valor de importancia.

Este análisis se presenta en el cuadro siguiente

**Cuadro 3: MATRIZ MEFI**

| No | FORTALEZAS | Importancia del Factor (1) | Capacidad de Respuesta del Mercado (2) | Importancia (3) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Equipo de trabajo capacitado motivado | 0,25 | 4 | 1 |
| 2 | Estrategias gerenciales agresivas e innovadoras | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 3 | Financiamiento garantizado | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 4 | Fuentes de investigación y desarrollo de mercado | 0,05 | 4 | 0,2 |
| | DEBILIDADES | | | |
| 5 | Variedad de productos limitado | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 6 | Altos costos de operación | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 7 | Imagen de marca poco conocida en el mercado | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 8 | Baja rentabilidad en algunos productos y etapas | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | TOTAL | 1 | | 2,6 |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

(1).- Ponderación de importancia de cada uno de los factores

(2) Calificación de respuesta del mercado

1. Una debilidad importante
2. Una debilidad menor
3. Una fortaleza menor
4. Una fortaleza importante

(3) Resultado de multiplicar la ponderación por la calificación

De acuerdo con el resultado del cuadro anterior (2,6) podemos mencionar que la empresa se encuentra en un entorno interno atractivo en el que las fortalezas son más favorables que las debilidades, si bien este atractivo no es alto, están por encima del promedio aceptable (2), que indica un entorno interno atractivo.

### 4.3.8 MATRIZ FODA

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos que se establecieron para la empresa sobre la base de los cuadros anteriores, cada estrategia tiene relación con otra ya sea de manera directa o indirecta.

**Cuadro 4: MATRIZ FODA**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **No** | **FORTALEZAS** | **No** | **DEBILIDADES** |
| | | 1 | Equipo de trabajo capacitado motivado | 5 | Variedad de productos limitado |
| | | 2 | Estrategias gerenciales agresivas e innovadoras | 6 | Altos costos de operación |
| | | 3 | Financiamiento garantizado | 7 | Imagen de marca poco conocida en el mercado |
| | | 4 | Fuentes de investigación y desarrollo de mercado | 8 | Baja rentabilidad en algunos productos y etapas |
| **No** | **OPORTUNIDADES** | | **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** | | |
| 1 | Alto uso de jeans en el mercado potencial | | Potenciar la imagen de la empresa (F1-F2-D7-O2)<br>Desarrollar canales de distribución (F2-F4-A5-O2)<br>Investigación en nuevos mercados y productos (F2-F1-F4-D5-O1-O4)<br>Incrementar las fuentes de ingresos (F3-D8-D6-O1-O2-A5)<br>Llevar un registro oportuno de los estados financieros de la empresa (F3-D6-O3-A8)<br>Gestionar la innovación tecnológica de producción y distribución (F2-F4-D6-D8-O4)<br>Fortalecer y capacitar al personal (F4-D5-O2-A7) | | |
| 2 | Importantes fuentes de información | | | | |
| 3 | Conocimiento de la competencia | | | | |
| 4 | Importante participación en el mercado | | | | |
| **No** | **AMENAZAS** | | | | |
| 5 | Altos costos en publicidad | | | | |
| 6 | Alto uso de ropa a medio uso | | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7 | Tres competidores directos en el mercado | | |
| 8 | Tendencia a incrementos en las comisiones de los canales de venta | | |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los objetivos estratégicos de la empresa se resumen en incrementar la rentabilidad, optimizar costos, desarrollar nuevos productos y mercados.

## 4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los objetivos estratégicos en cada una de las áreas de la empresa:

- Financiero
- Clientes
- Procesos Internos

### 4.4.1 OBJETIVO FINANCIERO

El objetivo financiero es el de incrementar las fuentes de ingreso de la empresa y mantener un registro oportuno de todos los indicadores financieros y de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa.

**Cuadro 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ÁREA FINANCIERA**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | META | INDICADORES | GESTIÓN 1 | GESTIÓN 2 | GESTIÓN 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| Incrementar fuentes de ingreso | 4 | No. de productos por No. de mercados | 1 | 4 | 4 |
| Incrementar la rentabilidad | 30% | Utilidad neta / patrimonio | 25% | 40% | 40% |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el cuadro podemos ver un incremento de fuentes de ingreso en las gestiones dos y tres. Debido a que la primera gestión fue guiada por el docente y todas las empresas obtuvieron los mismos resultados. El desempeño posterior demostró, un incremento en las fuentes de ingreso, generando un incremento en la rentabilidad de 30%, lo que repercute en las gestiones dos y tres con rentabilidades del 40%.

### 4.4.2 OBJETIVO CLIENTES

El objetivo es de atender las necesidades de los clientes de dos segmentos (ingresos medios-bajos e ingresos altos) estas necesidades son cubiertas de acuerdo a los ingresos que tienen.

**Cuadro 6: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ÁREA CLIENTES**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | META | INDICADORES | GESTÓN 1 | GESTIÓN 2 | GESTIÓN 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| Potenciar la imagen de la empresa | 100% | Valor de la empresa gestión 1/valor de la empresa gestión 2 | | 120% | 180% |
| Desarrollar canales de distribución | 8 | No. de canales desarrollados por productos y por mercados. | 1 | 8 | 8 |
| Investigación en nuevos mercados y productos | 4 | No. de productos por No. de mercados. | 1 | 4 | 4 |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Para atender a los clientes de manera eficiente se desarrolló dos productos enfocados a dos mercados:

- Star Jeans: Producto destinado a comercialización masiva en las dos regiones.
- ForYou: Producto orientado a personas con ingresos altos.

En la primera gestión solo se produjo un producto y se vendió en un solo mercado, en la segunda y tercera gestión se produjo dos productos los cuales fueron vendidos en dos regiones.

Para la comercialización se tuvo que desarrollar canales de distribución en la gestión uno solo se desarrolló un canal y en las gestiones dos y tres, dos canales de distribución.

Una de las estrategias más importantes, fue la de posesionar la imagen de la empresa en el mercado.

### 4.4.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

Tiene el objetivo de potenciar los procesos de producción y de recursos humanos de la empresa para satisfacer a los clientes.

**Cuadro 7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – ÁREA DE PROCESOS INTERNOS**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | META | INDICADORES | GESTIÓN 1 | GESTIÓN 2 | GESTIÓN 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestionar la innovación tecnológica de producción y distribución | 2 | Mejoras adoptadas por nuevos productos-necesidades identificadas | 1 | 2 | 2 |
| Fortalecer y capacitar al personal | 100% | Utilización de la maquinaria - Conocimiento de procesos operativos, administrativos, financieros y comerciales | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

El objetivo, es el de mejorar los procesos productivos a través de la aplicación de nuevas tecnologías y también el de mejorar las capacidades de los trabajadores en su área de trabajo.

### 4.4.4 CONCLUSIONES

Siguiendo el análisis anterior podemos concluir indicando que la empresa se enfocó en la expansión y diversificación de productos y mercados dentro de las regiones uno y dos.

En cada una de las gestiones enfocó sus estrategias para copar la mayor parte del mercado y conseguir ventajas comparativas y competitivas que le permitan ser la empresa líder en el mercado.

## 4.5 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SIMULADOR EMPRESARIAL

### 4.5.1 INFORME GENERAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El objetivo esencial de la gerencia es que la empresa "Password", muestre sus estados financieros de manera oportuna a los accionistas, mostrando una mayor liquidez y una estabilidad económica y financiera que conlleven a una confianza de parte de los accionistas, de igual manera hacia las entidades financieras para que las mismas confíen al momento de otorgar financiamiento.

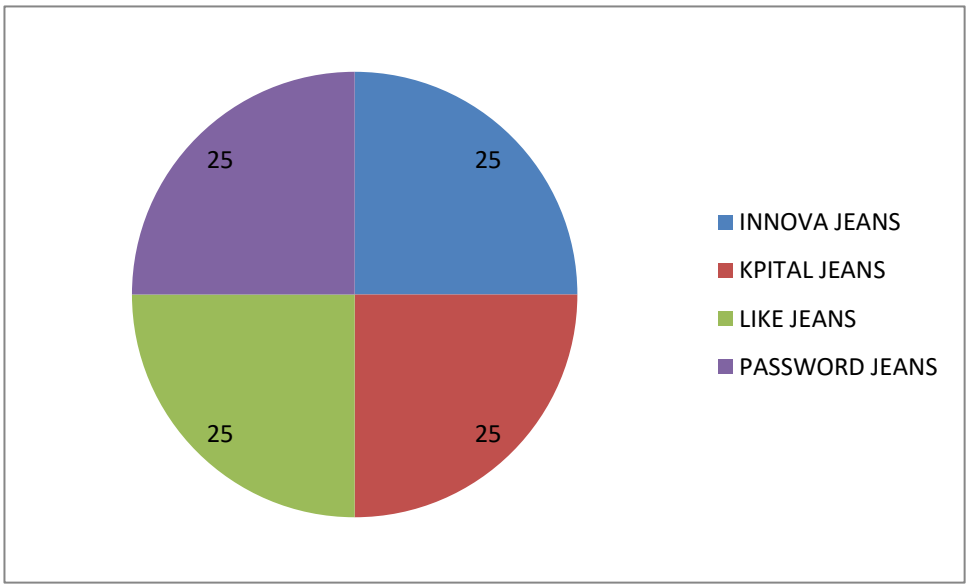
La Gerencia utilizó estrategias agresivas e innovadoras durante cada una de las gestiones de manera que pudo contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa y la metodología de cada una de las gestiones.

A continuación se presenta el informe de la Gerencia de Administración y Finanzas durante las tres gestiones, para la cual se describe de manera separada el informe de cada gestión:

### 4.5.2 INFORME PRIMERA GESTIÓN

Durante la primera gestión, que fue guiada, las cuatro empresas competidoras empezaron con la misma cuota de mercado repartida equitativamente.

**Gráfico 3: CUOTA DE MERCADO PRIMERA GESTIÓN**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

Durante la primera gestión los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas fue la de diseñar y presentar los estados financieros de la empresa los cuales se presentan a continuación:

### *4.5.2.1 ESTADOS FINANCIEROS*

#### *4.5.2.1.1 BALANCE GENERAL*

**Cuadro 8: BALANCE GENERAL PRIMERA GESTIÓN (en $us)**

| BALANCE GENERAL | GESTIÓN 1 |
|---|---|
| ID32 -ACTIVOS CORRIENTES | |
| ID33 -CAJA Y BANCOS | 250 |
| ID34 -CUENTAS POR COBRAR | 190 |
| ID118 -COMPRAS EN PROCESO | 0 |
| ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS | 0 |
| ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS | 0 |
| ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO | 0 |
| ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO | 0 |
| ID119.- VENTAS DE CANALES EN PROCESO | 0 |
| ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES | 440 |
| ID38 -ACTIVOS FIJOS | |
| ID42 -VEHÍCULOS | 4 |
| ID39 -TERRENOS | 20 |
| ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO | 36 |
| ID40 -GALPONES Y OFICINAS | 11 |
| ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRÁNSITO | 0 |
| ID43.- GALPONES | 0 |
| ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS | 71 |
| ID46 -TOTAL ACTIVOS | 511 |

| | |
|---|---|
| ID47 -PASIVOS | |
| ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR | 16 |
| ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES | 0 |
| ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES | 40 |
| ID51 -TOTAL PASIVOS | 56 |
| ID52 -PATRIMONIO | |
| ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO | 310 |
| ID54 -UTILIDAD NETA | 145 |
| ID55 -TOTAL PATRIMONIO | 455 |
| ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | 511 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

En el cuadro anterior podemos ver que al finalizar la primera gestión, se tuvo un ingreso efectivo de 250 millones (MM) de dólares por las ventas al contado que se realizaron, quedando para el próximo trimestre 190 millones (MM) de dólares, dinero que servirá para el proceso productivo de los siguientes trimestres.

Sobre la base de la información anterior realizaremos el análisis financiero apoyándolo en algunas pruebas que se detallan a continuación:

*4.5.2.1.2 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ*

Activo corriente / Pasivo corriente

440 / 56 = 7,85

Este indicador significa que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 7,85 millones de dólares para cubrir obligaciones a corto plazo.

*4.5.2.1.3 PRUEBA SUPER ÁCIDA*

Efectivo / Pasivo Corriente

250 / 56 = 4,46

Este indicador significa que la empresa puede utilizar un millón para cubrir deudas y 3,46 millones para cubrir gastos de operación.

#### *4.5.2.1.4 ÍNDICE DE RETORNO DE ACTIVOS*

Utilidad neta /Activos * 100

145 / 511 * 100 = 28,37%

Este indicador significa que la empresa utilizó el 28,37% de sus activos en la generación de utilidades.

#### *4.5.2.1.5 ÍNDICE DE RETORNO SOBRE PATRIMONIO*

Utilidad neta / Patrimonio * 100

145 / 455 * 100 = 31,86%

Este índice nos muestra que en un 31,86% la empresa utilizó de su patrimonio para generar utilidades.

#### *4.5.2.1.6 UTILIDADES SOBRE VENTAS*

Utilidad neta / Ventas * 100

145 / 440 * 100 = 32,95%

Este índice nos muestra que del total de ventas realizadas, la empresa obtuvo una utilidad de 32,95%.

#### *4.5.2.1.7 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO*

(Pasivo circulante + pasivo a largo plazo) / Total activos

(16 + 40) / 511 = 0,11

#### *4.5.2.1.8 ESTADO DE RESULTADOS*

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultado de la empresa al final de la primera gestión.

**Cuadro 9: ESTADO DE RESULTADOS PRIMERA GESTIÓN (en $us)**

| FINANZAS PÉRDIDAS Y GANANCIAS | GESTIÓN 1 |
|---|---|
| ID130 -TOTAL INGRESOS CORE NEGOCIO | 440 |
| ID22 -INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS | 390 |
| ID106 -INGRESOS POR ACCIONES COMERCIALES | 50 |

| | |
|---|---|
| ID129 -INGRESOS POR MERCADOS INTERNET ONLINE | 0 |
| ID128 -INGRESOS POR RSE | 0 |
| ID127 -INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES | 0 |
| ID25 -GASTOS GENERALES | 279 |
| **ID24 -UTILIDAD BRUTA** | 161 |
| ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS | 0 |
| ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS | 0 |
| ID28 - UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS | 161 |
| ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES | 16 |
| **ID30 -UTILIDAD NETA** | 145 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

De acuerdo con el cuadro anterior se puede observar que la empresa obtuvo utilidades netas de 145 millones (MM) de dólares.

### *4.5.2.1.9 INGRESOS Y COMISIONES*

En el cuadro siguiente se muestra los ingresos obtenidos gracias a una buena gestión de marketing que consiguió los pedidos necesarios y que fueron entregados por una parte al contado y por otra a crédito, la parte vendido al contado permitió contar con liquidez para cancelar la obligaciones a corto plazo y la entrega a crédito permitió aprovechar los precios más ventajosos.

**Cuadro 10: INGRESOS Y COMISIONES PRIMERA GESTIÓN (en $us)**

| STAR JEANS - REGIÓN 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **MANUFACTURA** | **GESTIÓN 1** | | | | |
| **OUTPUT EN MILLONES DE $** | | **MES 1** | **MES 2** | **MES 3** | **Totales** |
| Ingreso Totales | | 0 | 0 | 390 | 390 |
| Ingresos a Caja y Bancos | | 0 | 0 | 181 | 181 |
| Ingresos a Cuentas x cobrar a 30 días | | 0 | 0 | 190 | 190 |
| Ingresos a Cuentas x cobrar a 60 días | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costo Canal Promotoras | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costo Canal Mayoristas | | 0 | 0 | 20 | 20 |
| Costo Canal Boutique | | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

*4.5.2.1.10 GASTOS GENERALES*

Durante la primera gestión se incurrieron en gastos para cubrir las necesidades de las diferentes gerencias, los gastos ascendieron a 290 millones (MM) de dólares, los cuales se detallan en el cuadro siguiente

**Cuadro 11: GASTOS GENERALES PRIMERA GESTIÓN (en $us)**

| GASTOS GENERALES | GESTIÓN 1 |
|---|---|
| ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO | 2 |
| ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD | 2 |
| ID4 -COSTO DE FUERZA DE VENTA PROMOTORAS | 0 |
| ID5 -COSTO DE FUERZA DE VENTA MAYORISTAS | 50 |
| ID6 -COSTO DE FUERZA DE VENTA BOUTIQUES | 0 |
| ID7 -COMPRAS DE TELA | 44 |
| ID8 -COMPRAS DE MATERIALES | 10 |
| ID9 -COMPRAS DE QUIMICOS | 18 |
| ID120 -COMISIONES A CANAL PROMOTORAS | 0 |
| ID121 -COMISIONES A CANAL MAYORISTAS | 20 |
| ID122 -COMISIONES A CANAL BOUTIQUES | 0 |
| ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA | 0 |
| ID10 -COSTO FINANCIERO POR CRÉDITOS BANCARIOS | 4 |
| ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO | 16 |
| ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO | 16 |
| ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO | 16 |
| ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS | 0 |
| ID17 -SERVICIOS BÁSICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGIA) | 15 |
| ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO | 1 |
| ID16 -IMPUESTOS MENSUALES | 39 |
| ID18 -ALMACENAJE,COMBUSTIBLES,LUBRICANTES | 2 |
| ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS | 2 |
| ID102 -CAPACITACIÓN | 1 |
| ID113 -MULTAS | 0 |
| ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE | 4 |
| ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCIÓN | 10 |
| ID115 -GASTOS DE COBRANZA | 1 |
| ID114 –DEPRECIACIÓN | 6 |
| ID116 -AMORTIZACIÓN I&D CANALES,MERCADOS,PRODUCTOS | 0 |

| | |
|---|---|
| ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL) | 0 |
| ID125 -OTROS (CONTRATACIÓN DE CELEBRIDADES) | 0 |
| **ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES** | 279 |

Fuete: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

Como podemos ver de acuerdo con el análisis financiero, los indicadores muestran que la empresa realizó decisiones estratégicas acertadas que le permitieron alcanzar las metas propuestas.

*4.5.2.1.11 RESUMEN GENERAL DE LA PRIMERA GESTIÓN*

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los indicadores más importantes de la primera gestión de las cuatro empresas competidoras:

**Cuadro 12: RESUMEN PRIMERA GESTIÓN**

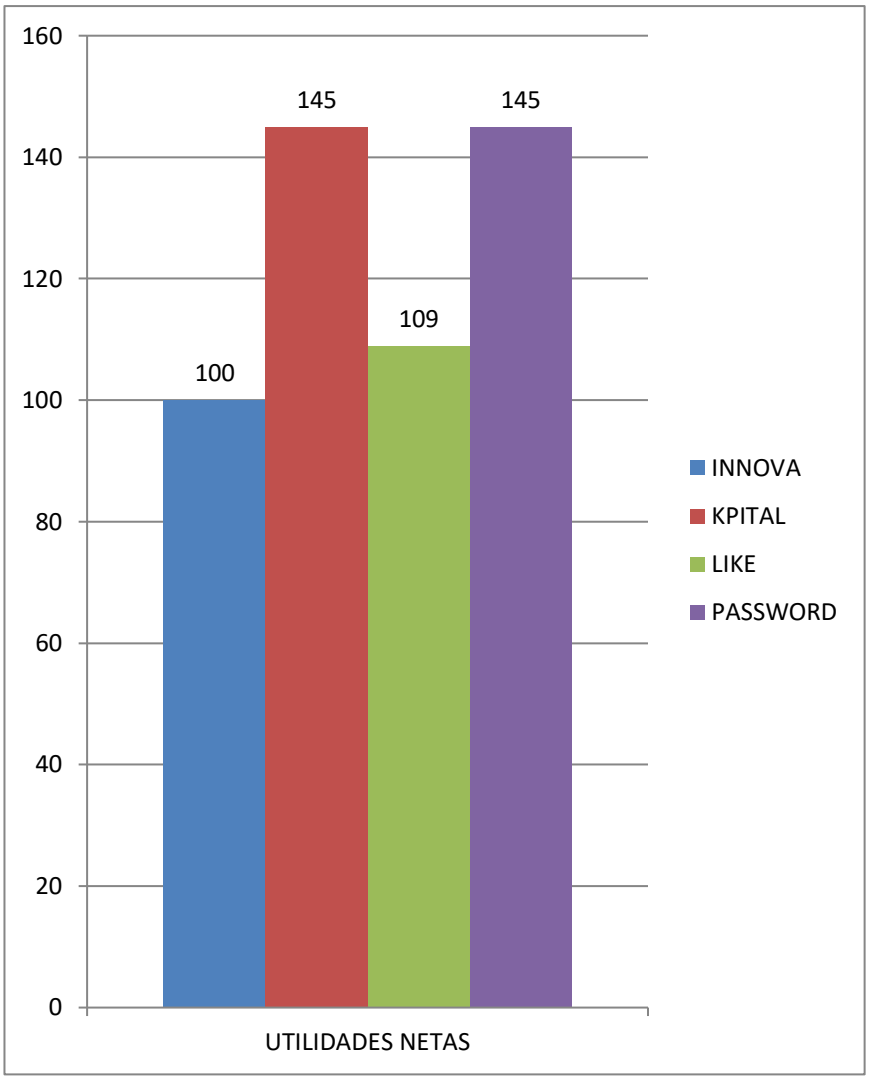
| Items | Usuarios | | | |
|---|---|---|---|---|
| | INNOVA JEANS | KPITAL JEANS | LIKE JEANS | PASSWORD JEANS |
| PARTICIPACIÓN DEL MERCADO % | 25% | 25% | 25% | 25% |
| MARGEN DE UTILIDAD % | 41,00% | 54 % | 44 % | 54 % |
| GIRO DE CAPITAL | 0.79 | 0.72 | 0.78 | 0.72 |
| RENTABILIDAD DE ACTIVOS % | 33 % | 39 % | 34 % | 39 % |
| RENTABILIDAD EN PATRIMONIO % | 23% | 30% | 24% | 30% |
| VULNERABILIDAD % | 12 % | 12 % | 12 % | 12 % |
| LIQUIDEZ | 37.91 | 29.19 | 35.58 | 29.19 |
| UTILIDADES NETAS ACUMULADAS M$ | 100 | 145 | 109 | 145 |
| VALOR DE LA EMPRESA M$ | 640 | 775 | 667 | 775 |
| NOTA DEL JUEGO % | 76 % | 100 % | 81 % | 100 % |

Fuente: Información bajada del software de gestión, 2014

En el cuadro podemos observar un resumen comparativo de los indicadores más importantes de la primera gestión, vemos que la empresa "Password" obtuvo una ventaja en los principales indicadores junto a la empresa "Kpital".

Para una mejor comprensión a continuación se presenta de manera gráfica una comparación de las cuatro empresas competidoras en la simulación.

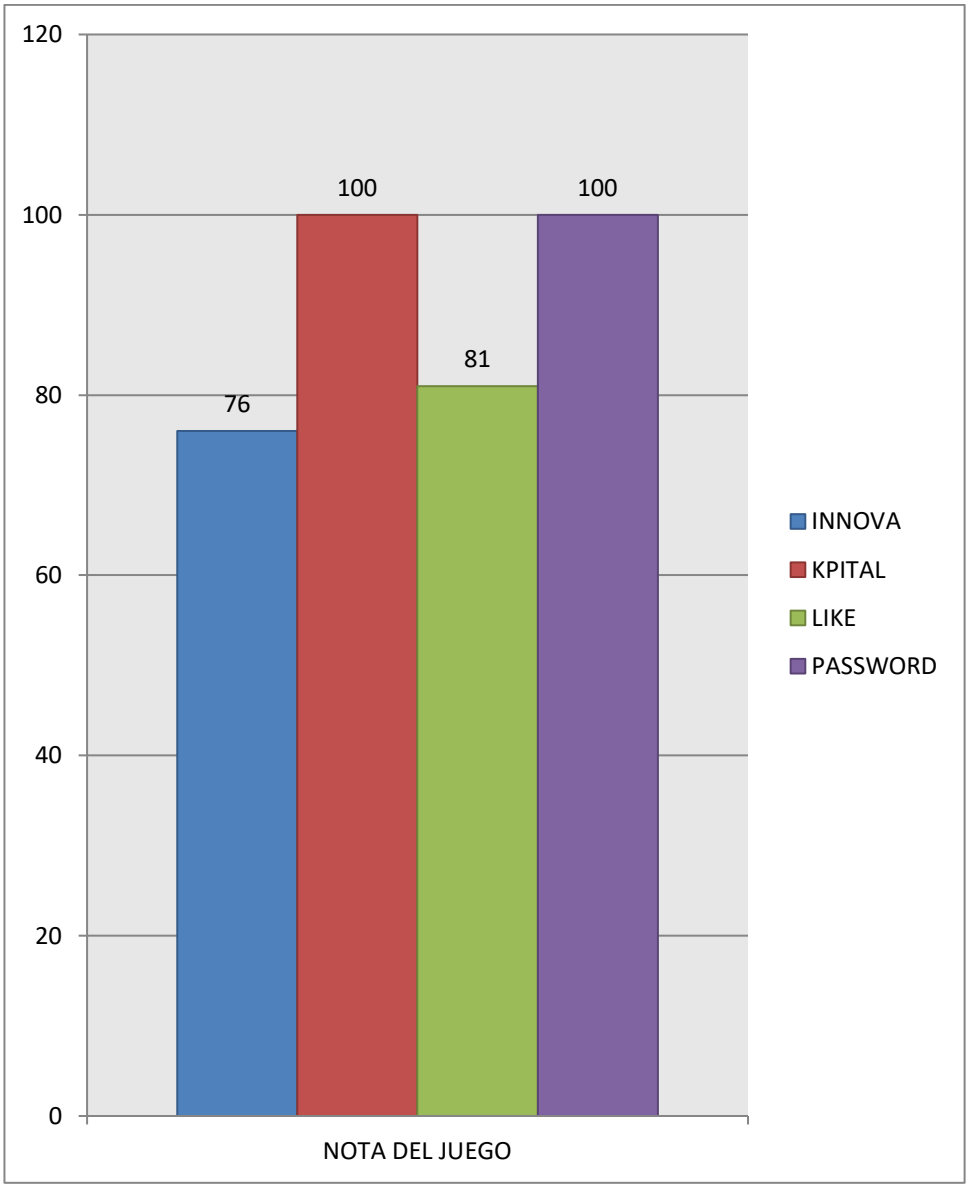
**Gráfico 4: UTILIDADES NETAS ACUMULADAS $us GESTIÓN 1**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el cuadro podemos observar que la empresa "Password", obtuvo las mayores utilidades en la primera gestión.

**Gráfico 5: NOTA DEL JUEGO PRIMERA GESTIÓN**



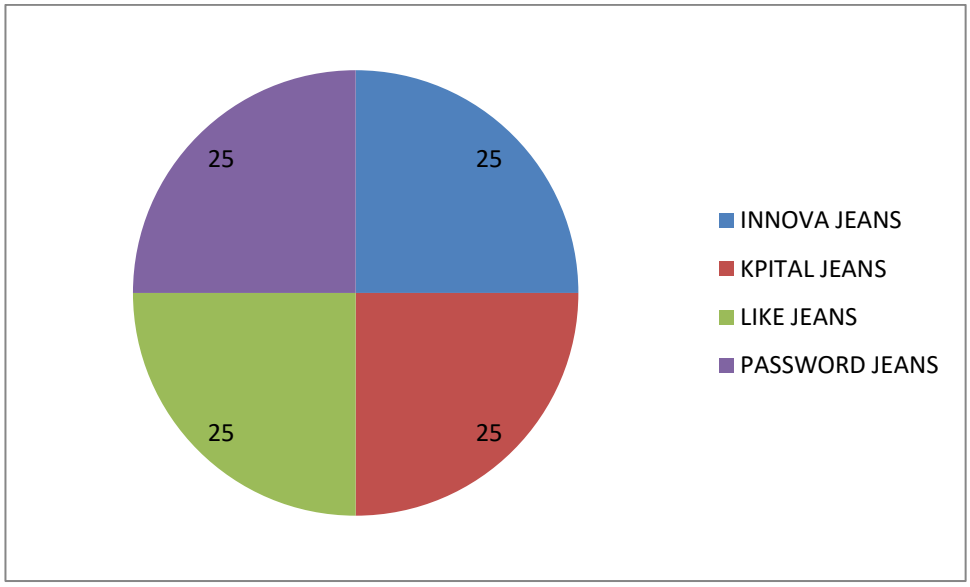

Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el gráfico podemos observar la calificación obtenida entre todas las empresas sobre la base de todas las decisiones y acciones tomadas durante la primera gestión, vemos que la empresa "Password" y "kapitasl" obtuvieron la mayor calificación en gestión empresarial.

### 4.5.3 INFORME SEGUNDA GESTIÓN

Durante la segunda gestión al igual que la primera la cuota de mercado estuvo distribuida de manera equitativa como se muestra en el gráfico siguiente:

**Gráfico 6: CUOTA DE MERCADO SEGUNDA GESTIÓN**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

Durante la segunda gestión los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas fue la de diseñar y presentar los estados financieros de la empresa los cuales se presentan a continuación:

### *4.5.3.1 ESTADOS FINANCIEROS*

#### *4.5.3.1.1 BALANCE GENERAL*

**Cuadro 13: BALANCE GENERAL SEGUNDA GESTIÓN (en $us):**

| BALANCE GENERAL | GESTIÓN 2 |
|---|---|
| ID32 -ACTIVOS CORRIENTES | |
| ID33 -CAJA Y BANCOS | 0 |
| ID34 -CUENTAS POR COBRAR | 820 |
| ID118 -COMPRAS EN PROCESO | 0 |
| ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS | 0 |
| ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS | 149 |
| ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO | 0 |
| ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO | 0 |
| ID119.- VENTAS DE CANALES EN PROCESO | 55 |

| | |
|---|---|
| ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES | 1024 |
| ID38 -ACTIVOS FIJOS | |
| ID42 -VEHICULOS | 3 |
| ID39 -TERRENOS | 20 |
| ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO | 32 |
| ID40 -GALPONES Y OFICINAS | 9 |
| ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRÁNSITO | 0 |
| ID43.- GALPONES | 0 |
| ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS | 64 |
| ID46 -TOTAL ACTIVOS | 1088 |
| ID47 -PASIVOS | |
| ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR | 17 |
| ID49.-PRÉSTAMO TRIMESTRAL | 60 |
| ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES | 300 |
| ID51 -TOTAL PASIVOS | 377 |
| ID52 -PATRIMONIO | |
| ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO | 560 |
| ID54 -UTILIDAD NETA | 151 |
| ID55 -TOTAL PATRIMONIO | 711 |
| ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | 1088 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

En el cuadro anterior podemos ver que al finalizar la segunda gestión se tuvo un ingreso de efectivo de 820 millones (MM) de dólares por las ventas realizadas las cuales fueron

en su totalidad al crédito, esto de acuerdo con la estrategia utilizada por la empresa para aprovechar los precios más ventajosos por venta a crédito tanto a 30 y 60 días

Sobre la base de la inforrmación anterior realizaremos el análisis financiero apoyándolo en algunas pruebas que se detallan a continuación:

*4.5.3.1.2 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ*

Activo corriente / Pasivo corriente

1024 / 377 = 2,71

Este indicador significa que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 2,71 millones de dólares para cubrir obligaciones a corto plazo

*4.5.3.1.3 PRUEBA SUPER ÁCIDA*

No aplica porque en esta gestión se realizaron todas las ventas a crédito.

*4.5.3.1.4 ÍNDICE DE RETORNO DE ACTIVOS*

Utilidad neta /Activos * 100

151 / 1088 * 100 = 13,87%

Este indicador significa que la empresa utilizó el 13,87% de sus activos en la generación de utilidades

*4.5.3.1.5 ÍNDICE DE RETORNO SOBRE PATRIMONIO*

Utilidad neta / Patrimonio * 100

151 / 711 * 100 = 21,24%

Este índice nos muestra que el 21,24% es lo que la empresa utilizó de su patrimonio para generar utilidades.

*4.5.3.1.6 UTILIDADES SOBRE VENTAS*

Utilidad neta / Ventas * 100

151 / 820 * 100 = 18,41%

Este índice nos muestra que del total de ventas realizadas la empresa obtuvo una utilidad de 18,41%

#### *4.5.3.1.7 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO*

(Pasivo circulante + pasivo a largo plazo) / Total activos

(77 + 300) / 1088 = 0,34

#### *4.5.3.1.8 ESTADO DE RESULTADOS*

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultado de la empresa al final de la segunda gestión:

**Cuadro 14: ESTADO DE RESULTADOS SEGUNDA GESTIÓN (en $us):**

| FINANZAS PÉRDIDAS Y GANANCIAS | GESTIÓN 2 |
|---|---|
| **ID130 -TOTAL INGRESOS CORE NEGOCIO** | 820 |
| ID22 -INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS | 820 |
| ID106 -INGRESOS POR ACCIONES COMERCIALES | 0 |
| ID129 -INGRESOS POR MERCADOS INTERNET ONLINE | 0 |
| ID128 -INGRESOS POR RSE | 0 |
| ID127 -INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES | 0 |
| ID25 -GASTOS GENERALES | 652 |
| **ID24 -UTILIDAD BRUTA** | 168 |
| ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS | 0 |
| ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS | 0 |
| **ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES** | 168 |
| ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES | 17 |
| **ID30 -UTILIDAD NETA** | 151 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

Las utilidades netas de la empresa durante la segunda gestión ascienden a 151 MM de dólares.

#### *4.5.3.1.9 INGRESOS Y COMISIONES*

En el cuadro siguiente se muestra los ingresos obtenidos gracias a una buena gestión de marketing que consiguió los pedidos necesarios y que fueron entregados en su totalidad a crédito a 30 y 60 días para aprovechar precios más ventajosos.

**Cuadro 15: INGRESOS Y COMISIONES SEGUNDA GESTIÓN (en $us):**

| MANUFACTURA | | GESTION 2 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| OUTPUT EN MILLONES DE $ | | MES 1 | MES 2 | MES 3 | Totales |
| Ingreso Totales | | 0 | 0 | 820 | 820 |
| Ingresos a Caja y Bancos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos a Cuentas x cobrar a 30 días | | 0 | 0 | 168 | 168 |
| Ingresos a Cuentas x cobrar a 60 días | | 0 | 0 | 529 | 529 |
| Costo Canal Promotoras | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costo Canal Mayoristas | | 0 | 0 | 40 | 40 |
| Costo Canal Boutique | | 0 | 0 | 84 | 84 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

*4.5.3.1.10 GASTOS GENERALES*

Durante la segunda gestión se incurrieron en gastos para cubrir las necesidades de las diferentes gerencias, los gastos ascendieron a 652 MM de dólares, los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 16: GASTOS GENERALES SEGUNDA GESTIÓN (en $us):**

| GASTOS GENERALES | GESTIÓN 2 |
|---|---|
| ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO | 15 |
| ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD | 4 |
| ID4 -COSTO DE FUERZA DE VENTA PROMOTORAS | 0 |
| ID5 -COSTO DE FUERZA DE VENTA MAYORISTAS | 50 |
| ID6 -COSTO DE FUERZA DE VENTA BOUTIQUES | 30 |
| ID7 -COMPRAS DE TELA | 70 |
| ID8 -COMPRAS DE MATERIALES | 14 |
| ID9 -COMPRAS DE QUÍMICOS | 34 |
| ID120 -COMISIONES A CANAL PROMOTORAS | 0 |
| ID121 -COMISIONES A CANAL MAYORISTAS | 40 |
| ID122 -COMISIONES A CANAL BOUTIQUES | 83 |
| ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA | 0 |
| ID10 -COSTO FINANCIERO POR CRÉDITOS BANCARIOS | 15 |
| ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO | 24 |
| ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO | 24 |

| | |
|---|---|
| ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO | 24 |
| ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS | 0 |
| ID17 -SERVICIOS BÁSICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGÍA) | 41 |
| ID16 -IMPUESTOS MENSUALES | 82 |
| ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO | 8 |
| ID18 -ALMACENAJE,COMBUSTIBLES,LUBRICANTES | 8 |
| ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS | 16 |
| ID102 -CAPACITACIÓN | 8 |
| ID113 -MULTAS | 0 |
| ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE | 4 |
| ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCIÓN | 14 |
| ID114 -DEPRECIACIÓN | 6 |
| ID115 -GASTOS DE COBRANZA | 8 |
| ID116 -AMORTIZACIÓN I&D CANALES,MERCADOS,PRODUCTOS | 30 |
| ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL) | 0 |
| ID125 -OTROS (CONTRATACIÓN DE CELEBRIDADES) | 0 |
| **ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES** | 652 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

Como podemos ver de acuerdo con el análisis financiero, los indicadores muestran que la empresa realizó decisiones estratégicas acertadas que le permitieron alcanzar las metas propuestas.

### *4.5.3.1.11 RESUMEN GENERAL DE LA SEGUNDA GESTIÓN*

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los indicadores más importantes de la segunda gestión de las cuatro empresas competidoras.

**Cuadro 17: RESUMEN GENERAL DE LA SEGUNDA GESTION**

| **Items** | **Usuarios** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **INNOVA JEANS** | **KPITAL JEANS** | **LIKE JEANS** | **PASSWORD JEANS** | |
| PARTICIPACIÓN DEL MERCADO % | 24% | 25% | 25% | 26% | |

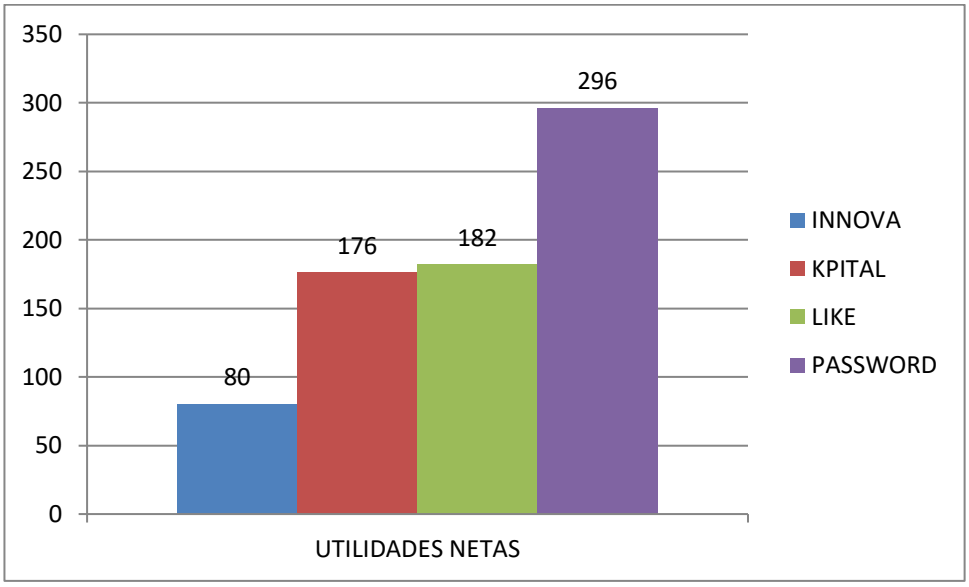
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| MARGEN DE UTILIDAD % | 16 % | 21 % | 28 % | 37 % | |
| GIRO DE CAPITAL | 1.24 | 1.07 | 1.04 | 0.86 | |
| RENTABILIDAD DE ACTIVOS % | 20 % | 23 % | 29 % | 32 % | |
| RENTABILIDAD EN PATRIMONIO % | -5% | 6% | 14% | 24% | |
| VULNERABILIDAD % | 48 % | 47 % | 48 % | 50 % | |
| LIQUIDEZ | 0.00 | 230.33 | 87.75 | 52.06 | |
| UTILIDADES NETAS ACUMULADAS M$ | 80 | 176 | 182 | 296 | |
| VALOR DE LA EMPRESA M$ | 480 | 723 | 777 | 1083 | |
| NOTA DEL JUEGO % | 36 % | 63 % | 67 % | 100 % | |

Fuente: Información bajada del software de gestión, 2014

En el cuadro podemos observar un resumen comparativo de los indicadores más importantes de la segunda gestión, vemos que la empresa "Password" obtuvo una ventaja en los principales indicadores.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta de manera gráfica una comparación de las cuatro empresas competidoras en la simulación.

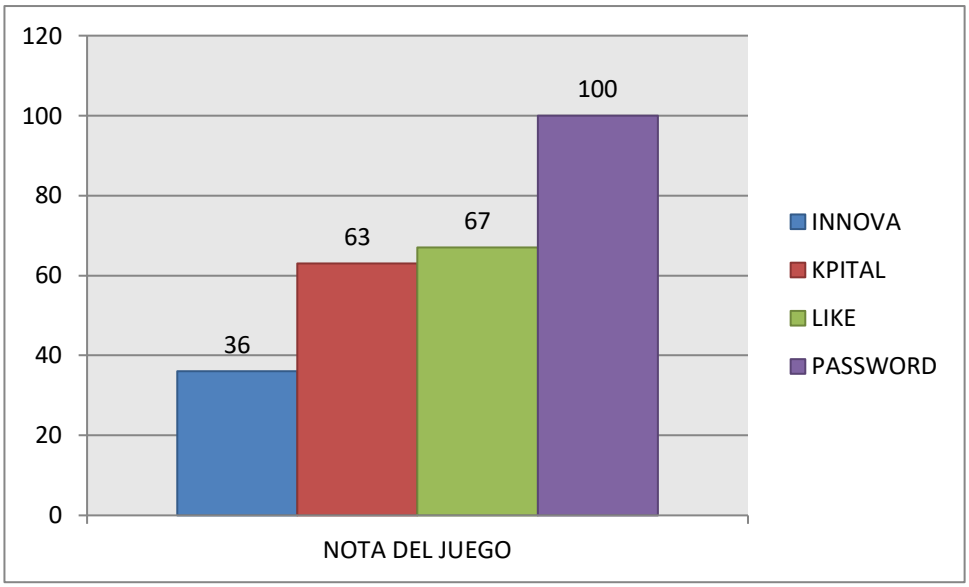
**Gráfico 7: UTILIDADES NETAS GESTIÓN 2**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el gráfico podemos observar que la empresa “Password”, obtuvo las mayores utilidades en la segunda gestión.

**Gráfico 8: NOTAS DE LA SEGUNDA GESTIÓN**



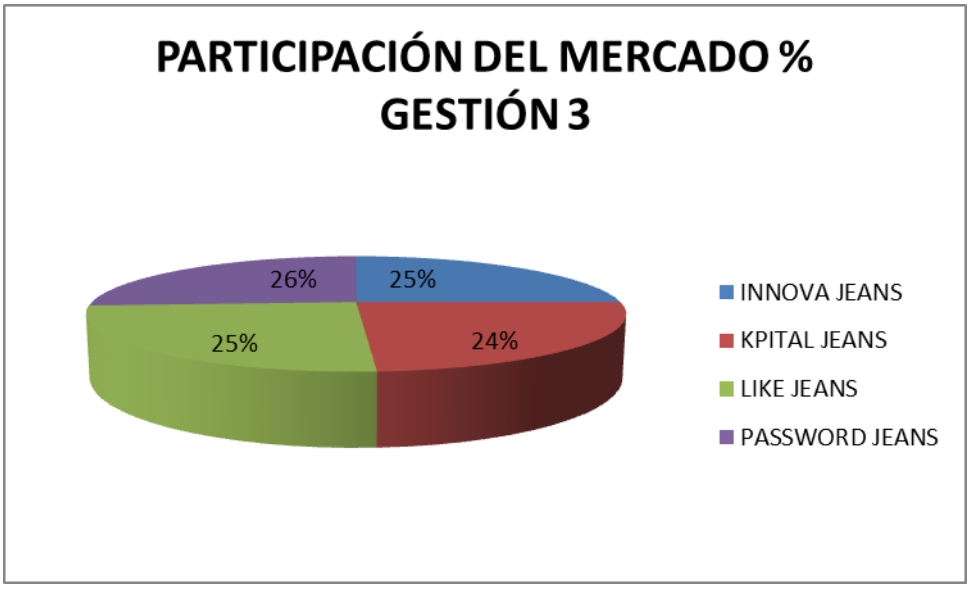

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico podemos observar la calificación obtenida por todas las empresas sobre la base de todas las decisiones y acciones tomadas durante la segunda gestión, vemos que la empresa “Password” obtuvo la mayor calificación en gestión empresarial.

### 4.5.4 INFORME TERCERA GESTIÓN

Durante la tercera gestión cambio la cuota de mercado de cada empresa de acuerdo a su participación en la misma de la siguiente manera:

**Gráfico 9: CUOTA DE MERCADO TERCERA GESTIÓN**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

Durante la tercera gestión los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas fue la de diseñar y presentar los estados financieros de la empresa los cuales se presentan a continuación:

### *4.5.4.1 ESTADOS FINANCIEROS*

#### *4.5.4.1.1 BALANCE GENERAL*

**Cuadro 18: BALANCE GENERAL TERCERA GESTIÓN (en $us)**

| BALANCE GENERAL | GESTIÓN 3 |
|---|---|
| ID32 -ACTIVOS CORRIENTES | |
| ID33 -CAJA Y BANCOS | 0 |
| ID34 -CUENTAS POR COBRAR | 825 |
| ID118 -COMPRAS EN PROCESO | 0 |
| ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS | 0 |
| ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS | 0 |
| ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO | 0 |
| ID110 -I&D DE PRODUCTOS,MERCADOS Y CANALES EN CURSO | 0 |

| | |
|---|---|
| ID119.- VENTAS DE CANALES EN PROCESO | 0 |
| ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES | 825 |
| ID38 -ACTIVOS FIJOS | |
| ID42 -VEHICULOS | 2 |
| ID39 -TERRENOS | 20 |
| ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO | 29 |
| ID40 -GALPONES Y OFICINAS | 11 |
| ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO | 0 |
| ID43.- GALPONES | 0 |
| ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS | 62 |
| ID46 -TOTAL ACTIVOS | 887 |
| ID47 -PASIVOS | |
| ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR | 29 |
| ID49.-PRÉSTAMO TRIMSTRAL | 0 |
| ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES | 0 |
| ID51 -TOTAL PASIVOS | 29 |
| ID52 -PATRIMONIO | |
| ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO | 596 |
| ID54 -UTILIDAD NETA | 262 |
| ID55 -TOTAL PATRIMONIO | 858 |

| | |
|---|---|
| ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | 887 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

En el cuadro anterior podemos ver que al finalizar la tercera gestión se tuvo un ingreso de efectivo de 825 millones (MM) de dólares por las ventas realizadas las cuales fueron en su totalidad al crédito, esto de acuerdo a la estrategia utilizada por la empresa para aprovechar los precios más ventajosos por venta a crédito tanto a 30 y 60 días

Sobre la base de la información anterior realizaremos el análisis financiero apoyándolo en algunas pruebas que se detallan a continuación:

*4.5.4.1.2 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ*

Activo corriente / Pasivo corriente

825 / 29 = 28,44

Este indicador significa que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 28,44 millones de dólares para cubrir obligaciones a corto plazo.

*4.5.4.1.3 PRUEBA SUPER ÁCIDA*

No aplica porque en esta gestión se realizaron todas las ventas a crédito.

*4.5.4.1.4 ÍNDICE DE RETORNO DE ACTIVOS*

Utilidad neta /Activos * 100

262 / 887 * 100 = 29,53%

Este indicador significa que la empresa utilizo el 29,53% de sus activos en la generación de utilidades

*4.5.4.1.5 ÍNDICE DE RETORNO SOBRE PATRIMONIO*

Utilidad neta / Patrimonio * 100

262 / 858 * 100 = 30,54%

Este índice nos muestra que el 30,54% es lo que la empresa utilizó de su patrimonio para generar utilidades.

*4.5.4.1.6 UTILIDADES SOBRE VENTAS*

Utilidad neta / Ventas * 100

262 / 1151 * 100 = 22,76%

Este índice nos muestra que del total de ventas realizadas la empresa obtuvo una utilidad de 22,76%

*4.5.4.1.7 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO*

(Pasivo circulante + pasivo a largo plazo) / Total activos

(29) / 887 = 0,03

*4.5.4.1.8 ESTADO DE RESULTADOS*

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultado de la empresa al final de la tercera gestión.

**Cuadro 19: ESTADO DE RESULTADOS TERCERA GESTIÓN en ($us):**

| FINANZAS PERDIDAS Y GANACIAS | GESTIÓN 3 |
|---|---|
| **ID130 -TOTAL INGRESOS CORE NEGOCIO** | 1151 |
| ID22 -INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS | 825 |
| ID106 -INGRESOS POR ACCIONES COMERCIALES | |
| ID129 -INGRESOS POR MERCADOS INTERNET ONLINE | |
| ID128 -INGRESOS POR RSE | |
| ID127 -INGRESOS POR IMAGEN DE CELEBRIDADES | |
| ID25 -GASTOS GENERALES | 860 |
| **ID24 -UTILIDAD BRUTA** | 291 |
| ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS | |
| ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS | |
| **ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES** | 291 |
| ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES | 29 |
| **ID30 -UTILIDAD NETA** | 262 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

Las utilidades netas de la empresa durante la segunda gestión ascienden a 262 millones (MM) de dólares.

*4.5.4.1.9 INGRESOS Y COMISIONES*

En el cuadro siguiente se muestra los ingresos obtenidos gracias a una buena gestión de marketing que consiguió los pedidos necesarios y que fueron entregados en su totalidad a crédito a 30 y 60 días para aprovechar precios más ventajosos.

**Cuadro 20: INGRESOS Y COMISIONES TERCERA GESTIÓN (en $us):**

| MANUFACTURA | GESTION 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **OUTPUT EN MILLONES DE $** | | **MES 1** | **MES 2** | **MES 3** | **Totales** |
| Ingreso Totales | | 0 | 215 | 610 | 825 |
| Ingresos a Caja y Bancos | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos a Cuentas x cobrar a 30 días | | 0 | 0 | 0 | 172 |
| Ingresos a Cuentas x cobrar a 60 días | | 0 | 172 | 488 | 488 |
| Costo Canal Promotoras | | 0 | 43 | 122 | 165 |
| Costo Canal Mayoristas | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costo Canal Boutique | | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

*4.5.4.1.10 GASTOS GENERALES*

Durante la tercera gestión se incurrieron en gastos para cubrir las necesidades de las diferentes gerencias, los gastos ascendieron a 860 millones (MM) de dólares, los cuales se detallan en el cuadro siguiente.

**Cuadro 21: GASTOS GENERALES TERCERA GESTIÓN (en $us):**

| GASTOS GENERALES | GESTION 3 |
|---|---|
| ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO | 0 |
| ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD | 11 |
| ID4 -COSTO DE FUERZA DE VENTA PROMOTORAS | 50 |
| ID5 -COSTO DE FUERZA DE VENTA MAYORISTAS | 0 |
| ID6 -COSTO DE FUERZA DE VENTA BOUTIQUES | 0 |
| ID7 -COMPRAS DE TELA | 128 |
| ID8 -COMPRAS DE MATERIALES | 31 |

| | |
|---|---|
| ID9 -COMPRAS DE QUÍMICOS | 51 |
| ID120 -COMISIONES A CANAL PROMOTORAS | 165 |
| ID121 -COMISIONES A CANAL MAYORISTAS | 0 |
| ID122 -COMISIONES A CANAL BOUTIQUES | 0 |
| ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA | 0 |
| ID10 -COSTO FINANCIERO POR CRÉDITOS BANCARIOS | 22 |
| ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO | 36 |
| ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO | 36 |
| ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO | 36 |
| ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS | 0 |
| ID17 -SERVICIOS BÁSICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGÍA) | 23 |
| ID16 -IMPUESTOS MENSUALES | 116 |
| ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO | 7 |
| ID18 -ALMACENAJE,COMBUSTIBLES,LUBRICANTES | 3 |
| ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS | 16 |
| ID102 -CAPACITACIÓN | 8 |
| ID113 -MULTAS | 75 |
| ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE | 3 |
| ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCIÓN | 22 |
| ID114 -DEPRECIACIÓN | 3 |
| ID115 -GASTOS DE COBRANZA | 8 |
| ID116 -AMORTIZACION I&D CANALES,MERCADOS,PRODUCTOS | 10 |
| ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL) | 0 |
| ID125 -OTROS (CONTRATACIÓN DE CELEBRIDADES) | 0 |
| **ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES** | 860 |

Fuente: Bajado del Software de gestión 2014, 2014

Como podemos ver de acuerdo con el análisis financiero, los indicadores muestran que la empresa realizó decisiones estratégicas acertadas que le permitieron alcanzar las metas propuestas.

*4.5.4.1.11 RESUMEN GENERAL DE TERCERA GESTIÓN*

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los indicadores más importantes de la tercera gestión de las cuatro empresas competidoras.

**Cuadro 22: RESUMEN GENERAL TERCERA GESTIÓN**

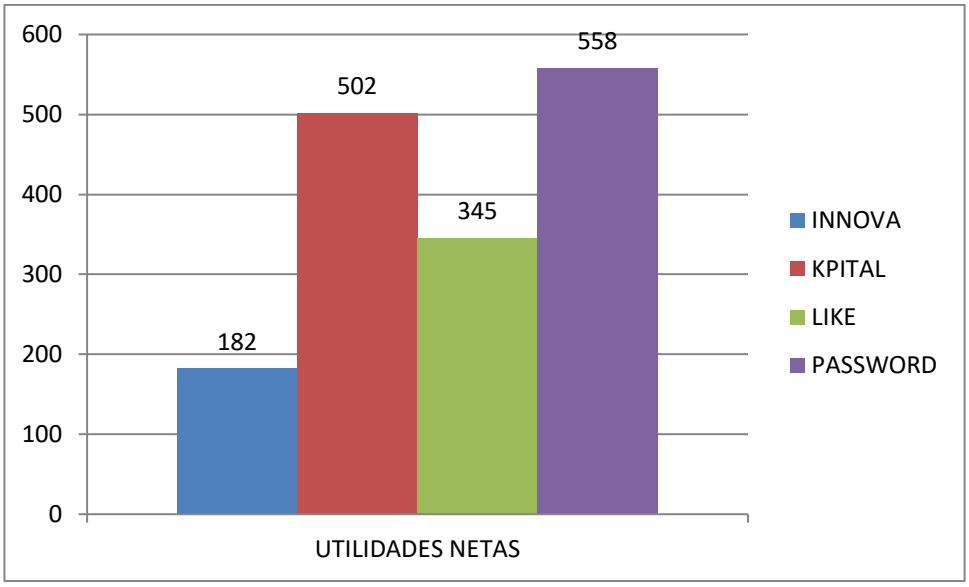
| Items | Usuarios | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | INNOVA JEANS | KPITAL JEANS | LIKE JEANS | PASSWORD JEANS | |
| PARTICIPACIÓN DEL MERCADO % | 25% | 24% | 25% | 26% | |
| MARGEN DE UTILIDAD % | 27 % | 65 % | 38 % | 54 % | |
| GIRO DE CAPITAL | 1.53 | 0.88 | 1.12 | 0.89 | |
| RENTABILIDAD DE ACTIVOS % | 42 % | 57 % | 43 % | 48 % | |
| RENTABILIDAD EN PATRIMONIO % | 20% | 39% | 24% | 29% | |
| VULNERABILIDAD % | 2 % | 4 % | 3 % | 3 % | |
| LIQUIDEZ | 42.73 | 22.64 | 35.56 | 29.69 | |
| UTILIDADES NETAS ACUMULADAS M$ | 182 | 502 | 345 | 558 | |
| VALOR DE LA EMPRESA M$ | 706 | 1525 | 1084 | 1573 | |
| NOTA DEL JUEGO % | 39 % | 93 % | 65 % | 100 % | |

Fuente: Información bajada del software de gestión, 2014

En el cuadro podemos observar un resumen comparativo de los indicadores más importantes de la tercera gestión, vemos que la empresa “Password” obtuvo una ventaja en los principales indicadores.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta de manera gráfica una comparación de las cuatro empresas competidoras en la simulación.

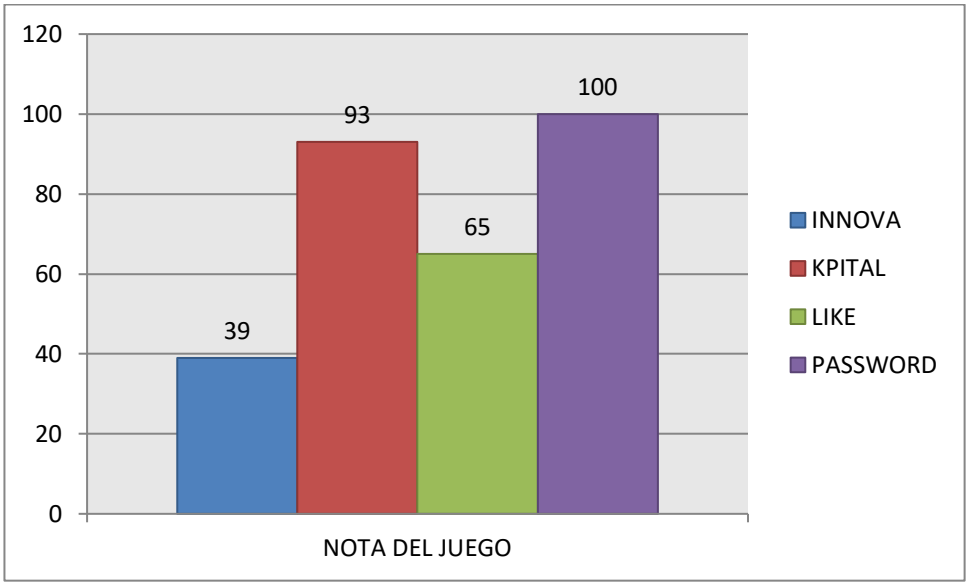
**Gráfico 10: UTILIDADES NETAS TERCERA GESTIÓN (en $us)**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el cuadro podemos observar que la empresa "Password", obtuvo las mayores utilidades en la tercera gestión.

**Gráfico 11: NOTAS TERCERA GESTIÓN**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el gráfico podemos observar la calificación obtenida por todas las empresas sobre la base de todas las decisiones y acciones tomadas durante la tercera gestión, vemos que la empresa “Password” obtuvo la mayor calificación.

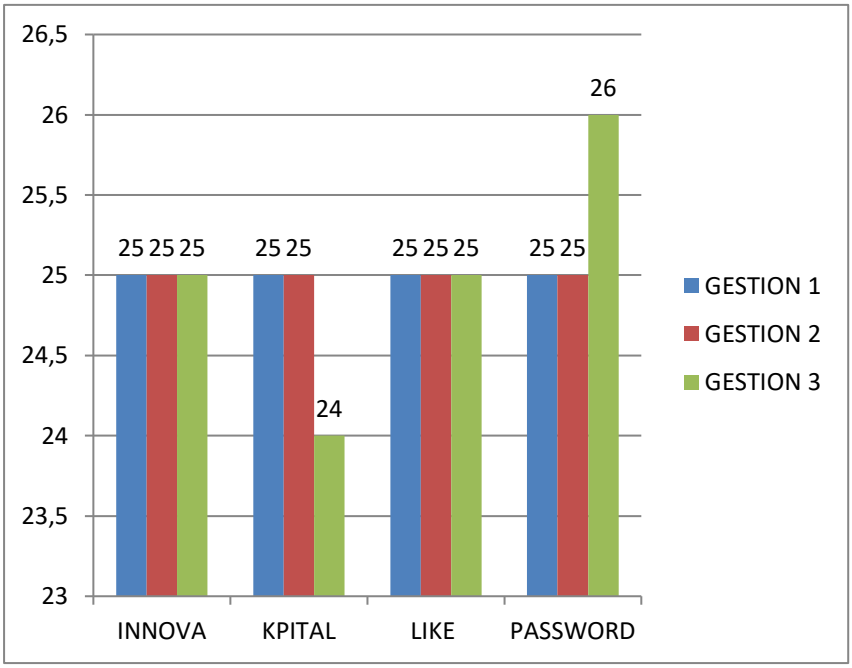
## 4.6 RESUMEN GENERAL

A continuación a manera de resumen general se presentan los resultados financieros de las tres gestiones del programa de simulación:

### 4.6.1 EVOLUCIÓN DEL MERCADO

A continuación se presenta la evolución de mercado de las empresas:

**Gráfico 12: EVOLUCIÓN DEL MERCADO**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el grafico podemos observar que en la tercera gestión la Empresa “Password”, alcanzó una cuota de mercado mayor a sus competidores.

### 4.6.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los principales indicadores financieros de las tres gestiones:

**Cuadro 23: INDICADORES FINANCIEROS**

| DETALLE | GESTIÓN 1 | GESTIÓN 2 | GESTIÓN 3 |
|---|---|---|---|
| ANÁLISIS DE LIQUIDEZ **(1)** | 7,85 | 2,71 | 28,44 |
| PRUEBA SUPER ACIDA **(2)** | 4,46 | No aplica | No aplica |
| ÍNDICE DE RETORNO DE ACTIVOS ***(3)*** | 28,37% | 13,87% | 29,53% |
| ÍNDICE DE RETORNO SOBRE PATRIMONIO ***(4)*** | 31,86% | 21,24% | 30,54% |
| UTILIDADES SOBRE VENTAS ***(5)*** | 32,95% | 18,41% | 22,76% |
| RAZÓN DE EUDENDAMIENTO **(6)** | 0,11 | 0,34 | 0,03 |

Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el cuadro podemos observar los principales indicadores financieros comparativamente entre las tres gestiones, en este cuadro es necesario dar la siguiente explicación

***(1)*** Es la liquidez que la empresa tiene para cubrir obligaciones a corto plazo como pago de sueldos, pago a proveedores, etc., en la segunda gestión el indicador es bajo debido a que los pasivos son mayores ya que durante esta gestión se pagó un crédito de 300 $us, tiene una ventaja y una desventaja:

Ventaja: Se vendió en esta gestión a crédito por lo que no existe liquidez pero en contraparte hubo un beneficio en precios más altos por vender a crédito que es una ventaja con relación a la competencia.

Desventaja: Se deberán pagar intereses por el crédito pero se compensan con los precios más altos por vender a crédito y se equilibran en la tercera gestión.

***(2)***Es una relación entre el efectivo y los pasivos corrientes:

En la segunda y tercer gestión las ventas fueron a crédito por lo que no hay venta en efectivo para hacer una comparación, por eso en el cuadro dice “no aplica”.

***(3)*** Podemos observar que en este índice durante la segunda gestión se da una disminución del mismo a pesar de que las utilidades durante esta gestión fueron mayores con relación a la primera gestión, esto se da porque durante la segunda gestión se tuvo 108 $us de productos en proceso en inventario y 697 $us de cuentas por cobrar, estos dos ítems

hicieron que el total de activos sea mayor por lo que el índice presenta una disminución con relación a la primera gestión.

**(4)** Podemos observar que en este índice durante la segunda gestión se da una disminución del mismo a pesar de que las utilidades durante esta gestión fueron mayores con relación a la primera gestión, esto se da porque durante la segunda gestión se tuvo 108 $us de productos en proceso en inventario este ítem hiso que el total de activos corrientes sea mayor por lo que el índice presenta una disminución con relación a la primera gestión.

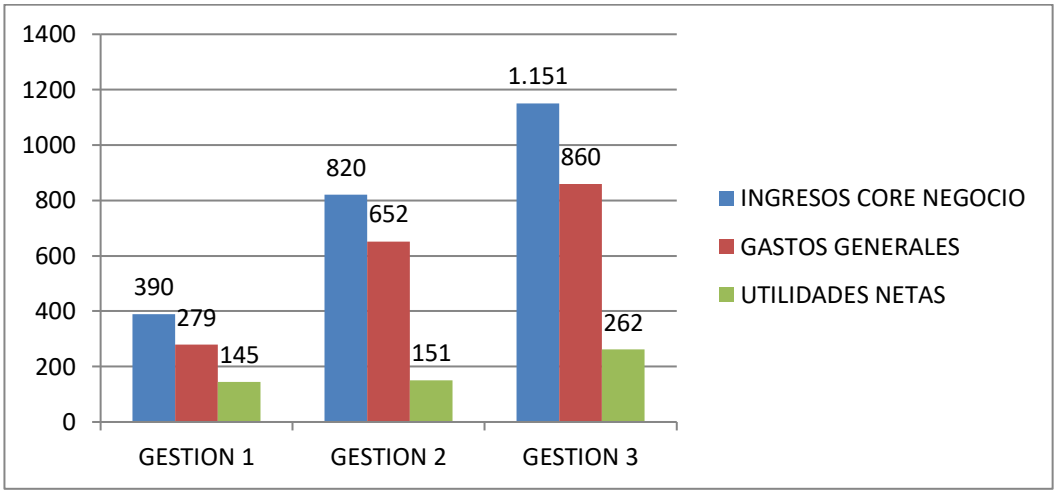
**(5)** Podemos observar que en este índice durante la segunda gestión se da una disminución del mismo a pesar de que las utilidades durante esta gestión fueron mayores con relación a la primera gestión, esto se da porque durante la segunda gestión se tuvo que realizar un pago de 300 $us correspondiente al préstamo anual (ítem ID – 50), lo que provocó una disminución en el patrimonio de la gestión por lo que el índice presenta una disminución con relación a la primera gestión.

**(6)** Se puede observar que el índice en la segunda gestión es mal alto porque se tuvo un pago de 300 $us lo que hizo incrementar el pasivo a largo plazo.

### 4.6.3 EVOLUCIÓN DE INGRESOS CORE NEGOCIO, GASTOS GENERALES Y UTILIDADES NETAS

En los gráficos siguientes se muestra la comparación de las tres gestiones de los ingresos core negocio, gastos generales y utilidades netas de la Empresa “Password”:

**Gráfico 13: INGRESOS - GASTOS - UTILIDAD NETA $us**




Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el gráfico podemos observar la evolución de los ingresos, gastos generales y utilidades netas de la empresa “Password”, podemos observar que las utilidades se incrementaron llegando a la gestión 3 con un notable incremento en las utilidades debido a una mayor participación en la cuota de mercado

# CAPÍTULO V

# 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

- ✓ Este documento informe tiene como base la simulación empresarial que tuvo un carácter de aplicabilidad del aprendizaje teórico como práctico, generando procesos de gestión competitivo y exigente, debido a que se trabajó bajo presión y con la premisa de alcanzar los objetivos estratégicos de forma eficiente ya que todas las decisiones tomadas, afectaban los resultados del ejercicio empresarial.
- ✓ La realidad económica, política, social y cultural de la ciudad de Sucre fue abordada a través del Análisis PEST, los procesos de competencia y presencia empresarial en la complejidad del mercado con las Cinco Fuerzas de Porter. Se ha utilizado la Matriz FODA para la identificación de los elementos internos y externos que permitan una visión estratégica de acción futura, desembocando en las Matrices MEFE y MEFI.
- ✓ Los fundamentos teóricos desarrollados tiene base en el desarrollo organizacional de Porter y la simulación empresarial de Vidal Antoni. El aporte de Nicholson, Thompson y Strikland en la visión económica y de administración estratégica, de Porter desarrollando bases conceptuales, de análisis, aplicación de variables y desarrollo estratégico.
- ✓ La empresa "Password", demostró una evolución favorable durante las tres gestiones simuladas, logrando posesionarse como la mejor empresa en la última gestión, la cual fue definitiva, logrando atender la mayor cantidad de pedidos frente a las otras empresas.
- ✓ La versatilidad y decisión de ventas a crédito tanto a 30 como 60 días permitieron incrementar los ingresos de la empresa, aprovechando la ventaja en los precios mayores por venta a crédito.
- ✓ Se ha logrado el objetivo general, la empresa logró una nueva posición en el mercado de un 25% al primer año, concluye en la tercera gestión con un 37% de cuota de mercado.

- ✓ En términos financieros alcanza un liderazgo en las ventas que inciden en las utilidades de forma creciente, siendo las utilidades en las tres gestiones de 558 MM de dólares, a un promedio año de 186 MM de dólares.
- ✓ Desde la Gerencia de Administración y Finanzas se reportó el avance empresarial con la presentación de estados financieros de cada una de las gestiones como también de los indicadores financieros:

  Análisis de Liquidez de 7,85 el primer año, a 28,44 MM $us. el tercer año.

  Índice de retorno de activos de 28,37% el primer año, a 29,53% de uso de activos en la generación de utilidades el tercer año.

  Utilidades sobre ventas de 32,95% el primer año, a 22,76% el tercer año.

  Que entre otros indicadores constatan la pertinencia de los objetivos estratégicos y la gestión empresarial desarrollada.

- ✓ Se han logrado identificar y desarrollar los objetivos estratégicos en las áreas de finanzas, clientes y Procesos Internos con el éxito empresarial demostrado.
- ✓ Se ha establecido una renovada organización empresarial, Gerencias, jefaturas y unidades, dinámicas y atentas a la competencia y competitividad del mercado y su evolución.
- ✓ El proceso de simulación tiene un carácter pedagógico muy valorado, ya que permite enfrentarse a situaciones simplificadas de la realidad en aprendizaje, operaciones y especialmente de cómo realizar una gestión gerencial en una área de la empresa, a esto se suma el trabajo en equipo que permitió contribuir a tener una visión articulada y compartida de la gestión empresarial en el logro de los objetivos en un entorno complejo y competitivo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- ✓ En el ámbito académico, para futuros talleres de simulación de negocios, prever un mayor tiempo para el desarrollo de la simulación y de forma paralela o articulada generar procesos de discusión teórica con base en otros módulos de la Maestría.
- ✓ Se recomienda que la UASB tenga su propio software académico de simulación empresarial computarizado que permita un registro cronológico y recree diversas situaciones de mercado y promueva otras respuestas empresariales a los mercados que cada vez son más exigentes y donde la competencia se instala con mucha creatividad y de forma inmisericorde para obtener mayores beneficios.

# BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Juan Carlos. (2006), Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Universidad Autónoma de Occidente, Cali - Colombia

BREALEY, RICHARD A. y MYERS, STEWART C. Principios de finanzas Corporativas. Editorial Mc Graw Hill. 5ta Edición.

DEOBOLD B. VAN DALEN y William J. Meyer (2000) Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional

HENRY, 1980 H.W. (1980)Appraising a company's strengths and weaknesses, Managerial Planing

HITT, DUANE, HOSKISSON, 2004, Estrategias de mercadeo y competitividad.

Instituto Nacional de Estadistica (2013), Indicadores de inflación, Recuperado de: www.ine.gob.bo

LAWRENCE J, Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Mc Graw Hill. 7ma Edición.

MCCONKEY, 1988; Planning in a changing environment business Horizons, 31 (5), 64-72

MÉNDEZ RODRÍGUEZ, Berenice. (2012). Simuladores de negocios en apoyo al aprendizaje. Universidad Veracruzana

MOJICA, José (2011), Planificación Estratégica. México: CECSA.

Monografias.com, (2013) Matriz FODA, Conceptos y evaluaciones, Recuperado de: www.monografias.com/aplicacionesdelamatrizmefi

Monografias.com, (2013) Matriz FODA, Conceptos y evaluaciones, Recuperado de: www.monografias.com/aplicacionesdelamatrizmefe

NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España

PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

THOMPSON Y STRIKLAND (1998), Administraciónestratégica,textos y caso (13 Edición, Mexico)

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

http://www.contabilidad.tk/tecnicas-o-instrumentos-de-analisis-128.htm

http://www.contabilidad.tk/analisis-a-corto-plazo-129.htm

http://www.contabilidad.tk/analisis-a-largo-plazo-130.htm

http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html#ixzz3XcAT6dmo

www.bcb.gob.bo

www.labsag.com