



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA
SEDE CENTRAL SUCRE-BOLIVIA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MBA – X VERSIÓN

“SIMULACIÓN EMPRESARIAL GERENCIA DE PRODUCCIÓN”

Caso Práctico: Simulador “GESTIÓN”

Empresa “INTEL SUR S.A.”

Tutor: M Sc. Susana Rengel

“Documento Trabajo Final
para Obtener el Título de
Magister en
Administración de
Empresas”.

Cursante: Lic. Dania Fabiola Flores Ortega

**Noviembre 2012
Sucre - Bolivia**

Dedicado a:

*Mi Papito Freddy que desde el cielo
me cuida y está orgulloso de mí.*

*Mi Mamí Eva y hermano Daniel
que me apoyan en todo momento de
mi vida.*

*Gustavo que con amor me manda
fuerzas para seguir adelante.*

Agradecimiento:

A toda mi familia que directa o indirectamente apoyan mis metas.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y a cada uno de sus docentes por llevar a cabo una maestría de alto nivel.

Al director del área Ramiro Peña que apoyo a los maestrantes en todo el posgrado.

A mi tutora Susana por la paciencia y el tiempo dedicado a nosotros.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Resumen	XII
CAPITULO I	
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivo	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificación	3
1.4 metodología	5
1.4.1 Metodología de la investigación	5
1.4.2 método descriptivo	5
1.4.3 Método analítico	5
1.5 Técnica	6
1.5.1 Observación	6
CAPITULO II	
Marco Teórico	8
2.1 Definición de producción	8
2.1.2 Producción	8
2.1.3 Administración de la producción	9
2.1.4 Sistema de producción	10
2.1.4.1 Tarea	11
2.1.4.1 Flujos	11
2.1.4.3 Almacenamiento	12
2.2 Factores de producción	12
2.2.1 Tierra	12

2.2.2 Trabajo	13
2.2.3 Capital	13
2.2.4 Tecnología	13
2.3 Tipos de sistema productivo	14
2.3.1 Destino del producto	15
2.3.2 Razón de producir	16
2.3.3 Tipificación	16
2.3.4 Dimensión temporal	16
2.4 Objetivos y decisiones del sistema productivo	16
2.4.1 Clases de decisiones de producción	17
2.5 La gerencia de producción en la gestión empresarial	19
2.6 Taller de simulación	20
2.6.1 Antecedentes de simuladores	20
2.6.2 Simulación empresarial Bolivia	22
2.6.3 Importancia de la simulación empresarial	22
2.6.4 Características de la simulación empresarial	23
2.6.5 Normativa del Juego	23
2.6.5.1 Ente fiscalizador	24
2.6.5.2 Financiamiento	25
2.6.5.3 Valoración de imagen	26
2.6.5.4 Adquisición de insumos	26

2.6.5.5 Mercado	27
-----------------	----

CAPITULO III

3 Diagnostico de la Gestiones INTELSUR

3.1 Descripción de la simulación de negocios gestión	28
3.1.1 Objetivos del taller de simulación de finanzas empresariales	28
3.1.2 Participantes del taller de simulación de finanzas empresariales	28
3.1.2.1 Fisco	28
3.1.2.2 Mercado	28
3.1.2.3 Accionistas	30
3.1.2.4 Proveedores	30
3.1.2.5 Banca	31
3.1.2.6 Competencia	31
3.2 Metodología del taller de simulación de negocios	31
3.2.1 Al inicio del trimestre	32
3.2.2 Al inicio de cada mes	33
3.2.3 Al final del trimestre	34
3.3 Inicio del juego y evaluación de la situación inicial de la empresa	36
3.3.1 Estructura general	38
3.3.1 Gerencia general	39

3.3.2 Gerencia de marketing	39
3.3.3 Gerencia de operación	39
3.3.4 Gerencia de producción	40
3.4 Bases Estratégicas	40
3.4.1 Misión	40
3.4.2 Visión	41
3.4.3 Valores	41
3.4.4 Desarrollo de la imagen	41
3.4.5 Análisis FODA	43
3.4.5.1 Fortalezas	44
3.4.5.2 Oportunidades	44
3.4.5.3 Amenazas	44
3.4.5.4 Debilidades	44
3.5 Objetivos de la empresa INTELSUR	45
3.5.1 Objetivo general	45
3.5.2 Objetivos específicos por área	45
3.6 Planeación estratégica	45
3.6.1 Estrategia general	45
3.6.2 Estrategias específicas por área “PRODUCCIÓN”	46
3.6.3 Rol gerencia de producción	48
3.6.4 Situación de la empresa en su entorno	49

3.6.5 Actividad productiva global 50

3.6.5.1 Tiempos de producción 51

CAPITULO IV

4. RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

INTEL SUR 54

4.1 Resultados de la primera gestión 54

4.1.1. Pedidos, producción y entrega de la primera gestión 55

4.1.2 Periodo 1 de la primera gestión 56

4.1.3 Periodo 2 de la primera gestión 57

4.1.4 Periodo 3 de la primera gestión 57

4.1.5 Estados financieros INTEL SUR primera gestión 57

4.2 Resultados de la segunda gestión 60

4.2.1. Pedidos, producción y entrega de la segunda gestión 61

4.2.2 Periodo 1 de la segunda gestión 65

4.2.3 Periodo 2 de la segunda gestión 66

4.2.4 Periodo 3 de la segunda gestión 66

4.2.5 estados financieros segunda gestión 67

4.3 Resultados de la tercera gestión 69

4.3.1. Pedidos, producción y entrega de la tercera gestión 69

4.3.2 Periodo 1 de la tercera gestión 72

4.3.3 Periodo 2 de la tercera gestión 72

4.3.4 Periodo 3 de la tercera gestión	72
4.3.5 estados financieros tercera gestión	73
4.4 Factores determinantes en el resultado de la Simulación Empresarial	76
Capítulo V	
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones	80
BIBLIOGRAFÍA	81

Índice cuadros

Cuadro N°1 Tipos de sistema productivo	15
Cuadro N° 2 Margen de ventas For You	29
Cuadro N°3 Margen de ventas Star Jeans	29
Cuadro N° 4 Producto Desarrollados	32
Cuadro N° 5 Componentes de Evaluación de las Empresas	42
Cuadro N° 6 Cuadro comparativo de la utilidad neta-valor de la empresa	36
Cuadro N° 7 Análisis FODA	43
Cuadro N° 8 Participación de mercado simulación empresarial “Gestión 2012”	46
Cuadro N° 9 Precios de venta región 1y 2	47
Cuadro N° 10 Tiempos de producción para cada unidad	52
Cuadro N° 11 Relación pedido – entrega Gestión 1	55
Cuadro N° 12 Costos de producción 1ª Gestión	56
Cuadro N° 13 Balance general 1ª Gestión	58
Cuadro N° 14 Estado de Resultados 1ª gestión	59
Cuadro N° 15 Relación pedido – entrega 2ª gestión	61
Cuadro N° 16 Costos de producción 2ª Gestión Star Jeans	62
Cuadro N° 17 Costos de producción 2ª Gestión For You	63
Cuadro N° 18 Abastecimiento de insumos gestión 2 For You	64
Cuadro N° 19 Abastecimiento de insumos gestión 2 Star Jeans	65

Cuadro Nº 20 Balance General 2ª gestión	67
Cuadro Nº 21 Estado de Resultados 2ª gestión	68
Cuadro Nº 22 Relación pedido – entrega 3ª gestión	69
Cuadro Nº 23 Costos de producción 3ª Gestión Star jeans	70
Cuadro Nº 24 Costos de producción 3ª gestión For You	71
Cuadro Nº 25 Abastecimiento de insumos gestión 3	71
Cuadro Nº 26 Balance General 3ª gestión	73
Cuadro Nº 27 Estado de Resultados 3ª gestión	75
Cuadro Nº 28 Gastos Generales INTEL SUR	77

Índice de gráficos

Gráfico N° 1 Sistema de Producción General	10
Gráfico N° 2 Estructura General	37
Gráfico N° 3 Estructura INTELSUR	38
Gráfico N° 4 Opciones de Logo	42
Gráfico N° 5 Proceso de Producción	51

Resumen

El presente documento, describe las estrategias, acciones y decisiones desarrolladas como Gerente de Producción de la empresa INTELSUR, realizada en la Maestría en Administración de Empresas X, donde se describe las estrategias y decisiones que se desarrollaron en la Gerencia de Producción, respaldados con el marco teórico referente a la producción y la toma de decisiones en la estrategia y los efectos de estas.

El objetivo del trabajo es describir el conjunto de habilidades, acciones y decisiones que se tuvo para tener una mayor rentabilidad y un valor de mercado de la empresa, utilizando el método de investigación para el análisis y evaluación de resultados que se realizó a lo largo del taller.

Dicho trabajo consta con la introducción, seguida del marco teórico describiendo los conceptos nombrando la información sobre la SIMULACIÓN, para posteriormente describir las tareas realizadas por el gerente de producción en las 3 gestiones.

Primera gestión; obtuvo la misma producción así como los mismos pedidos que las demás empresas ya que fue una gestión guiada

Segunda gestión; se aprovechó al máximo la maquinaria entregando 2 lotes de cada producto y teniendo productos en proceso.

Tercera gestión; se trató de conseguir la mayoría de pedidos para entregar ya que se contaba con producción casi terminada.

Abstract

This document, describes the strategies, actions and decisions developed as a manager of the company's production INTELSUR, performed in the master in management of companies X, where describes strategies and decisions that were developed in the management of production, backed up with the theoretical framework regarding production and decision-making in the strategy and the effects of these.

The objective of the work is to describe the set of skills, actions and decisions that had to have greater profitability and the company's market value, using the method of research for the analysis and evaluation of results that took place throughout the workshop.

This work consists with the introduction, followed by a theoretical framework describing concepts naming information on simulation, to later describe the tasks performed by the production manager in 3 steps.

First management; He obtained the same production as well as the same orders to other companies since it was a management assistance.

Second management; I will take to maximize machinery delivering 2 batches of each product and bearing products in process.

Third management; I try to get the majority of orders to deliver since there were nearly finished production.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La fabricación de jeans genera gran interés en la economía, se tiene conocimiento de que su producción es una actividad industrial con crecimiento acelerado, estos productos son comercializados en varios países en un volumen importante que son enviados a E.E.U.U.

La fabricación de pantalones jeans se ha movido en un mayor grado fuera de la Unión Europea hacia países con mano de obra barata, parcialmente a través del crecimiento de las importaciones tradicionales y a través de las iniciativas de los fabricantes de la UE en transferir la ubicación de su producción o partes de esta, para poder seguir siendo competitivo. La tendencia en el mercado hacia una mayor individualización de productos y la necesidad de una respuesta inmediata a la demanda rápidamente cambiante y la moda ha llevado sin embargo a que cierta cantidad producida sea mantenida en la UE. (Instituto Boliviano de comercio Exterior- 2008)

Los fabricantes en la UE se enfocan en productos de alto valor con un alto contenido de diseño, exportan en una escala global proveyendo a los segmentos más altos del mercado y suministran productos básicos en los países de costos más bajos y rutas más cortas.

Desde la aparición de los primeros intentos de producción Argentina se ha convertido en una plaza muy fuerte en la industria del jean, tomando algunas características de otros países necesarias para su mercado.

En Bolivia las dos últimas décadas la actividad productiva de jeans creció de manera importante las pequeñas y medianas empresas buscan exportar su manufactura a mercados internacionales y así contribuir a la generación de empleos en el país.

INTELSUR es la razón social de la empresa que se dedicó a la fabricación y comercialización de jeans en un ambiente virtual creado para el desarrollo del

taller de Simulación Empresarial. La empresa tiene una planta industrial que se ocupa de la fabricación de su línea económica (Star Jeans) y de un producto más exclusivo (Four You).

En el desarrollo del taller de simulación se participó en la Gerencia de Producción, área encargada de gestionar el proceso productivo INTEL SUR, desde la recepción de órdenes de fabricación emitidos por la Gerencia de Marketing en coordinación con la Gerencia de Logística, entregando los lotes producidos en el tiempo establecido para su posterior comercialización, a través de sus canales correspondientes.

El sistema productivo de INTELSUR abarca los procesos de transformación de materia prima en producto terminado. Este sistema fue una parte especialmente sensible de la producción donde se debió tener mucho cuidado en cada gestión, debido a que se involucraba recursos valiosos para la empresa. En el desarrollo del taller tomando en cuenta el grado de complejidad mencionado, debieron tomarse decisiones bajo presión y en un entorno altamente competitivo por tanto es necesario conocer los factores que llevaron al éxito de la empresa, particularmente desde el aporte realizado por la gerencia de producción.

El informe contiene cuatro capítulos principales. En el primero, se tiene un breve resumen de todo el documento, más la introducción, los objetivos del documento y la justificación, métodos y técnicas utilizadas. En el segundo capítulo el marco teórico, se encuentra un extracto de bibliografía referente a la administración de procesos productivos, factores de producción, tipos de sistema productivo, reservando la sección para revisar la información relacionada al concepto de los talleres o juegos de simulación, que se considera muy importante para valorar su práctica en programas de posgrado y en empresas.

El tercer capítulo contiene la descripción de la participación del gerente de producción, considerando su aporte que permitió tener éxito en el taller,

teniendo también una descripción del entorno virtual, así como sus lineamientos, etc.

En el último capítulo se incluye a las conclusiones del informe, que muestran los resultados de la actividad productiva, las recomendaciones a partir de la experiencia adquirida durante el taller.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias, acciones y decisiones que inciden en la elección de la estrategia tomada por la Gerencia de Producción para una mayor rentabilidad.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las etapas de planificación estratégica en la producción para poder asegurar la cantidad y mix necesario de productos y poder abastecer adecuadamente los pedidos colocados por la gerencia de Marketing.
- Describir la adecuada producción en cuanto a recursos, requerimientos de materia prima y mano de obra.
- Describir el adecuado y oportuno abastecimiento de materia prima, para no tener inventario ocioso que incurriría en costo para la empresa, esto en coordinación con la gerencia de Administración y Finanzas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El simulador empresarial o de negocios es una herramienta dinámica de formación, útil para el desarrollo académico de los estudiantes, ya que permite experimentar en la toma de decisiones, así como pensar y actuar como verdaderos administradores. Al participar en un proyecto de simulación empresarial, el estudiante comprende de una manera más clara su papel como futuro profesional, teniendo la oportunidad de poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante su preparación académica. De la misma

manera, el estudiante adquiere conocimientos sobre diversas áreas, que quizá solo aprendería en la práctica. Por medio de esta herramienta, se permite a los estudiantes enfrentar situaciones gerenciales que deben aprender a resolver, de manera que, cuando en la vida real lleguen a planteárseles cuestiones parecidas, puedan contar con algunos elementos de referencia.

Al comenzar la simulación de juegos se entendió que era este muy importante e interesante para todos los participantes del taller ya que serviría de una experiencia innovadora que enseñó muchas cosas que si bien no se pueden describir o plasmar todas en páginas se las tiene como vivencias para experiencia propia de todos.

Los gerentes de las empresas participantes dieron el 100% tanto de sus capacidades como de su concentración y habilidades que se necesitaron en todo el desarrollo de la simulación.

Sabiendo todas estas experiencias y conocimientos adquiridos es que se vio por conveniente la realización del informe del taller que se realizó con el simulador "Gestión", explicando con el mayor detalle posible todo lo acontecido en los días del taller.

El desempeño de la Gerencia de Producción tiene como motivación la práctica y junto con esto la integración de los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de posgrado, desarrollando un documento que describiera todo lo aprendido y vivido con el simulador.

Este documento debería servir como referencia didáctica del taller de simulación empresarial y siendo una herramienta de apoyo al aprendizaje para futuros postulantes, siendo capaz de recrear un mercado real, dinámico, competitivo, en el que los participantes de todo el taller, puedan estudiar al mercado para tomar sus decisiones, cometer sus errores y corregirlos, sabiendo y conociendo lo que esto generaría en una empresa real, afirmando que la práctica hace al maestro.

1.4 METODOLOGÍA

La simulación de negocios tiene estrecha relación con:

1.4.1 Metodología de la investigación

Basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora.

Método de la investigación-acción participación combina dos procesos, el de conocer y el de actuar. Este método da un método para analizar y comprender mejor la realidad (problemas, necesidades, recursos) permitiendo planificar acciones y medidas para mejorar. (Marlen Eizagirre y Néstor Zabala)

1.4.2 Método Descriptivo

Consiste en llegar a conocer las situaciones, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, viendo la relación entre dos o más variables. (Manuel Gross- 2006) consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Este método es empleado para describir la industria en la que se desarrolla la Simulación Empresarial y el Plan de Operación que la Empresa Intel Sur S.A. desarrolla para las tres gestiones del Juego Empresarial. Permite de una manera muy clara detallar cada una de las etapas del proceso productivo y de comercialización para cada gestión por separado.

1.4.3 Método analítico

El método analítico es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la

observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales¹.

Este método es empleado para analizar los resultados de tres estudios de mercado realizados (estudio del mercado de las materias primas, estudio de mercado de los canales de ventas y estudio de investigación sobre productos y mercados), a partir de este análisis se formulan las estrategias empresariales y de la gerencia de operaciones que conducen las actividades de la empresa durante las gestiones dos y tres. Al contar con resultados por gestión ha sido posible analizar también el desempeño empresarial en periodos pasados y proyectar mejores resultados en periodos futuros

En este sentido el taller tiene una estrecha relación con los métodos ya que se combina la teórica con la práctica llegando a tener mayor conocimiento de la realidad empresarial, sabiendo que se cumple el principio de causa y efecto en las decisiones y acciones que se toman.

En la simulación el docente daba a conocer con anticipación las características de la gestión a comenzar, así poder estudiar y analizar esta información, para luego actuar según lo planificado, viendo los posibles efectos que las decisiones tomadas tendrían y así tomar la que fuera más correcta para cumplir la estrategia que se tenía.

1.5 TÉCNICA

1.5.1 Observación

Siendo un elemento fundamental de todo proceso, el observar atentamente el hecho, tomar información y registrarla para su análisis. (Wilson Puente-2000)

Observación científica, consiste en la percepción directa del objeto de investigación (Álvarez C. y Sierra V. 2010)²

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_anal%C3%A9tico

² Metodología de la investigación científica. Bolivia. 6ª edición, editorial edad de oro

En la simulación la técnica de observación es la única que fue usada, el observar directamente, participando y registrando datos para su análisis tanto con los integrantes del grupo como para la comparación de estos con las demás empresas participantes en el taller, también se contó la primera clase con recursos auxiliares como ser el material didáctico que fue proporcionado (tablero, fichas, etc.) videos y fotografías de una empresa de manufactura al igual a la que cada una de las empresas representaba, esto ayudaba a todos los participantes del taller a involucrarse más y saber de mejor manera como era el funcionamiento de su empresa.

En el taller de simulación empresarial los participantes presentaron en todo el proceso ciertas cualidades como el conocimiento cabal de los pasos a seguir en el taller, para así poder seleccionar aquellos aspectos que contribuyen a llegar al objetivo.

Esta observación fue cuidadosamente planificada teniendo en cuenta el objeto que cada gerencia debía observar.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE PRODUCCIÓN

2.1.2 PRODUCCIÓN

Producción es el proceso por medio del cual se *crean productos y servicios*. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas. La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el *trabajo humano* genera riqueza.³

Desde el punto de vista económico es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo, capital,) por parte de las empresas con la finalidad de que sean adquiridos o consumidos por las familias (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades que éstas presentan.

Desde la perspectiva técnica, se define como la combinación de una serie de elementos (factores de producción), que siguen una serie de procedimientos definidos previamente (**tecnología**) con la finalidad de obtener unos bienes o servicios (producto).

Desde la perspectiva funcional-utilitaria, es un proceso mediante el cual se añade valor a las cosas, se crea utilidad a los bienes, es decir, se les aporta un valor añadido. (Garcilaso de la Vega- 2008)

Para el filósofo alemán **Karl Marx** (s.a.), el modo de producir no está determinado por el objeto o la cantidad que se produce. Tampoco por cuánto se produce, sino por el modo en que se lleva adelante dicha producción.

³ <https://www.google.com.bo/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url>

2.1.3 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Durante más de dos siglos la administración de la producción ha sido reconocida como un factor importante en nuestro bienestar económico, con un desarrollo progresivo identificado por una serie de nombres: (Hernández Cabrera J.L. 2004, Gestión de operaciones II)⁴.

Administración Industrial, Administración de Producción y Administración de Operaciones

El funcionamiento de una empresa requiere de tres funciones básicas:

- Finanzas. Tiene que ver con el capital y el equipo para iniciar las actividades de la empresa
- Operaciones (producción) con la fabricación del producto.
- Mercadotecnia. Venta y distribución del producto.

La administración de producción se ocupa de los recursos productivos de la organización, la toma de decisiones relacionadas con los procesos de producción, de modo que los productos o servicios resultantes se produzcan de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y la distribución requeridas y al costo mínimo.

Esta encargada de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Para el logro de estos objetivos, la administración de la producción trata los recursos directos de producción de la empresa las cuales pueden considerarse como las 5 P :

- Personas, son la fuerza directa e indirecta
- Plantas, fábricas o ramas de servicio donde se realiza la producción.

⁴ http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/produccion_procesos_operaciones/produccion_procesos_operaciones_13.htm

- Partes, comprenden los materiales, suministros que pasan a través del sistema.
- Procesos, son los pasos necesarios para lograr la producción.
- Sistemas de planeamiento y control, son los procedimientos y la información que utiliza la gerencia para manejar el sistema.(Bruno, Cesar)⁵

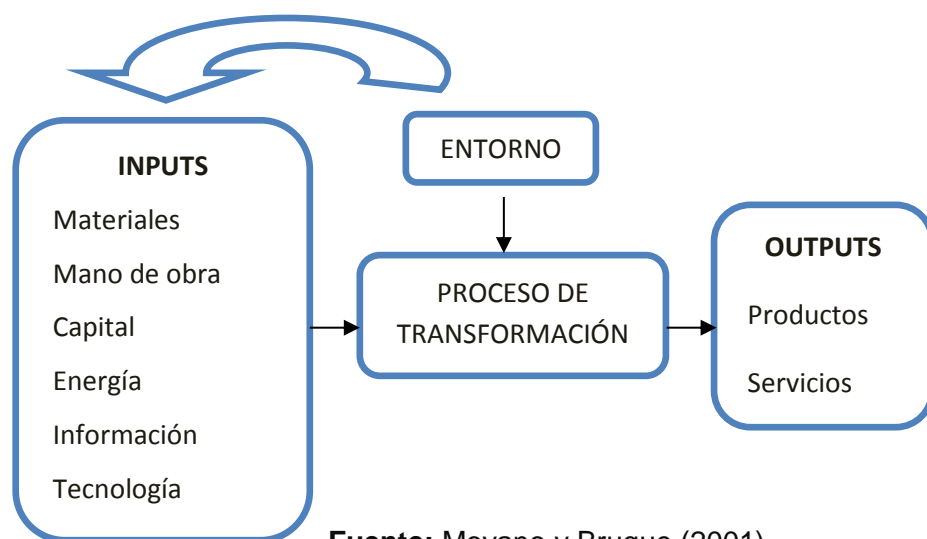
2.1.4 Sistema de Producción

- Sistema, es de todo conjunto de elementos que se hallan interrelacionados funcionalmente en busca del logro de ciertos objetivos.(Cesar Bruno)
- Producción, es la transformación de Insumos en productos.

Por tanto sistema de producción es aquel que tiene una entrada (insumos), los cuales sufren un proceso de transformación y una salida (producto), realimentándose a través de un proceso de control.

El sistema de producción es la parte encargada de fabricar los productos, es un sistema que crea riqueza, es decir le da valor agregado a las materias primas y componentes adquiridos por la empresa. (Bernales-2006)

GRAFICO Nº 1 Sistema de producción en la empresa



⁵ <http://www.estrucplan.com.ar/contenidos/producci%F3n/produccion1.asp>

El sistema de Producción tiene por misión la obtención de los bienes y servicios que deberán satisfacer las necesidades detectadas por el departamento de investigación y desarrollo dice (D. Machuca-2008).

El proceso de transformación es la conversión de los Inputs (entradas al proceso), en outputs (productos) y lo componen las:

- Tareas
- Flujos
- Almacenamiento

2.1.4.1 Tarea

Es cualquier acción realizada por trabajadores o maquinas sobre materias primas, Productos intermedios o terminados. La estructura interna de una tarea puede ser analizada como sigue: (Shingo-1990b 7)

- Tareas esenciales: incluyen los procesos de transformación o manejo del material.
- Tareas auxiliares: consiste en la colocación o remoción de las piezas trabajadas en la máquina.
- Margen de tolerancia: son las acciones que ocurren irregularmente, como el descanso de los trabajadores y averías en la maquinaria, entre otras.
- Tareas de preparación y ajustes de máquinas, las mismas que se llevan a cabo antes y después de realizar las tareas esenciales.

2.1.4.2 Flujos

Pueden ser de bienes y de información, el primero surge cuando los bienes se mueven de una tarea a la siguiente o cuando se mueven de una tarea al almacén. Trabajo y capital son utilizados durante este flujo, ya que se tienen obreros y equipos para mover los bienes. La diferencia entre flujos de bienes y tareas, es que el primero cambia de posición en el proceso, mientras que las tareas cambian sus características físicas.

Los flujos de bienes son acciones que sirven a los clientes y las tareas acciones realizadas buscando la eficiencia. (Shingo- 1990c 12)

2.1.4.3 Almacenamiento

Esta es la última actividad del proceso de transformación que surge cuando no hay ninguna tarea y el bien no se traslada a ningún lugar.

En otras palabras en almacenamiento es todo lo que no es tarea ni flujo.

2.2 FACTORES DE PRODUCCIÓN

La producción es un proceso de transformación, en el que ciertas cosas se integran en un proceso durante el cual pierden su identidad (factores de producción) y caduca su anterior forma, mientras que otras cosas nacen de este proceso (productos). (Frish 1963).

Para producir bienes y servicios es necesario combinar una serie de elementos, denominados factores de producción.

Hay dos clases de factores de producción:

- Originarios, son aquellos que no son producidos por ningún otro, como la tierra y el trabajo
- Derivados, son capital y la tecnología

2.2.1 Tierra

El factor tierra, en sentido amplio, se refiere al conjunto de recursos naturales empleados en el proceso de producción.

Comprende la tierra propiamente dicha, agua, aire plantas, etc. La localización geográfica utilizada para procesos productivos de bienes.⁶

⁶ <http://www.slideshare.net/Chrisuicide/factores-de-produccion>

2.2.2 Trabajo

El factor trabajo consiste en la actividad humana, tanto física como intelectual, que interviene destinada a producir bienes o servicios.

En las sociedades modernas, suelen distinguirse dos grandes tipos de trabajadores:

- los empresarios, que son los propietarios o administradores de las empresas.
- los empleados, que prestan su trabajo a cambio de un salario.⁷

2.2.3 Capital

Los recursos no naturales que se emplean para producir bienes y servicios constituyen el capital.

Se pueden distinguir tres clases:

- el capital físico, formado por los elementos materiales y tangibles: edificios, máquinas, equipos, etc.
- el capital humano, que hace referencia a la educación y la formación profesional de los empresarios y trabajadores de una empresa
- el capital financiero, es decir, el dinero que se necesita para fundar una empresa y para mantener su actividad.⁸

2.2.4 Tecnología

Un factor de especial relevancia en los últimos tiempos es la tecnología, que puede definirse como el conjunto de procedimientos utilizados para producir bienes y servicios.

⁷ http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/factores-produccion.html?x=20070417klpgeogra_124.Kes&ap=2

⁸ http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/factores-produccion.html?x=20070417klpgeogra_124.Kes&ap=2

Según la tecnología, hay tres tipos de producción:

- Producción manual, aquella en la que el ser humano proporciona la fuerza y el manejo de las herramientas.
- Producción mecanizada, aquella en la que la maquinaria proporciona la fuerza y el ser humano maneja las herramientas.
- Producción robotizada, aquella en la que las máquinas proporcionan la fuerza y controlan las herramientas y los trabajadores se limitan a programarlas y supervisarlas.

La tecnología utilizada por cada empresa viene condicionada por distintos factores:

- Actividad. Hay actividades humanas que son difíciles de mecanizar.
- Capacidad financiera. Las empresas con más ganancias pueden invertir más en tecnología.
- El nivel de desarrollo del país donde se encuentra. En las economías industrializadas, las empresas invierten normalmente una parte importante de sus recursos en Investigación y Desarrollo (I+D), para mejorar su producción y sus beneficios.

La tecnología ofrece enormes posibilidades, pero también plantea algunos problemas, como la desaparición de puestos de trabajo o la marginación de las regiones y países menos desarrollados, que no pueden incorporarse al rápido cambio tecnológico.⁹

2.3 TIPOS DE SISTEMA PRODUCTIVO

El tipo de proceso de producción es una decisión de carácter estratégico que va a comprometer a la empresa durante un periodo de tiempo y que condiciona otras necesidades estratégicas posteriores. Moyano y Bruque (2001)

⁹ http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/factores-produccion.html?x=20070417klpgeogra_124.Kes&ap=2

CUADRO N° 1

TIPOS DE SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Sistemas productivos			
Destino del producto	Razón de producir	Tipificación	Dimensión temporal
Por encargo	Por ordenes	Individualizada	Intermitente
Para el mercado	Para almacén	En serie	Continua

Fuente: Moyano y Bruque (2001)

2.3.1 Destino del Producto

- ✓ Por encargo; la empresa espera a que le soliciten un pedido, suele ser por órdenes de fabricación, individualizada e intermitente.
- ✓ Para el mercado; produce para los consumidores en general, generalmente es para almacén, en serie y continúa.
- ✓ En la producción por encargo la empresa espera a que se le solicite el pedido para elaborar el producto o servicio, en tanto que en la producción para el mercado no se espera al encargo de un cliente, sino que se produce para los consumidores en general. (Companys y Corominas- 2006)

2.3.2 Razón de Producir

- ✓ Por órdenes; existencia de una orden de fabricación.
- ✓ Para almacenes; mantenimiento del nivel de inventario. En el caso de servicios no es posible esta producción.

2.3.3 Tipificación

- ✓ Individualizada; cada unidad de producto responde a una característica específica
- ✓ En serie; todas las unidades producidas son iguales

2.3.4 Dimensión Temporal

- ✓ Intermitente; no existe realmente un proceso, sino un conjunto de tramos discontinuos
- ✓ Continua; la producción es la misma no tiene ninguna interrupción.

2.4 Objetivos y decisiones del sistema productivo

Según Aguer y Pérez (2003), los principales objetivos de la dirección de la producción hacen referencia a los costes, la productividad, la calidad, la fiabilidad y la capacidad de adaptación.

- *Costes y productividad*, la minimización de los costes y la maximización de la productividad son los objetivos operativos más importantes. Los demás objetivos actuarán más bien como restricciones que han de cumplirse. La productividad se define como la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos consumidos en el proceso productivo.
- *Calidad*, Al definir el producto se especifican las características del producto, a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente.

- *Fiabilidad*, La fiabilidad es el grado de confianza que puede tenerse en que no se interrumpa el proceso de producción de bienes y servicios y no se deje de atender a la demanda. También actúa como una restricción, límite o necesidad que ha de cubrirse en un cierto nivel.
- *Capacidad de adaptación*, Del mismo modo interviene la capacidad de adaptación a un cambio en el diseño del producto o a una variación del volumen de producción. En términos generales, puede decirse que el objetivo de la dirección de la producción es minimizar los costes de producción, maximizar la productividad de los factores, o ambos, cumpliendo los niveles requeridos de calidad, fiabilidad y capacidad de adaptación.

2.4.1 Clases de decisiones de producción

En cuanto a las clases de decisiones en producción, según el criterio funcional se tienen las siguientes:

- ✓ **Proceso**, estas decisiones determinan el proceso físico para producir el bien o servicios, incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo del proceso, la distribución en planta así como los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios.
- ✓ **Capacidad**, Las decisiones sobre la capacidad se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. La capacidad se relaciona con los pronósticos de la demanda a corto, medio y largo plazo.

La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. A corto plazo, en ocasiones se puede aumentar la capacidad por medio de subcontratas, turnos adicionales, etc.

- ✓ **Inventarios**, Las decisiones sobre inventarios determinan lo que se debe pedir, cuando solicitarlo, etc. Los gerentes de inventarios deciden cuanto gastar en inventarios, donde colocar los materiales, etc.
- ✓ **Fuerza de trabajo**, Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión, retribución, asignación a puestos de trabajo, medición y control de calidad del trabajo efectuado. Rubio (2006)
- ✓ **Calidad**, deben asegurar que la calidad se mantenga en el producto en todas las etapas de producción, estableciendo estándares, gente capacitada, resultado de calidad asegurado en el producto.

Las decisiones de producción también pueden ser contempladas en función de su trascendencia, volumen de recursos comprometidos, porque comprometan a la empresa durante largos períodos de tiempo o porque afecten a diferentes sistemas. Moyano y Bruque (2001)

Así se distingue entre:

- *Decisiones estratégicas*, estructurales o de diseño del sistema; Las primeras se establecen en la estrategia general, que determina qué posición pretende alcanzar la empresa en un entorno turbulento y competitivo. Habría que tener en cuenta bastantes factores internos y externos (personal, materias primas, tecnología, etc.) en función de los cuales determinaremos que mercados abordará y que productos ofrecerá. Estas decisiones se refieren a la selección y diseño de productos, selección de los bienes de equipo y de los procesos tecnológicos a emplear, diseño de tareas, localización de plantas, etc.

- *Decisiones tácticas o de funcionamiento*; Las segundas se refieren a la mejor utilización posible de los factores productivos dentro de la estructura organizativa diseñada. Se pretende conseguir la combinación óptima de factores que permita hacer máxima la eficiencia. Estas decisiones se refieren a la programación y control de la producción e inventarios, control de calidad, control de inventarios, control de costes o de mantenimiento.

2.5 La gerencia de producción en la gestión empresarial

El sistema de producción aparece como un subsistema central de la empresa al que se destinan los recursos económicos y de donde salen los productos a colocar en el mercado. Las relaciones entre aprovisionamiento-producción, entre inversión-producción-comercialización implican un análisis de las decisiones respectivas. Una forma de llegar a una comprensión más rápida de la naturaleza e importancia de estas relaciones es definir el llamado sistema logístico. Gutiérrez (2000)

Las funciones y actividades que surgen en el momento de producción y venta, sirven para definir el sistema logístico y afectan a la eficiencia tanto del sistema de producción como al de comercialización.

Si se asume por ejemplo que la localización de la planta es un problema de producción que la de los almacenes o puntos de venta corresponde al sistema de comercialización, se puede producir una falta de consecuencia entre las decisiones de localización de plantas y almacenes, cuando realmente se trata de un problema conjunto.

Al tener separado al sistema logístico como área independiente de estudio., la estructura de sus actividades debe efectuarse de la siguiente forma:

- El sistema comercial, decide respecto a mercados, promoción, precio y productos.
- El sistema de producción, atiende a la creación de bienes con el mayor valor posible, analizando la distribución de la planta, la programación de la producción, el control de la calidad y el mantenimiento de equipos.

Por tanto el sistema de logística abarca las actividades que atienden a situar el producto en los lugares y tiempos adecuados.

2.6 Taller de simulación

2.6.1 Antecedentes de Simuladores

Siguiendo a Hacer (1960), los juegos de simulación son abstracciones matemáticas simplificadas de una situación relacionada con el mundo de la empresa que permiten a los participantes, bien sea individualmente o en grupos, dirigir una empresa que permiten a los participantes, bien sea individualmente o en grupos, dirigir una empresa o parte de ella, tomando decisiones con respecto a las operaciones que se desarrollan en la misma durante un determinado periodo de tiempo.

Según Domingo (2004), según a finales de los años 50 gracias a la fusión de la investigaciones sobre el desarrollo de juegos de simulación de guerras, la investigación operativa, la tecnología informática y los avances en la teoría educativa, alcanzando una gran popularidad.

Esta popularidad se ha traducido tanto en los numerosos juegos que han ido surgiendo desde entonces, como en el aumento vertiginoso del número de centros de enseñanza y empresas que los han incorporado como instrumentos de formación (Faria, 1998).

Los juegos de simulación son actividades orientadas hacia una meta cuyos contenidos u procesos están íntimamente relacionados con alguna competencia general o específica, mediante la aplicación de una serie de instrucciones que los participantes deben seguir para que el juego sea eficaz.

Estas reglas generalmente son especificadas por el diseñador y presentadas a los participantes como instrucciones del juego. El número y especificidad de las instrucciones, cambian de una actividad a otra y de un juego a otro.

Los simuladores de negocios son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje, dado que permiten establecer un ambiente de negocios con el fin de que los estudiantes participen a través de un conjunto de decisiones, en el proceso de dirección de una empresa o de una específica área.

Siendo así el propósito básico de desarrollar las habilidades de dirección y toma de decisiones, conscientes de que una decisión de un área afecta a todas las demás áreas, así como al relacionar los aspectos teóricos con los aspectos prácticos que ocurren en la vida real (Gonzales 2001)

El Simulador Empresarial tiene por objeto servir de soporte y ayudar a los Emprendedores especialmente en los primeros y más críticos años desde la creación de una empresa. En este sentido, permite a cualquier Emprendedor experimentar, en un entorno absolutamente real y mediante la toma de sus propias decisiones, lo que implica la gestión diaria de una empresa pudiendo conocer, de forma inmediata, las consecuencias que sus decisiones van generando en los resultados de aquélla, tanto desde el punto de vista económico como de posicionamiento de mercado.¹⁰

Los simuladores también tienen el propósito de mostrar, los aspectos claves para la toma de decisiones e implantarlas en las actividades que se llevan a cabo en una empresa, viendo el impacto que causan las decisiones relacionadas con la formulación y ejecución de las principales acciones que cada empresa lleva en un marco de competencia (Rojas,2004). Es decir que las decisiones que los participantes deben tomar están relacionadas con estos aspectos como las finanzas, marketing, logística y producción.

En resumen los simuladores de gestión buscan desarrollar:

- Conocer el funcionamiento global de una empresa.
- Entender el proceso de diseño, ejecución y evaluación de la Estrategia Empresarial.
- Comprender la contabilidad y las finanzas empresariales.
- Mejorar su capacidad para tomar decisiones efectivas y oportunas en condiciones de incertidumbre y bajo presión de tiempo.
- Incrementar habilidades para trabajo en equipo.
- Aplicar y ampliar los conocimientos adquiridos en su formación y/o experiencia laboral.

¹⁰ <http://www.iberemprende.org/simulador.htm>

- Ampliar y aplicar sus conocimientos sobre Negociación.
- Identificar claramente sus fortalezas y debilidades respecto a liderazgo y habilidades o potencialidades gerenciales.

2.6.2 Simulación Empresarial BOLIVIA

Cabrera (2012), creador del Software Gestión en el año 2000¹¹, en el Manual del Juego Empresarial explica el Simulador y la normativa del juego.

El Manual del Juego Empresarial puede ser revisado en su total extensión solamente por aquellos profesionales que participan de la simulación.

El Simulador Gestión está direccionado a formar profesionales de posgrado, en ramas administrativas a nivel gerencial.

2.6.3 Importancia de la Simulación Empresarial

El taller de simulación empresarial dio a todos los participantes la oportunidad de desarrollar funciones ejecutivas de una empresa manufacturera. Algunos ya estaban familiarizados con los procedimientos debido a su experiencia laboral en cambio para otros fue una experiencia sin precedentes, siendo ahí donde empieza la importancia de la simulación empresarial, que brindó la oportunidad de ganar experiencia en la gestión de una empresa.

La simulación generó eventos adversos y condiciones de incertidumbre para las gestiones de la empresa, siendo de esta manera que los participantes se incentivaron a la toma de decisiones, mediante el trabajo en equipo y el despliegue de todos sus conocimientos adquiridos en el posgrado bajo presión en un entorno de competencia con los diferentes grupos.

Fueron 5 grupos con su empresa respectiva cada uno, que compitieron en iguales condiciones, ya sea en conocimientos adquiridos como en información de la simulación, para que así a partir de este punto se pueda dirigir una empresa, aceptando los retos y responsabilizándose por sus decisiones.

¹¹ Hermanos Cabrera ingenieros del sistema

2.6.4 Características de la Simulación Empresarial

La simulación empresarial tuvo los siguientes aspectos generales:

- Sesiones dirigidas por el docente, observando el interés de los participantes
- La duración del taller fue de 3 gestiones, cada dividida en 3 periodos.
- El docente explico las reglas de la simulación, tomando en cuenta el tiempo, para luego incrementar la cantidad de información, parámetros y complejidad.
- La primera gestión fue guiada por el docente, todos los grupos hicieron lo mismo.
- El docente documentaba la actividad de las empresas en cada gestión a través de un software configurado especialmente para la temática del taller.
- Al mismo tiempo que avanzaba el taller los diferentes grupos interactuaban con el docente para consultar sus dudas y obtener información para sus decisiones, cargado de sus datos al sistema para reflejar su actividad.

2.6.5 Normativa del Juego

Las reglas generales de la Simulación Gestión son:

- Respetar los derechos de autor.
- Respetar a la competencia, al docente y al resto de los integrantes de la empresa.
- No respetar los derechos de autor o un fraude comprobado provocará de inmediato desafiliación y reprobación de la materia de todos los miembros de la empresa infractora.
- Empresa con mejor retorno sobre el patrimonio ROE cambia deuda por bonos el siguiente trimestre.

- La no presentación de Estados de Resultados a tiempo o errores al cuadrar (últimos dos grupos) supone intervención del Ente Fiscalizador con una multa de 10Millones de \$.
- En cada trimestre se deben atender la entrega de producto terminado a todos los prospectos de pedido obtenidos ese mismo trimestre. Existe una multa de 5Millones de \$ por cada pedido no atendido.
- Gana el juego la empresa que tenga mayor valor al concluir la última gestión.
- El 50% se evalúa según la sumatoria de utilidades netas en todas las gestiones.
- El 50% se evalúa según el valor de la empresa el final del último trimestre.

2.6.5.1 ENTE FISCALIZADOR

- El Ente Fiscalizador verifica denuncia, realiza auditorías, supervisa a las empresas y aplica multas por malos manejos, fraude o incumplimiento de entregas oportunas de información.
- Autoriza cualquier eventual operación entre empresas (alianzas, préstamos, compraventa de productos, materias primas o productos terminados).
- Vela por la justa competencia, evitar prácticas monopólicas y asegurar la justa implementación de operaciones.
- Controla las operaciones que se realizan en investigaciones de mercador, desarrollo y procesos operativos. Cada empresa debe informar y hacer registrar oportunamente en cada mes que corresponda:
- Inicio de ampliación de capacidad (Cantidad a ser ampliada) y periodo.

- Inicio de desarrollo de canales de ventas (Boutique, promotoras) y periodo.
- Inicio de desarrollo de regiones (Región 2) y periodo.
- De productos (For You) y periodo.
- De un proceso productivo (cantidad de fichas y pedidos).
- Proceso de ventas (Canal, región, producto y cantidad).

2.6.5.2 FINANCIAMIENTO

- 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.
- Todo financiamiento se maneja en cortes de 20 Millones de \$.
- 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.
- Los avances de cuenta requieren autorización extraordinaria, se realizan contra pedidos y cuentas por cobrar, similares a los créditos a corto plazo, pero con interés del 10% al mes.
- Los interés pueden variar en función de la demanda, las variaciones se las hubiere son comunicadas al inicio de cada trimestre.
- La máxima deuda que puede adquirir una empresa es hasta una vez su patrimonio.

2.6.5.3 VALORACIÓN DE IMAGEN

- El 70% de las de la imagen de la empresa se valora por las acciones de mejoramiento de marca. Cada trimestre el docente evalúa el esfuerzo relativo de cada una de las empresas.
- El 30% restante depende de la inversión relativa que realizan las empresas en de responsabilidad social.
- A partir del segundo trimestre y al inicio de cada trimestre los criterios de evaluación son comunicados a las empresas del mismo modo que los resultados de la gestión anterior.
- Cada programa de responsabilidad social tiene definidas su inversión y su retorno esperado, esta información es suministrada oportunamente por el docente.

2.6.5.4 ADQUISICIÓN DE INSUMOS

- 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.
- El precio está en función de las cantidades de compra de cada insumo y de su forma de entrega (0, 30 y 60 días), el mismo que será informado oportunamente a la mesa de proveedores y podrá ser estimado con los estudios de mercado.
- La oferta de insumos por parte de los proveedores es limitada en cantidades y en condiciones de entrega, por lo cual los grupos que no logran obtener exactamente lo que buscan deben re direccionar su estrategia con las nuevas restricciones.

- Cada ficha de compra es de 40 rollos de tela, 40 kits de materiales, 40 kilos de químicos para For You, lo que sirva para fabricar 40 docenas de jeans For You.
- Cada ficha de compra es de 80 rollos de tela, 80 kits de materiales, 80 kilos de químicos para Star Jeans, lo que sirva para fabricar 80 docenas de jeans Star Jeans.
- Los gastos realizados deben registrarse como parte del activo corriente en el sector correspondiente de compras en proceso: contra a 0, 30 o 60 días.

2.6.5.5 MERCADO

- Sólo los gerentes de marketing pueden acudir al mercado a adquirir los prospectos de pedido.
- En cada mercado Región 1 y Región 2 existe una cantidad limitada de demanda para cada producto For You y Star Jeans, esta cantidad de demanda se puede estimar por los estudios de mercado.
- Parte de la demanda pagará contra entrega, parte a 30 y a 60 días.
- Toda la cantidad de publicidad que se requiere debe ser informada con anticipación en el mercado.
- La empresa que invierte más publicidad en cada producto y mercado comienza a negociar los prospectos.
- La empresa que logra monopolio en cualquier producto y mercado puede vender a un precio mayor del establecido.

CAPÍTULO III

3 DIAGNOSTICO DE LAS GESTIONES INTELSUR

3.1 Descripción de la Simulación de Negocios Gestión

3.1.1 Objetivos del Taller de Simulación de Finanzas Empresariales

Proporcionar una experiencia vivencial al participante para mejorar su visión integral de negocios, su gestión y el entendimiento de cada una de las áreas que lo componen, comprometiéndose la importancia de interactuar en equipo para alcanzar una sinergia que permita contribuir al logro de los objetivos de la compañía; a través de la toma de decisiones bajo presión, simulando las diferentes áreas de la empresa y su entorno complejo, competitivo y real. Mba Ing. David Cabrera

3.1.2 Participantes del Taller de Simulación de Finanzas Empresariales

3.1.2.1 Fisco

Se refiere al Estado que en su carácter de persona jurídica, confiere a esta entidad la potestad tributaria como organismo recaudador, para lograr por medio del cobro de impuestos, tasas y contribuciones, solventar necesidades de interés general y particular de los contribuyentes. La legislación tributaria o fiscal regula esa potestad del Estado dentro del marco legal; dentro del taller el fisco estableció el impuesto a las utilidades de las empresas de un 25% para cada gestión.

¹²

3.1.2.2 Mercado

El sector de las confecciones textiles se encuentra dentro de las 4 actividades principales de la economía de un país, convirtiéndose en un sector estratégico para la reactivación de la economía Boliviana.

Dentro del presente trabajo el mercado estuvo participando en la ciudad de Sucre dividida en dos regiones: región 1 y región 2, donde se comercializaba ambos productos como el Star Jeans y Four You, mismas

¹²17 enero 2013 <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/fisco>

que imponían limitaciones en la demanda, misma restricción que frenaba la obtención de pedidos y la capacidad de producción de la empresa INTELSUR.

Los productos a desarrollar debían venderse mediante tres fuerzas de ventas disponibles:

CUADRO N° 2

Margen de ventas For You

MÁRGENES DE LOS CANALES DE VENTAS		
FOR YOU(%)		
COMISIÓN POR VENTA	REGIÓN 1	Región 2
Promotoras	30%	30%
Boutiques	20%	20%

Fuente: Simulador empresarial "gestión 2012"

Los márgenes de venta para el producto for you, como se observa en el cuadro tanto en la región 1 como en la 2 son las mismas para promotoras 30% y para boutiques 20%.

Cuadro N° 3

Margen de ventas Star Jeans

MARGENES DE LOS CANALES DE VENTAS		
STAR JEANS (%)		
COMISION POR VENTA	REGION 1	Región 2
Promotoras	20%	20%
Boutiques	15%	5%

Fuente: Simulador empresarial "gestión 2012"

El margen por comisión de venta para Star jeans tiene un porcentaje menor al del producto for you, para promotoras un 10% menos en la región 1 y 2, las

boutiques en la región 1 con 5% menos al de four you y para la región 2, 15% menos.

Con un tiempo de reclutamiento de dos meses y la inversión de dinero de 25 millones por cada uno de ellos.

3.1.2.3 Accionistas

Un accionista es una persona que posee una o varias acciones en una empresa. Los accionistas también suelen recibir el nombre de inversores, ya que el hecho de comprar una acción supone una inversión.¹³

Cabe destacar que un accionista puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

Los accionistas como es lógico siempre esperan la maximización en su rentabilidad de parte de la empresa en función a la inversión que realizaron.

3.1.2.4 Proveedores

Hace referencia a suministrar lo necesario para un fin, en el caso de la simulación los proveedores ya estaban establecidos pero ofertaban recursos limitados.

Estos proveedores trabajan con plazos de entrega definidos, en lo que era la materia prima “tela”, suministros para corte y diseño, y los materiales para el lavado.

- Entrega inmediata
- Entrega a 30 días
- Entrega a 60 días

Los precios para cada uno de las etapas que se requerían de material variaban según el plazo de entrega beneficiándonos en lo que es descuentos por

¹³14 ene 2013 <http://definicion.de/accionista/>

tiempo, pero de igual manera debía cancelarse en efectivo el monto total de todo lo que se requería sin importar el plazo de entrega.

3.1.2.5 Banca

Como ente regulador estableció un préstamo común para todos la primera gestión de 40 millones.

Posterior a esto también estableció políticas de préstamo a largo y corto plazo con sus diferentes intereses 10% anual y 5 % mensual respectivamente, con un máximo de préstamo del 70 % sobre el patrimonio, mismo que debían ser gestionados al inicio de cada gestión únicamente.

Las dos primeras empresas en presentar sus informes financieros cambiaban su primer préstamo por bonos; INTELSUR fue una de las beneficiadas.

3.1.2.6 Competencia

En la simulación estaban representadas por las empresas que iban a satisfacer las mismas necesidades del consumidor final.

Pegasus – INTELSUR – Only Vip - AndinaJeans

Tomando en cuenta que cualquiera de estas podía obtener un monopolio

3.2 Metodología del Taller de Simulación de Negocio

El taller de simulación de negocio fue presentado por el docente mediante el video de una empresa manufacturera real, en el que se explicaba a detalle todo el proceso para la producción de pantalones jeans. En este video también se mostraban los programas de responsabilidad social, que reflejaban la gestión empresarial que se desarrollaría en el taller de simulación de negocio.

Cabe resaltar que dicha simulación de negocios se desarrolló durante tres gestiones cada una de ellas compuesta por tres meses de ejecución.

Se puede ver en el siguiente cuadro los dos productos que se desarrollaron fueron STAR JEANS, producto de uso masivo y un producto de mayor calidad y de uso exclusivo FOR YOU.

CUADRO N° 4

PRODUCTOS DESARROLLADOS

STAR JEANS	FOR YOU
Producto, de menor calidad que podía ser comercializado tanto en la región 1 como en la región 2, y solamente podía comercializado a través de los canales de mayoristas y promotoras.	Producto de mayor calidad que también podía comercializarse en las dos regiones utilizando los canales de ventas con promotoras y boutiques.
Producción	Producción

Fuente: Elaboración propia 2012

La simulación se desarrolló durante tres gestiones en las cuales debían ejecutarse varias actividades operacionales y estratégicas, que eran seguidas por el apoyo gerencial “Gestioncito” estas actividades son las siguientes:

3.2.1 Al inicio de una gestión (un trimestre)

Se debían definir:

- Gastos de investigación de mercado: captar información sobre precios de materias primas e insumos, regiones que se abrían para expandirse con otro producto, porcentajes a cancelar para la fuerza de ventas.
- Gastos de marketing: el monto invertido permitía la obtención de pedidos, mientras mayor era la inversión en esta área, mayores pedidos se podían captar.
- Gasto para el abastecimiento de materia prima e insumos para la fabricación de los productos.

- Presupuesto, analizando la capacidad de endeudamiento para préstamos de largo y corto plazo.
- Programas de responsabilidad social que permitan tener una certificación al cuidado del medio ambiente caso contrario, la sanción merecía un certificado por ser la empresa más contaminante, más una multa que se imponía.
- Se debían pagar los impuestos sobre utilidades de la gestión pasada.

3.2.2 Al inicio de cada mes

- Actualizar el control de gestión, (gestioncito) quien mostraba y garantizaba la ubicación de las actividades a desarrollar y llevar un control efectivo sobre cada uno de los movimientos de la simulación.
- 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 a las estrategias tomadas de solicitar nuevos créditos, INTELSUR adicionalmente a los 40 millones de préstamo saco un total de 260 millones adicionales para cubrir los objetivos de la estrategia general.
- Evaluar el programa de producción, brindando la opción de ampliar la planta y capacidad de producción, en lo particular INTELSUR decidió asumir la estrategia de estoquearse de material e insumos (almacenaje) para próximos pedidos cosa de que se ocupe toda la capacidad de producción y no exista maquinaria ociosa entre meses.
- Pagar gastos de venta y fuerza de ventas.
- Se debían 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.

- Pagar el interés mensual de préstamos 10 % sobre el total de las ventas realizadas.
- Pagar gastos de servicios básicos (luz y agua) 10 % de productos en proceso.
- Pagar gastos de diseño creativo, nuevos modelos = 1 millón * No de canales* No de productos*No de mercados, que hubiesen generados ingresos en el mes.

3.2.3 Al finalizar un trimestre, registrar

- Se debían cancelar los gastos administrativos= 2 millones *No de canales*No de productos*No de mercados.
- Pagar los gastos de mantenimiento y soporte = al 10 % de maquinaria y equipos.
- Indicar la depreciación = 10 % de planta y equipos + 20 % vehículos+5% galpones y oficinas
- Gastos de cobranza = 1 millón* no de canales *No de productos*No de mercados.
- Gastos de capacitación = 1 millón*No de tipo de productos*No de mercados.
- Otros, se refería al gasto por responsabilidad social y al gasto por utilizar a una figura famosa para promocionar el producto.
- Beneficios sociales mano de obra = 20 % sobre el total del costo de la mano de obra utilizada en la gestión.
- Pague intereses de créditos bancarios anuales = 10%.
- Multas = a 10 millones por la presentación inoportuna de estados financieros y otros 10 millones por no atender pedidos.
- Registrar gastos e ingresos, cuadrar balance.

La simulación de negocio tuvo ciertas condiciones que serían evaluadas como ser:

CUADRO N° 5

Componentes de Evaluación de las Empresas

Componentes de Evaluación	Puntaje
Asistencia y participación	10 puntos
Trabajos encomendados (grupal e individual)	30 puntos
Resultados obtenidos en simulación (grupal)	60 puntos
TOTAL	100 puntos

Fuente: Software del simulador 2012

- Asistencia y participación: estuvo controlada por el profesor al inicio de cada sesión con la participación individual de cada uno de los maestrantes.
- Los trabajos encomendados hacen referencia a lo que cada uno como gerente de área debía desarrollar y gestionar para lograr el objetivo general de la empresa.

CUADRO N° 6**Cuadro comparativo de la utilidad neta – Valor de la Empresa****(Por gestiones)**

	Gestión	Gestión	Gestión
	1	2	3
Utilidades netas acumuladas	89	360	702
Valor de la empresa	607	1353	2008

Fuente: software del simulador 2012

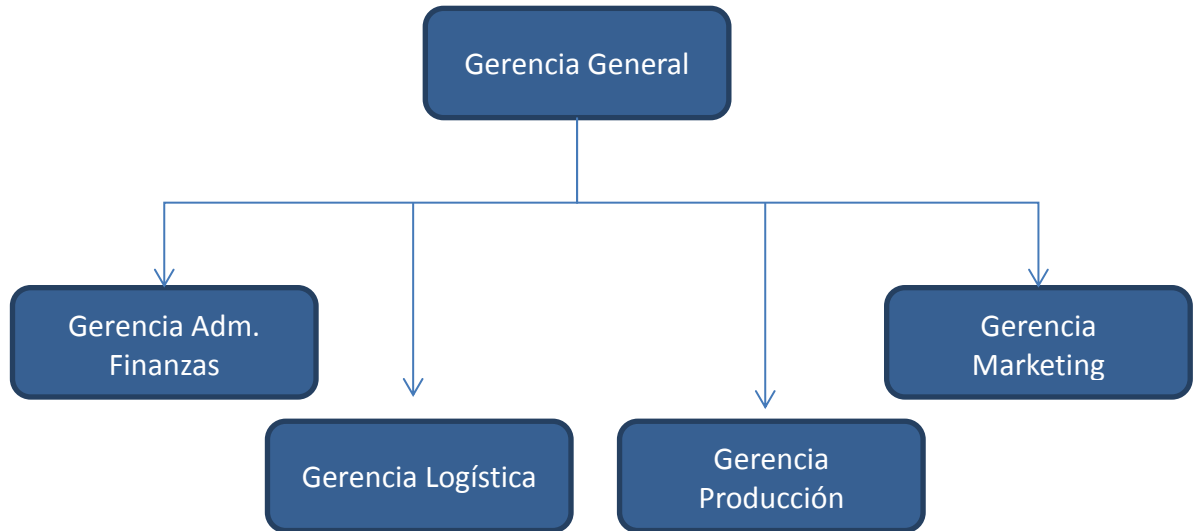
Utilidad neta, para los inversionistas estas son las cifras que se consideran las más importantes, el valor representa un incremento cada año en el patrimonio de los propietarios, aumentando el valor de la empresa, resultante de las actividades del negocio durante cada periodo.

3.3 Inicio del Juego y Evaluación de la Situación Inicial de la Empresa

La simulación de negocios empezó con la proporción de una “guía de trabajo” a cada una de las 4 empresas competidoras, misma que indicaba definir el nombre de cada uno de las empresas, un password para ingresar al software (simulador) y la autorización de solo una computadora, posteriormente el docente entrego material para el desenvolvimiento del juego: tablero (uno por empresa), monedas (expresadas en miles) y un apoyo Gerencial (gestioncito) que marcaba el paso en el que se encontraba la actividad de la empresa, se debía entregar un organigrama con los nombres y cargos de las gerencias ya definidas.

GRAFICO Nº 2

ESTRUCTURA GERENCIAL

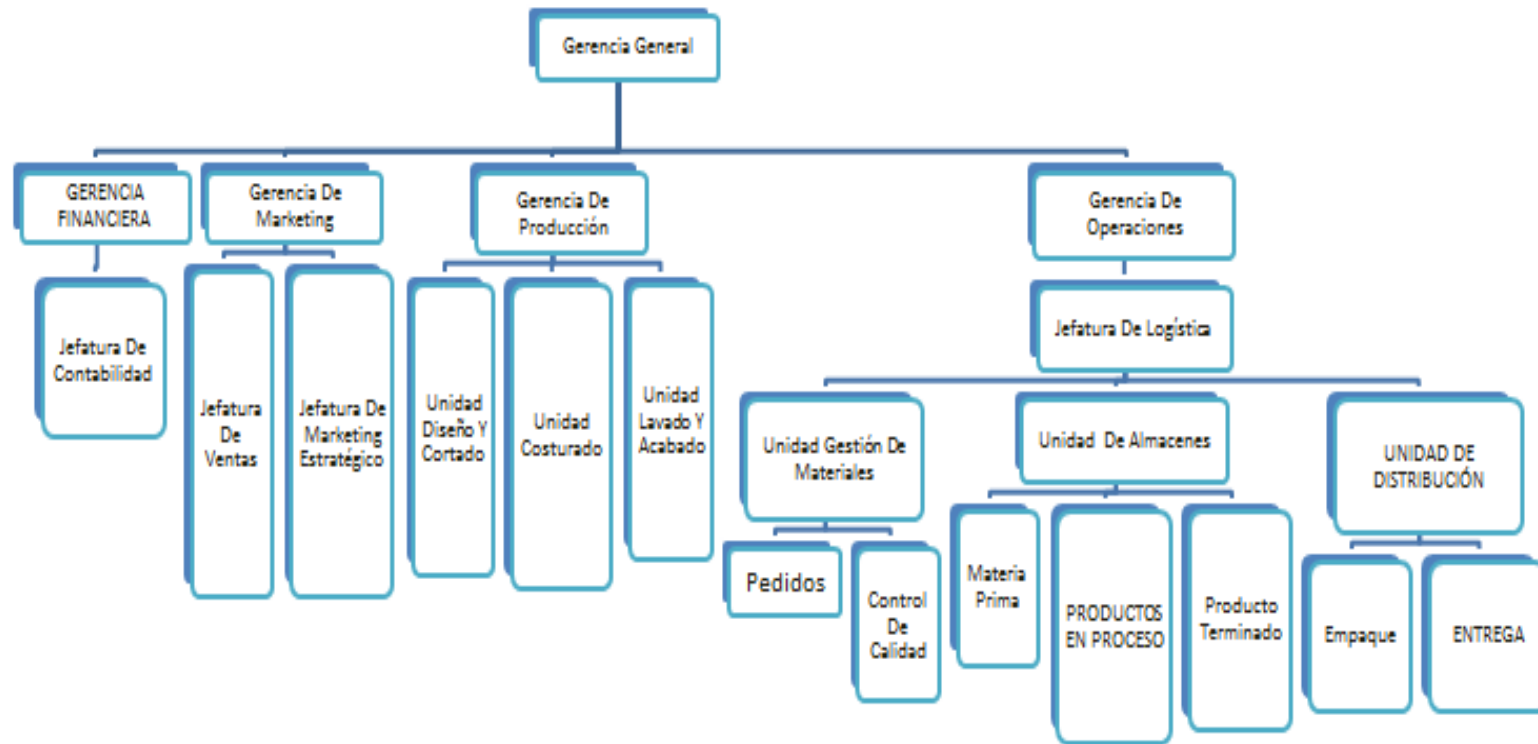


FUENTE: Elaboración propia 2012

La empresa logro diferenciarse, siendo poseedora de un logo y un slogan que debían desarrollar para la participación del taller, valorando de igual forma el manejo de la imagen de la empresa que para el caso de INTEL SUR, todos los participantes usaron un uniforme hecho de jeans, un maniquí que exhibía el producto y carteles por todo el salón que resaltaban la participación y competencia de la empresa en el mercado.

3.3.1 ESTRUCTURA GENERAL INTELSUR

GRAFICO Nº 3



Cada empresa en función al talento disponible, debió asignar un rol gerencial a cada uno de sus integrantes.

La empresa INTELSUR cuenta en su estructura organizacional con 5 gerencia importantes cada una en su ámbito.

3.3.1.1 GERENCIA GENERAL

Tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

La gerencia financiera encargada de todo lo que es registrar contablemente cada operación de la empresa, comunica a las otras gerencias como es la situación de la empresa para que se tomen decisiones, presenta los estados financieros emitiendo un criterio.

3.3.1.2 GERENCIA DE MARKETING

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

3.3.1.3 GERENCIA DE OPERACIONES

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

El enfoque de la gerencia de operaciones es en la productividad y en la ventaja competitiva. Entre las áreas decisoras se encuentra: el diseño de bienes y servicios, administración de proyectos, administración de calidad y diseño de proceso.

3.3.1.4 GERENCIA DE PRODUCCIÓN

La Gerencia de producción debía organizar, ordenar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto realice una tarea específica.

Esta gerencia estaba a cargo de la unidad de:

- **diseño- cortado**, es la mano de obra que transformará la tela y los moldes de tela en los que se hace el jeans. El proceso dura un mes y la capacidad de las máquinas es de 240 docenas.
- **Costurado**, es la mano de obra que transformará los moldes de tela en los jeans armados. El proceso dura un mes y la capacidad de las máquinas es de 240 docenas.
- **lavado-acabado**, es la mano de obra que transformará los jeans armados en producto terminado. El proceso dura un mes y la capacidad de las máquinas es de 240 docenas.

3.4 Bases Estratégicas

Para el proceso de simulación en gestión empresarial, la Empresa INTEL SUR S.A. ha desarrollado la Misión, Visión, Valores, valores, Estructura Organizacional y Objetivos de la empresa que son base para la definición de un norte estratégico como referencia para el desempeño de las actividades de la empresa.

3.4.1 Misión.

Vestir a la mayor cantidad de gente, al mejor precio para el cliente con calidad de estándares internacionales.

3.4.2 Visión.

En tres años ser la fábrica textil productora y comercializadora de productos de alta calidad con cobertura en Sur América generando tendencia de moda.

3.4.3 Valores

Integridad: Mantener altos estándares éticos y morales, reflejar honestidad, fiabilidad y franqueza en todas las actividades realizadas.

Compromiso con el cliente: Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.

Mejora Continua: Buscamos la excelencia en todo lo que somos y hacemos.

Medio Ambiente: Responsabilidad con el medio ambiente durante todo el proceso productivo y de comercialización.

3.4.4 Desarrollo de la imagen de marca para INTEL SUR

Intel Sur S.A. en sus inicios define la imagen de marca con la que se presenta a sus clientes internos y externos durante las tres gestiones.

Se contrata los servicios de un diseñador gráfico para el diseño del logo de la empresa, el logo es creado con los siguientes conceptos básicos:

- Color, se solicita emplear el color rojo.
- Iniciales de la Empresa, se solicita usar las letras I y S en tamaño grande.
- Dimensiones, se solicita elaborar un logo cuadrado.

GRÁFICO N°4**OPCIONES DE LOGO INTEL SUR S.A.**

FUENTE: Elaboración propia 2012

El diseñador gráfico presento las anteriores opciones de logo, con las especificaciones solicitadas pero como empresa y tomando una decisión unánime se eligió la que representaba más a INTELSUR donde la opción elegida fue la opción tres.



Mediante un proceso de selección y evaluación los gerentes deciden usar tarjetas de presentación las cuales tenían una variedad de colores en fondo blanco con figuras que demuestren el uso de los productos de la empresa.

3.4.5 Análisis FODA

El análisis de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, fueron de gran utilidad en el análisis del mercado y la generación de las estrategias de mercadeo.

CUADRO N° 7

F.O.D.A.

INTELSUR

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Capacidad de endeudamiento	Financiamientos a largo y corto plazo	Monopolio latente	procesos productivos muy largos (1 mes cada proceso)
Capacidad de almacenamiento de materia prima	Mejoramiento de la imagen corporativa en la etapa de posicionamiento	Falta de liquidez para pagar obligaciones	fuerzas de ventas limitadas, y demora en la capacitación de nuevas fuerzas de venta (2 meses)
Capacidad para aumentar producción, y mantenerla en reserva	introducción de mercado, participación (región 2)	Inversiones demasiadas elevadas para adjudicaciones de personajes	Segundo posicionamiento dentro de la competencia las dos primeras gestiones

Fuente: elaboración propia 2012

3.4.5.1 Fortalezas

- Capacidad de endeudamiento: el endeudamiento permitió el apalancamiento de la empresa, para poder financiar la compra de insumos, aumento de canales de ventas, así también el poder sobrellevar de manera menos preocupante los gastos.
- Capacidad de almacenamiento de materia prima: esto provocó una alta eficiencia en la producción al tener ya insumos listos para cuando llegó la hora de la producción y así no tener maquinaria parada ni ociosa.
- Capacidad para aumentar producción y mantenerla en reserva: el aumento de la capacidad de la producción equivalió al doble de lo que se tiene.

3.4.5.2 Oportunidades

- Financiamientos a largo y corto plazo: La empresa tiene capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo.
- Mejoramiento de la imagen corporativa en la etapa de posicionamiento
- Introducción de mercado, participación (región 2)

3.4.5.3 Amenazas

- Monopolio latente: que existe entre las empresas participantes para cualquier producto y región
- Falta de liquidez para pagar obligaciones: lo cual llevó a pedir financiamiento a corto plazo
- Inversiones demandadas elevadas para adjudicaciones de personajes

3.4.5.4 Debilidades

- Procesos productivos muy largos (1 mes cada proceso): teniendo solo un trimestre para cada gestión
- Fuerzas de ventas limitadas y demora en la capacitación de nuevas fuerzas de venta (2 meses): para poder acceder a una fuerza de venta

- Segundo posicionamiento dentro de la competencia las dos primeras gestiones

3.5 Objetivos de la empresa INTEL SUR

3.5.1 Objetivo General.

Satisfacer al cliente generando valor económico para los accionistas.

3.5.1 Objetivos Específicos por Área

- Asegurar la capacidad de producción, cantidad y mix necesario para abastecer adecuadamente los pedidos colocados por la gerencia de Marketing.
- Lograr un abastecimiento exacto de materia prima, insumos y químicos para no tener inventario ocioso que incurriría en costo para la empresa, esto en coordinación con la gerencia de Administración y Finanzas.
- Lograr la mayor producción para cubrir la mayor cantidad de pedidos y obtener mayores ingresos.

3.6 Planeación Estratégica

INTELSUR, en la búsqueda de un plan de acción implementando planes generales de acción que le permita con el apoyo de las estrategias de los otros departamentos posicionarse en la industria Textil de manera que obtenga una ventaja competitiva en el largo plazo esto también es llamado "Estrategia empresarial"

3.6.1 Estrategia general

En el simulador empresarial, INTELSUR adopto la estrategia de diversificar los productos y expandir el mercado.

Dentro de la simulación la situación de INTELSUR inicia con el afán de dedicarse a la producción y comercialización de pantalones jeans en el mercado de la ciudad de Sucre, con una capacidad máxima de 240 docenas,

desarrollo y abarco la región 1 con el abastecimiento de la línea de star jeans utilizando tres fuerzas de ventas “mayoristas” atendiendo un número de pedidos igual a tres, como los demás competidores.

CUADRO N° 8

Participación de mercado Simulación empresarial “Gestión 2012”

PEGASUSS	INTEL SUR	ANDINA	ONLY VIP
25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia 2012

Como se ve en el cuadro anterior cada una de las empresa al iniciar el taller de simulación empresarial tenía una participación de mercado del 25% mostrando una situación estable para todas las empresas, misma situación que irá cambiando en el transcurso de las restantes gestiones de acuerdo a las diferentes estrategias que vaya desarrollando cada gerencia de área para el logro de mayores beneficios para la empresa.

3.6.2 Estrategias específicas por área “PRODUCCIÓN”

En la simulación empresarial la gerencia de producción tuvo una estrategia que fue fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, esta consistía en tener un buen uso de inventarios, almacenes y maquinaria para así para así aprovechar al máximo las instalaciones ociosas y la capacidad total de producción que se tenía.

La finalidad de todas las empresas en el taller era obtener el mayor valor de la empresa al término de la 3ª gestión, siendo indispensable plantear la estrategia que orientaría a INTELSUR por el camino más adecuado.

INTELSUR estaba decidida a expandir y diversificarse en productos, tanto en participación en la región 1 y 2, como fabricar y proporcionar al mercado los

dos diferentes productos star jeans y for you, con esta estrategia evitar la creación de algún monopolio que podía favorecer a la competencia, con el principal objetivo de conseguir los mejores resultados al finalizar la tercera gestión.

Esta estrategia se vio sustentada porque los productos de star jeans y for you en la región dos, brindan mayores márgenes de ganancia para la empresa, como lo demuestra el siguiente cuadro:

CUADRO N° 9

PRECIOS DE VENTA REGIÓN 1 y 2

PRODUCTOS STAR JEANS y FOR YOU

40 docenas For You y 80 docenas Star jeans			
Región 1			
Pedidos	Star jeans		For You
	Trimestre 1	Trimestre 2	trimestre 3
pago contra entrega	190	180	195
pago a 30 días	200	190	205
pago a 60 días		195	210
40 docenas For you y 80 docenas star jeans			
Región 2			
Pedidos	star jeans		For you
	trimestre 1	Trimestre 2	trimestre 3
pago contra entrega		190	200
pago a 30 días		200	210
pago a 60 días		205	215

Fuente: Investigación de mercados; 2012

Otra de las estrategias discutidas y desarrolladas en la simulación empresarial fue la de estoquear a la empresa con materia prima e insumos para poder ganar tiempos de producción y abarcar muchos más pedidos que la competencia.

INTELSUR, en su segunda gestión, preocupada por la responsabilidad social RSE, adopto dicha responsabilidad en el tema de: Reciclaje de material de desecho mismo que acreditaba el ingreso a la región 2, certificación que la compartimos con otros competidores lo cual freno un poco el impacto económico y social en el mercado. Posteriormente para maximizar las ventas en un 3 %, se estudió la opción de contratar a mezzi como imagen comercial.

En la tercera gestión, se acabó la producción ya en proceso, ayudando a tener mayores ventas , tomando en cuenta la contratación y capacitación de las fuerzas de ventas y los canales de distribución, incurriendo en un financiamiento adicional de 200 millones de dólares a largo plazo y 60 a corto plazo, llevando a la empresa a cumplir la estrategia planteada por todo el comité ejecutivo y de esta manera conseguir que en la tercera y última gestión entreguemos un total de 7 pedidos entre star jeans y for you mismo que fueron entregados cobrados a crédito y contado, nuestra liquidez permitió pagar nuestros pasivos a corto y largo plazo.

3.6.3 Rol Gerencia de Producción

Las funciones principales de la gerencia de producción en la simulación empresarial “Gestión 2012”eran las siguientes:

- ✓ Registrar en forma permanente los acontecimientos, acciones y aspectos relevantes relacionados con la actividad productiva.
- ✓ Asegurar el desarrollo de la capacidad de producción, en forma coherente con la estrategia empresarial, acorde a las restricciones del mercado, disponibilidad de materia prima y materiales, velando por la eficiencia en el uso de los recursos.
- ✓ Realizar la planificación de la producción, considerando el abastecimiento, la logística, las instalaciones físicas y capacidades de producción.

3.6.4 Situación de la empresa en su micro-entorno

La empresa tiene tres competidores:

- Pegasus
- Only vip
- Andina Jeans

En relación a los productos, la empresa inicio su actividad con la elaboración del producto Star Jeans, para consumo masivo luego desarrollaría una variedad más exclusiva que la denominaría Four You. Es importante mencionar estos dos productos porque tenían relación directa con la plaza y los canales de comercialización.

La plaza estaba compuesta por dos regiones

- Región 1
- Región 2

Los canales de comercialización eran los siguientes:

- Mayoristas (Star Jeans), son las intermediarios que distribuyen el producto en los mercados populares, que tiene una relación estrecha con los comerciantes, dándoles crédito, asesoría, etc.
- Boutiques (For You), son negocios o tiendas exclusivas donde se vende solo ropa de marca, con segmento de clase media – alta solo con prendas de calidad (for you)
- Promotoras (los 2 productos), solo mujeres vendedoras ambulantes, que actúan individualmente, con una cartera propia de sus amistades, domicilios y lugares de trabajo.

Al inicio de las actividades fue necesario conseguir financiamiento para tener el capital de operación suficiente para cubrir los costos fijos y variable de la producción de jeans, que en el alcance de la gerencia de producción se resume en lo siguiente:

- Compra de materia prima
- Pago de salarios
- Mantenimiento de valor
- Pago de servicios

3.6.5 Actividad Productiva Global

En el taller simulación empresarial la fabricación de jeans pasaba por tres unidades de producción las cuales requería de diversos insumos aisladamente de la mano de obra para la manipulación de las maquinarias y la producción.

La materia prima básica para la elaboración de jeans constaba de los siguientes componentes que para cada uno de los productos era distinto eso se verá más adelante con mayor detalle:

- ✓ Rollos de tela: es el material básico para la elaboración del producto.
- ✓ Kits de materiales y accesorios: compuesto por hilos, broches, cierres y etiquetas para la conformación y caracterización de la prendas.
- ✓ Kilogramos de químicos: que se utilizaron para tratamientos de la tela en el lavado y acabado.

La administración de la mano de obra, funciona bajo el sistema de remuneración a destajo, es decir que se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que supone una mejora en la productividad del trabajador, y a la vez la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente.¹⁴

Esto hace que en principio, el tiempo que el trabajador invierta en producir una unidad no sea importante, por cuanto no se le pagará en función del tiempo invertido, sino en la cantidad de las unidades elaboradas, resulta obvio que si el trabajador en un día no hace nada, pues no ganará nada y si hace mucho, pues ganará mucho, aliciente suficiente para que mejore su productividad, al menos en teoría.

¹⁴Dic,2010 <http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-por-destajo.html>

GRAFICO Nº 5

PROCESO DE PRODUCCIÓN EMPRESA INTELSUR



- **Diseño y corte:** esta tarea es realizada utilizando plantillas y maquinas industriales de corte de tela, capaces de cortar varias capas del tejido a la vez, dichas maquinas necesitaban de la intervención de los operarios para trazar la ruta por donde pasa la cuchilla.
- **Costurado:** para unir las piezas y dar forma a la prenda diseñada, usando las máquinas de costurar diferentes según el tipo de costura y donde se hacía necesario utilizar los Kits de materiales y accesorios para diferenciar los diferentes modelos.
- **Lavado:** es el proceso final de fabricación y consistía en tratar el producto con químicos con el fin de uniformizar el color y suavizar la tela. Esta etapa en máquinas lavadoras y una vez terminado este proceso la prenda se encuentra lista para ser almacenada para su comercialización.

3.6.5.1 Tiempos de producción

Para obtener un producto terminado con valor añadido y de esta manera pueda salir al mercado se requería en total de tres meses, ya que en cada unidad del proceso de producción necesitaba de un mes.

CUADRO N° 10

**TIEMPOS DE PRODUCCIÓN PARA CADA UNIDAD
INTEL SUR**

Mano de obra	Mes 1	Mes 2	Mes 3
cortado	8M\$ STAR JEANS 4M\$ FOR YOU		
costurado		8M\$ STAR JEANS 4M\$ FOR YOU	
Lavado y acabado			8M\$ STAR JEANS 4M\$ FOR YOU

Fuente: Elaboración propia 2012

Como se ve en el cuadro anterior, la unidad de cortado tenía una duración total de un mes, el diseño y costurado otro mes hablando de un tiempo total de dos meses y el lavado –acabado el tercer mes.

La mano de obra que se ocupaba en cada proceso, tiene un costo de 8 millones de dólares para la producción de star jeans y 4 millones de dólares para for you.

Se indica a continuación los ítems que eran necesarios para la elaboración del producto inicial que la empresa INTELSUR proveía al mercado, es decir el modelo Star Jeans basado en la venta masiva por su bajo precio.

Los insumos necesarios para la fabricación de 80 docenas de Star Jeans componían de lo siguiente:

- 8 rollos de tela para el diseño y corte
- 80 Kits de materiales y accesorios para el costurado

- 80 Kgr. De químicos para el lavado.

Aparte del costo de materia prima, cada uno de los procesos de fabricación de un lote de Star Jeans tuvo un costo de **mano de obra igual a 8M\$** (millones de dólares) o 1M\$ por docena producida en cada unidad requiriendo un total de 24 M\$ y tres meses para la fabricación de un pedido de hasta 240 docenas, limitadas por la capacidad de producción.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA INTEL SUR

El presente capítulo muestra el desarrollo de la producción de Intel Sur S.A. guiada por su Gerencia en función de las estrategias empresariales y resalta los resultados para el logro de sus objetivos empresariales.

Para esto se parte de la Estrategia Empresarial de "Diversificación de Producto" y "Diversificación de Mercado".

Para Diversificar el Producto la gerencia de producción durante la segunda gestión se realizó el diseño de un nuevo producto en base a los resultados de los estudios de investigación de mercados se incursiona en un nuevo mercado.

A continuación se detalla la ejecución de la producción de Intel Sur. S.A. para las tres gestiones individualmente.

En virtud que la primera gestión fue estrictamente guiada y su desarrollo tuvo como principal objetivo la "familiarización" con la metodología y reglas de la simulación empresarial, el análisis se centrara en resaltar lo aprendido.

Todos los procedimientos de la simulación empresarial fueron explicados por el docente, indicando que habría un incremento gradual de estas condiciones y reglas en el transcurso de la simulación empresarial a medida que los equipos de empresas participantes de la simulación adquirirían la práctica y destreza necesarias para realizar las tareas individualmente, es en este momento que la empresa INTEL SUR decide aprovechar esta primera etapa para identificar oportunidades de desarrollo y crecimiento empresarial para las próximas gestiones.

La estrategia de la Gerencia de Producción en la primera gestión fue de agilizar el tiempo de producción al mínimo permitido, para de esta manera colaborar con el objetivo empresarial de cerrar el balance de la primera gestión en primer o segundo lugar entre las demás empresas para librarse de la multa de 10M\$.

4.1.1 Pedidos, Producción, Entrega de la Primera Gestión

Los pedidos son el primer paso en la producción de la empresa debido a que se define las características y modelo del producto que se elaborará, la calidad, las cantidades y plazos.

A lo largo del proceso productivo y durante el proceso de comercialización los prospectos de pedidos son la guía para el trabajo que realizaban en todas las unidades de la empresa.

CUADRO N° 11

**Relación de pedido- entrega
Gestión 1
Star Jeans**

PEDIDO	PRODUCCIÓN	ENTREGA
160doc. Star Jeans	160doc. Star Jeans	160doc. Star Jeans

Fuente: elaboración propia 2012

Se debía cumplir con un pedido de fabricación de dos lotes de 80 docenas cada lote en total teniendo que producir 160 docenas del producto Star Jeans, este producto fue comercializado en la Región 1 utilizando el canal mayorista.

En este sentido, el escenario era idéntico para todas las empresas de la simulación empresarial, toda la gestión de producción era la misma solo se debía seguir los pasos que eran guiados y supervisados por el docente.

La producción de las 160 docenas necesitaba un tiempo de tres meses de producción.

- ✓ Primer mes; se realizó el corte de la tela teniendo un total de costos de 16M\$
- ✓ Segundo mes; se continuo con el costurado de las prendas y colocación de los accesorios con el mismo costo de mano de obra

- ✓ Tercer mes; fue dedicado a los procesos de lavado con químicos.

CUADRO N° 12

COSTOS DE PRODUCCIÓN 1ª GESTIÓN

COSTO DE PRODUCCIÓN	GESTIÓN 1						TOTAL M\$
	MES 1		MES 2		MES 3		
	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	
Mano de obra							
Cortado	2	8					16
Costurado			2	8			16
Lavado					2	8	16
TOTAL	160 rollos		160 kits		160 kits		48M\$

FUENTE: elaboración propia 2012

La gerencia de producción debió cumplir con los dos pedidos de la línea Star jeans, cada pedido de 80 docenas, en el cuadro se tiene separado por unidad ya sea de cortado, costurado y lavado, el costo incurrido en mano de obra es de 8M\$ para cada unidad, teniendo un total en costos de mano de obra de 48 M\$.

4.1.2 Periodo 1 de la primera gestión

La Gerencia de Producción recibió el pedido de fabricación de dos lotes de 80 docenas cada uno de su producto económico Star Jeans. La gerencia de abastecimiento y logística encargada de proporcionar la materia prima, entrego a la producción 160 rollos de tela para comenzar el proceso de diseño y corte.

En este mes llegan las Telas, debiendo tomar en cuenta el costo de almacenes, que en el caso de la de la primera gestión no se paga gastos de almacenaje, porque el insumo es trasladado inmediatamente a la unidad que le corresponde.

4.1.3 Periodo 2 de la primera gestión

Una vez que la tela está cortada esta pasa a la unidad de costurado, para esta unidad se recogen del almacén de materia prima 160 kits de materiales para el procedimiento de costura, con un costo en mano de obra de 16M\$ en costura.

4.1.4 Periodo 3 de la primera gestión

El jeans una vez armado pasa a la unidad de lavado y acabado, esta unidad requiere de químicos en un valor de 160kgr que son entregados de almacén directo a la producción, para el lavado de las prendas confeccionadas, esta unidad tiene un costo en mano de obra de 16M\$.

Al realizar un manejo óptimo del tiempo de fabricación, la gerencia de producción junto con las demás gerencias, aportaron con su trabajo para minimizar el tiempo que duro el cierre del balance del mes cumpliendo con el objetivo de presentar el balance cuadrado sin ningún error.

4.1.5 ESTADOS FINANCIEROS INTEL SUR PRIMERA GESTIÓN

Como resultado de esta primera gestión guiada se tienen Balances generales iguales para las cuatro empresas, se presenta el Balance General de Intel Sur S.A. para la primera gestión a continuación se puede observar que la situación de la empresa es de superávit, solvencia económica de largo plazo y liquidez.

CUADRO Nº13 **BALANCE GENERAL**
INTEL SUR 1ª GESTIÓN

CUENTAS	Acción	Periodo
		1
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES		
ID33 -CAJA Y BANCOS	+	227
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	=	417
ID38 -ACTIVOS FIJOS		
ID42 –VEHÍCULOS	+	4
ID39 –TERRENOS	+	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	+	36
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	+	14
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCIÓN	+	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	74
ID46 -TOTAL ACTIVOS	=	491
ID47 –PASIVOS		
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	22
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	+	40
ID51 -TOTAL PASIVOS	=	62
ID52 –PATRIMONIO		
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	340
ID54 -UTILIDAD NETA	+	89
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	=	429
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	491

FUENTE: SOTWARE SIMULACIÓN EMPRESARIAL “GESTIÓN 2012”

Se puede observar que se tiene un buen activo corriente lo cual nos indica que la empresa es susceptible a aumentar este activo para poder pagar sus pasivos o aumentar su activo fijo, que en esta gestión no fue muy alto.

También se observa que el la deuda que la Empresa tiene es en gran porcentaje a los socios de la empresa y muy poco es lo que se debe a terceros, dado que el patrimonio es sólo 51 Millones y el total del pasivo es 440 Millones.

CUADRO N° 14

ESTADO DE RESULTADO

INTELSUR

1ª GESTIÓN

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Acción	Periodo
		1
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	+	390
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	+	0
ID25 -GASTOS GENERALES	-	279
ID24 -UTILIDAD BRUTA	=	111
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	0
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	=	111
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	22
ID30 -UTILIDAD NETA	=	89

FUENTE: SOTWARE SIMULACIÓN EMPRESARIAL "GESTIÓN 2012"

La empresa ha tenido un desempeño positivo, alcanzando una utilidad de 111 Millones. Este desempeño debe incrementarse en próximas gestiones.

4.2 Resultados 2ª gestión

En la segunda gestión, el docente comunico que utilizando los pasos ya nombrados se podía comenzar a administrar cada empresa de la mejor forma que se vea más conveniente, según los conocimientos adquiridos en el programa de posgrado.

INTELSUR manteniendo su estrategia, planifico incrementar las utilidades de la empresa mediante el desarrollo de un nuevo producto de alta calidad que se denominó For You, para un segmento de clase alta cuya comercialización se traduciría en un mayor margen de contribución.

Por lo tanto la gerencia de producción en coordinación con las demás gerencias planifico la maximización de la producción mediante la optimización de la capacidad productiva instalada. Produciendo en tres meses 2 pedidos de Four You y 2 pedidos de Star Jeans y para no tener maquinaria ociosa.

Después de planificar de manera adecuada la estrategia para la gestión la gerencia de producción decide realizar las siguientes actividades:

- ✓ Terminar el proceso con los pedidos para la gestión.
- ✓ Aprovechar al 100% la maquinaria.
- ✓ Abastecer a sus unidades con los insumos necesarios para una nueva tongada de producción de los productos con los que cuenta la empresa Star Jeans y For You.

El producto Four You tiene otra composición de materiales necesarios para su fabricación, un lote de 40 docenas de la serie Four You requería la provisión de la siguiente materia prima:

- 4 rollos de tela para el diseño y corte
- 40 Kits de materiales y accesorios para el costurado
- 40 Kg De químicos para el lavado

4.2.1 Pedidos, Producción, Entrega de la Segunda Gestión

El siguiente cuadro muestra la cantidad pedida, entrega y producida de los productos Star Jeans y Four You.

CUADRO N° 15

Relación de pedido- entrega

Gestión 2

Star Jeans y For You

PEDIDO	PRODUCCIÓN	Productos en proceso	ENTREGA
160doc. Star Jeans	240doc. Star Jeans	80 doc Star Jenas	160doc. Star Jeans
80doc. For You	240doc. For You	160 doc. For You	80doc. For You

Fuente: elaboración propia 2012

Se debía cumplir con dos pedidos de fabricación, para Star Jeans dos lotes de 80 docenas cada lote en total teniendo que producir 160 docenas para entrega al terminar el trimestre, este producto fue comercializado en la Región 1 y 2 esperando una agresiva publicidad.

Para el producto Star jeans se tenía 160 docenas terminadas y entregas, de este mismo producto se contaba ya con productos en proceso los cuales llegaban a 80 docenas.

Four You el producto exclusivo, reclamaba para entrega 80 docenas que fueron entregadas, contando también con producto en proceso de 160 docenas.

Cabe recalcar que la producción totales de 240 docenas entre los dos productos.

CUADRO N° 16

COSTOS DE PRODUCCIÓN 2ª GESTIÓN

MANO DE OBRA Star Jeans

COSTO DE PRODUCCIÓN	GESTIÓN 2						TOTAL L M\$
	MES 1		MES 2		MES 3		
	CANTIDA D	C.U .	CANTIDA D	C.U .	CANTIDA D	C.U .	
Star Jeans	D	.	D	.	D	.	
Mano de obra							
Cortado	2	8	1	8			24
Costurado			2	8	1	8	24
Lavado					2	8	16
TOTAL	160 rollos de tela		160 kits de materiales		160 kits de químicos		64
			80 rollos de tela		80 kits de materiales		

FUENTE: Elaboración Propia 2012

Los costos de producción como se puede observar en el cuadro anterior para la línea Star jeans se obtuvo dos pedidos de 80 docenas las cuales se deberían entregar.

- Mes 1 solo se incurrió en mano de obra para el cortado de la tela y cubrir dos pedidos, comenzó el cortado de 160 rollos de tela para dos pedidos siendo cada uno de 80 docenas.
- Mes 2 la tela ya cortada paso a costurado utilizando 160 kits de materiales para los dos pedidos y como se estaba aprovechando toda la maquinaria se comenzó también con el cortado 80 rollos de tela más.
- Mes 3 la producción de los pedidos llegó al lavado y terminado usando 160 kits de químicos, para que en el costurado se proceda con la segunda producción de 80 docenas se compró 80 kits de materiales.

CUADRO N° 17

COSTOS DE PRODUCCIÓN 2ª GESTIÓN
MANO DE OBRA
For you

COSTO DE PRODUCCIÓN	GESTIÓN 2						TOTAL M\$
	MES 1		MES 2		MES 3		
Four You	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	
Mano de obra							
Cortado	2	4	4	4			24
Costurado			2	4	4	4	24
Lavado					2	4	8
TOTAL	80 rollos de tela		80 kits de materiales		80 kits de químicos		64
			160 rollos de tela		160 kits de materiales		

FUENTE: Elaboración Propia 2012

La producción del producto de mayor calidad four you recién se empezó en esta gestión.

- Mes 1 se inició el cortado de 2 pedidos de for you, los cuales utilizaban 80 rollos de tela.
- Mes 2 se continuo la producción para su entrega de los dos pedidos con 80 kits de materiales y se comenzó una nueva producción para abarcar 4 pedidos más con 160 rollos de tela.
- Mes 3 se concluye de los dos pedidos cada uno de 40 docenas utilizando 80 kits de químicos, los 4 restantes continuarían su producción la próxima gestión.

El siguiente cuadro muestra con mayor detalle los tiempos en los cuales la gerencia de logística entrego los insumos para cada producto a la gerencia de producción

CUADRO N° 18

ABASTECIMIENTO DE INSUMOS GESTIÓN 2
INTELSUR
FOR YOU

INSUMO	Cantidad de pedidos			\$M A REGISTRAR			TOTAL
	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 0 DIAS	A 30 DIAS	A 60 DIAS	
Tela /rollos	2	4	0	26	56	0	92
Material/kit	0	2	4	0	8	12	20
Químicos/kit	0	0	2	0	0	16	18
TOTAL COSTO INSUMOS FOR YOU GESTIÓN 2							120M\$

Fuente: Elaboración propia 2012

La entrega de los insumos para la producción de four you no fue todo al mismo tiempo para optimizar costos se compró con tiempo de entrega.

- 0 días, para entrega inmediata se pidió los rollos de tela en los cuales se gastó 18 M\$ por cada rollo haciendo un total de 36 M\$.
- 30 días, se compró para una nueva producción 4 rollos de tela con un costo cada uno de 14 M\$ y 2 kits de material a 4 M\$ para el inicio en la unidad de costurado.
- 60 días, se compró los 4 kits de material para la segunda ronda de producción con un costo de 3 M\$, para la producción que ya se terminaría 2 kits de químicos

CUADRO Nº 19

ABASTECIMIENTO DE INSUMOS GESTIÓN 2
INTELSUR
Star Jeans

INSUMO	CANTIDAD DE PEDIDOS			\$M A REGISTRAR			Total
	A 0 DÍAS	A 30 DÍAS	A 60 DÍAS	A 0 DÍAS	A 30 DÍAS	A 60 DÍAS	
Tela/rollos	2	1	0	44	22	0	66
Material/kit	0	2	1	0	10	5	15
Químicos/kl	0	0	2	0	0	18	18
TOTAL COSTO INSUMOS STAR JEANS GESTIÓN 2							94
TOTAL COSTO INSUMOS GESTIÓN 2							214

FUENTE: Elaboración Propia 2012

Para el producto Star jeans se tuvo la misma estrategia el aprovechar al máximo nuestra maquinaria.

- 0 días se recibió 2 rollos de tela para su inmediato cortado con un valor de 22 M\$ cada uno.
- 30 días se recibió 1 rollo más de tela igual a 22 M\$ y 2 kits de material para la unidad de costurado con un valor de 5 M\$ cada uno.
- 60 días, se compre 2 kits de químicos para la unidad de lavado y acabado, junto con 1 kit de material para la producción de 1 pedido que quedaría como producto en proceso para la siguiente gestión.

4.2.2 Periodo 1, segunda gestión

La Gerencia de Producción recibió el pedido de fabricación de dos lotes de 80 docenas de su producto económico Star Jeans y dos lotes de 40 docenas de Four You. La Gerencia de Abastecimiento y Logística encargada de

proporcionar la materia prima, entrego a la producción 240 rollos de tela para comenzar en proceso de diseño y corte de los dos productos.

4.2.3 Periodo 2, segunda gestión

Como se ve en el anterior cuadro la gerencia de logística en el segundo periodo entrego, un total de 240 kits de materiales para la unidad de costura de los dos productos Star jeans (160 kits) y for you(80 kits).

Para el inicio de la próxima producción entregaron 240 rollos de tela a la unidad de cortado, esta tela sería utilizada por for you 160 rollos y 80 rollos para Star jeans.

4.2.4 Periodo 3, segunda gestión

La gerencia de producción termino las 240 docenas entre los producto Star jeans y for you, utilizando 240kgr. de químicos entregados de almacén para el lavado de las prendas confeccionadas y de igual manera 240 kits de materiales para el segundo proceso iniciado en el segundo mes.

La gerencia de producción completo la fabricación de los productos solicitados en esta gestión y se anticipó comenzando la fabricación de nuevos lotes que se completaran en el primer mes de la tercera gestión, teniendo en total 80 docenas de Star jeans y 160 docenas de Four You para ser entregadas a 30 días en la tercera gestión, cumpliendo de esta manera la estrategia del uso de la capacidad máxima de las instalaciones de la empresa.

4.2.5 Estados Financieros segunda gestión

CUADRO Nº 20

BALANCE GENERAL INTELSUR SEGUNDA GESTIÓN		
CUENTAS	Acción	Periodo 2
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES		
ID33 -CAJA Y BANCOS	+	434
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	+	352
ID118 -COMPRAS EN PROCESO	+	0
ID35 -INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	+	0
ID36 -INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESOS	+	143
ID109 -INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	+	0
ID110 -I&D DE PRODUCTOS, MERCADOS Y CANALES EN CURSO	+	0
ID119 -VENTAS DE CANALES EN PROCESO	+	45
ID37 -TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	=	974
ID38 -ACTIVOS FIJOS		
ID42 -VEHÍCULOS	+	3
ID39 -TERRENOS	+	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	+	32
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	+	12
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCIÓN	+	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	67
ID46 -TOTAL ACTIVOS	=	1041
ID47 -PASIVOS		
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	30
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	60
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	+	240
ID51 -TOTAL PASIVOS	=	330
ID52 -PATRIMONIO		
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	440
ID54 -UTILIDAD NETA	+	271
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	=	711
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	1041

Fuente: Elaboración Propia 2012

En el balance de la segunda gestión se puede ver que debido a una insuficiencia de efectivo se solicitó un préstamo, para cubrir los costos de esa gestión.

Las cuentas por cobrar reflejan que se tenía un monto considerable a favor de la empresa, para conservar a los clientes y captar nuevos.

Pasivos corrientes, la empresa contaba con pasivos a corto como a largo plazo, en esta gestión se adquirió una obligación a corto plazo el cual se cancelaba trimestralmente

Según esta información, para próxima gestión la empresa debe invertir en compra de materiales, mano de obra y canales de venta para optimizar su desempeño y poner en movimiento la mayor cantidad de sus Activos Corrientes. Sin embargo deben ser analizados factores estructurales como el plazo de tiempo en que la empresa ha proyectado su vida comercial.

CUADRO N° 21

ESTADO DE RESULTADOS INTELSUR 2ª GESTIÓN

CUENTAS	Acción	Periodo
		2
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	+	785
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	+	0
ID25 -GASTOS GENERALES	-	727
ID24 -UTILIDAD BRUTA	=	58
ID26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	243
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	=	301
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	30
ID30 -UTILIDAD NETA	=	271

FUENTE: SIMULACIÓN EMPRESARIAL "GESTIÓN 2012"

Según este análisis la tercera gestión tendrá una Utilidad Bruta mayor a la de la gestión segunda porque sin hacer inversión en insumos registrada en la tercera gestión se podrán vender productos terminados.

Es importante resaltar que según el Estado de Resultados la Utilidad Bruta es tan solo 58 Millones de \$ frente a una Utilidad Neta de 271 millones de \$, esto se debe a que en esta segunda gestión se invirtió en un Programa de Responsabilidad Social que generó ingresos extraordinarios, asimismo la utilidad bruta no es muy alta porque se ha invertido en insumos y producción que aún no ha sido comercializada.

4.3 RESULTADOS TERCERA GESTIÓN

La empresa que ya contaba con una capacidad de entrega alta en la tercera gestión, INTELSUR no siguió la estrategia de utilizar al máximo la capacidad de la maquinaria, sino que solo produjo los pedidos que faltaba producir para la entrega a tiempo. De esta manera la empresa INTELSUR se ahorra para su último balance los gastos de productos en proceso. Llegando al final de la gestión con productos elaborados al tope del tiempo de entrega.

4.3.1. Pedidos, producción y entrega de la tercera gestión

CUADRO N° 22

Relación de pedido- entrega Gestión 3 Star Jeans y For You			
PEDIDO	PRODUCCIÓN	Prod. en proceso	ENTREGA
240doc. Star Jeans	240doc. Star Jeans	0	240doc. Star Jeans
160doc. For You	160doc. For You	0	160doc. For You

Fuente: elaboración propia 2012

Existiendo pedidos previstos para la tercera gestión listos para comercializar el producto Star Jean con 80 docenas, listas para su comercialización por el canal de distribución Mayoristas, y se paga contra entrega.

Los otros cuatro pedidos de for you ya previsto para su comercialización, son 160 docenas a por el canal de distribución Boutiques, y se paga al contado.

Los otros pedidos de igual manera fueron acomodados a tres meses con pago a contra entrega y al contado en el caso de Star jeans y for you respectivamente.

La planta productiva tenia productos en proceso que comenzaron su elaboración en la segunda gestión todo para la entrega constante al mercado de los productos, maximizando así la comercialización de estos.

CUADRO N° 23

COSTOS DE PRODUCCIÓN 3ª GESTIÓN MANO DE OBRA Star Jeans

COSTO DE PRODUCCIÓN	GESTIÓN 2						TOTAL M\$
	MES 1		MES 2		MES 3		
Star Jeans	CANTIDAD	C.U	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	
Mano de obra							
Cortado	2	8					16
Costurado			2	8			16
Lavado	1	8			2	8	24
	160 rollos de tela						
TOTAL	80 kits de químicos		80 kits de materiales		80 kits de químicos		56

FUENTE: Elaboración Propia 2012

Para los productos Star jeans y four you se contaba ya con producción en proceso y como esta era la última gestión, no servía dejar productos en proceso ya que estas nos causarían un aumento en los costos.

- Mes 1 se empezó la producción en la unidad de cortado con 160 rollos de tela y se terminó el 1 pedido de Star Jeans con 80 kits de químicos.
- Mes 2 se continuo la producción en la unidad de costurado del producto Star jeans utilizando 160 kits de materiales
- Mes 3 se terminaron los dos pedidos de Star jeans en la unidad de lavado y acabado de igual manera con 160 kits de químicos.

CUADRO N° 24

COSTOS DE PRODUCCIÓN 3ª GESTIÓN

Mano de obra

INTEL SUR

COSTO DE PRODUCCIÓN	GESTIÓN 3						TOTAL M\$
	MES 1		MES 2		MES 3		
For You	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	CANTIDAD	C.U.	
Mano de obra							
Cortado							
Costurado							
Lavado	4	8					32
TOTAL	160 kits de químicos						32

Fuente: Elaboración propia 2012

- Mes 1 se terminó la producción de los 4 pedidos de for you utilizando para este proceso 160 kits de químicos.
- Mes 2 y Mes 3, la maquinaria del producto for you estuvo parada, puesto que existieron más pedidos.

CUADRO N°25

INTEL SUR

ABASTECIMIENTO DE INSUMOS GESTIÓN 3

INSUMO	CANTIDAD DE PEDIDOS			\$M A REGISTRAR			Total
	A 0 DÍAS	A 30 DÍAS	A 60 DÍAS	A 0 DÍAS	A 30 DÍAS	A 60 DÍAS	
Tela/rollos	0	0	0	0	0	0	0
Material/kit	0	0	0	0	0	0	0
Químicos/k I	4	0	0	7	0	0	28
TOTAL COSTO INSUMOS FOUR YOU GESTIÓN 3							28
Star Jeans							

INSUMO	CANTIDAD DE PEDIDOS			M\$ A REGISTRAR			Total
	A 0 DÍAS	A 30 DÍAS	A 60 DÍAS	A 0 DÍAS	A 30 DÍAS	A 60 DÍAS	
Tela/rollos	2	0	0	44	0	0	44
Material/kit	0	2	0	0	10	0	10
Químicos/kl	1	0	2	12	0	18	18
TOTAL COSTO INSUMOS STAR JEANS GESTIÓN 3							72

FUENTE: Elaboración Propia 2012

Como se puede ver en el anterior cuadro, la gerencia de logística entregó el material correspondiente para seguir con la producción.

- 0 días para el producto four you se pidió 4 kits de químicos a un costo de 7M\$ cada uno, para el producto Star jeans 2 rollos de tela para una nueva producción con un valor de 22 M\$ cada uno y 1 kit de químico a un costo de 12 M\$.
- 30 días se hizo la recepción de 2 kits de materiales para la nueva producción con un valor de 5 M\$ cada uno
- 60 días 2 kits de químicos con un valor de 6 M\$ cada uno.

4.3.2 Periodo 1 tercera gestión

Se comenzó con el proceso del lavado de 1 lote de Star Jeans y 4 lotes de Four You ya que se encontraban en proceso desde la segunda gestión.

La Gerencia de Abastecimiento y Logística entregó a la producción 160 rollos de tela para comenzar en proceso de diseño y corte de Star Jeans.

4.3.3 Periodo 2 tercera gestión

Los 5 lotes de los dos productos finalizados en el primer periodo se entregaron respectivamente a tiempo, para luego continuar con el proceso de costurado de los 2 lotes más de Star Jeans.

4.3.4 Periodo 3 tercera gestión

Las 160 docenas de Star Jeans empezaron el último proceso de lavado los cuales al terminar el periodo estuvieron también listas para entrega.

4.3.5 ESTADOS FINANCIEROS TERCERA GESTIÓN

Como se puede observar siguiente cuadro, Intel Sur atraviesa una situación financiera muy estable debido a que es rentable y con sostenibilidad de largo plazo, además se encuentra en situación de liquidez mucho mayor a la de la gestión 2, para analizar estos conceptos se presenta a continuación el Balance General y el Estado de resultados para esta gestión.

CUADRO Nº 26 **BALANCE GENERAL**
INTELSUR
3ª GESTIÓN

CUENTAS	Acción	Periodo
		3
ID32 -ACTIVOS CORRIENTES		
ID33 -CAJA Y BANCOS	+	754
ID34 -CUENTAS POR COBRAR	+	323
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	=	1077
ID38 -ACTIVOS FIJOS		
ID42 -VEHÍCULOS	+	2
ID39 -TERRENOS	+	20
ID41 -MAQUINARIA Y EQUIPO	+	29
ID40 -GALPONES Y OFICINAS	+	11
ID44 -MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	+	0
ID43 -GALPONES Y OFICINAS EN CONSTRUCCIÓN	+	0
ID45 -TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	=	62
ID46 -TOTAL ACTIVOS	=	1139
ID47 -PASIVOS		
ID48 -IMPUESTOS S/UTILIDADES POR PAGAR	+	86
ID49 -PRÉSTAMOS TRIMESTRALES	+	0
ID50 -PRÉSTAMOS ANUALES	+	0
ID51 -TOTAL PASIVOS	=	86
ID52 -PATRIMONIO		
ID53 -CAPITAL AL INICIO DEL AÑO	+	711
ID54 -UTILIDAD NETA	+	342
ID55 -TOTAL PATRIMONIO	=	1053
ID56 -TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	=	1139

Fuente: Elaboración propia 2012

Activos corrientes, como se puede ver en el balance general comparando las 3 gestiones se tiene que cada año INTELSUR es susceptible a tener más dinero ya sea para aumentar sus activos fijos, adquirir mayor mercadería o pagar sus pasivos.

El fondo de maniobra de Intel Sur para la tercera gestión es 991 Millones \$ (Activo Corriente menos Pasivo Corriente), esto quiere decir que existe un exceso de los activos circulantes sobre los pasivos circulantes con los que se podrá cubrir cualquier contingencia.

Activos no corrientes, se puede comparar que fueron cada gestión menor, como se sabe si se tiene mayor cantidad de activo no corriente será difícil para la empresa respaldar las obligaciones a corto plazo, puesto que sería difícil garantizar que se contara con el dinero suficiente para cubrir la obligación.

Margen de seguridad que dispone la empresa al finalizar la tercera gestión para hacer frente a posibles contingencias de pago se representa por el Ratio de Liquidez que es 13 (Activo Corriente menos Pasivo Corriente).

Este aspecto en una empresa con funcionamiento regular que tiene una proyección de vida indefinida es algo que debería analizarse, puesto que sugiere que los directivos debieran reinvertir y ampliar plantas, incursionar en nuevos mercados, etc., en el caso práctico se explica debido a que la empresa debe saldar todo la tercera gestión.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la Empresa Intel Sur para la tercera gestión.

CUADRO Nº 27

ESTADO DE RESULTADOS
INTELSUR
GESTIÓN 3

FINANZAS PERDIDAS Y GANANCIAS	Acción	Periodo
		3
ID22 -TOTAL INGRESOS POR FACTURACIÓN DE PEDIDOS	+	1405
ID106 -INGRESOS POR NEGOCIOS CON OTRAS EMPRESAS	+	0
ID25 -GASTOS GENERALES	-	977
ID24 -UTILIDAD BRUTA	=	428
D26 -INGRESOS EXTRAORDINARIOS	+	0
ID27 -CAPITAL GANADO POR VENTA DE ACTIVOS	+	0
ID28 -UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS S/UTILIDADES	=	428
ID29 -IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-	86
ID30 -UTILIDAD NETA	=	342

Fuente: Simulación Empresarial "GESTIÓN 2012"

La empresa ha tenido un desempeño positivo, alcanzando una utilidad neta del 24% (342 Millones de \$), según como se esperaba se alcanzó una Utilidad Neta mayor a la de la Gestión pasada. Los impuestos sobre las utilidades son 86 Millones de \$, más del doble de los impuestos que se pagaron en la gestión dos, esto se debe a que algunos de los productos elaborados en la gestión dos recién se vendieron en la gestión tres.

4.4 Factores determinantes en el resultado de la Simulación Empresarial

Los participantes dentro de la simulación fueron evaluados en función al grado de cumplimiento de los objetivos planteados por los accionistas, que se expresaron a través de los resultados obtenidos en cada gestión. Gano el grupo que obtuvo mayor puntuación en:

- Utilidades Netas Acumuladas en todas las gestiones de la simulación. (50%).
- Valor de la empresa al final de la simulación (50%)

Estos parámetros fueron calculados de manera automática a través del software de apoyo SIGES al que se tuvo acceso durante la simulación.

Las decisiones estratégicas que se debían tomar para el desarrollo del juego básicamente se centraban en los siguientes aspectos.

1. Producto
2. Mercado
3. Canales
4. Estrategias sectoriales (producción – Abastecimiento – Marketing – Ventas – Responsabilidad Social – Finanzas)

Todas las decisiones tomadas tenían que estar bien concertadas entre las diferentes gerencias, ya que de cada una de ellas surgía un gasto, a continuación se muestran los diferentes gastos a los que se tenían que incurrir a través de las gestiones:

CUADRO Nº 28

**CUADRO COMPARATIVO
GASTOS GENERALES
INTELSUR (M\$)**

GASTOS GENERALES	Periodo		
	1	2	3
ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO	2	18	0
ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD	2	12	77
ID4 -COSTO DE VENTA PROMOTORAS	0	0	0
ID5 -COSTO DE VENTA MAYORISTAS	50	100	75
ID6 -COSTO DE VENTA BOUTIQUES	0	0	60
ID7 -COMPRAS DE TELA	44	158	122
ID8 -COMPRAS DE MATERIALES	10	35	27
ID9 -COMPRAS DE QUÍMICOS	18	34	58
ID120 -COMISIONES DE VENTA PROMOTORAS	0	0	0
ID121 -COMISIONES DE VENTA MAYORISTAS	20	40	77
ID122 -COMISIONES DE VENTA BOUTIQUES	0	0	143
ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	0	0	0
ID10 -COSTO FINANCIERO POR CRÉDITOS BANCARIOS	4	12	12
ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	16	48	40
ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	16	48	40
ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	16	24	40
ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS	0	0	0
ID17 -SERVICIOS BÁSICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGÍA)	15	49	15
ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	39	78	141
ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO	1	8	0
ID18 -ALMACENAJE, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES	2	14	2
ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	2	16	8
ID102 –CAPACITACIÓN	1	8	4
ID113 –MULTAS	0	0	0
ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	4	4	3
ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCIÓN	10	10	24
ID114 –DEPRECIACIÓN	6	6	5
ID115 -GASTOS DE COBRANZA	1	8	4
ID116 -AMORTIZACIÓN I&D CANALES, MERCADOS, PRODUCTOS	0	0	0
ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	0	40	0
ID125 -OTROS (CONTRATACIÓN DE CELEBRIDADES)	0	0	0
ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES	279	770	977

Fuente: Elaboración Propia 2012

Según el cuadro de gastos generales se tiene los:

Gastos de marketing los cuales subieron a 18 M\$ en la segunda gestión por la investigación de mercado de los canales de venta, costos de materia prima y de los productos y mercados.

De las tres gestiones, las decisiones tomadas en la segunda gestión fueron las que determinaron el resultado de la tercera gestión, la gerencia de la empresa INTEL SUR en la segunda gestión, decidió iniciar un nuevo proceso productivo de 240 docenas de la línea Star jenas al margen de otras 240 docenas que se debían producir y vender en la misma gestión, para esto la gerencia de producción tuvo que comprar materia prima optimizando los pedidos para que estos lleguen justo en el momento necesario para la producción. Esto permitió a la empresa atender más pedidos en la tercera gestión de las que su capacidad instalada lo permitía.

Otro aspecto decisivo en la tercera gestión fue la correcta inversión en publicidad, ya que esto permitía a la empresa la captación de pedidos que se necesitaban.

Si bien la planificación de las acciones a tomar era importante, más importante aún era anticipar las acciones de la competencia, que podían poner en riesgo el futuro de la empresa, reaccionando de esta forma con la decisión correcta en el menor tiempo posible y esto solo se pudo conseguir a través de la coordinación entre las diferentes gerencias.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

- El taller de simulación empresarial tiene características relacionadas al entorno de la empresa que si las hubiésemos conocido antes, las decisiones tomadas se hubieran visto afectadas.
- INTELSUR opto por producir la mayor cantidad posible de sus productos y acomodarlos en los mercados más convenientes, es decir los que ofrecían un mayor margen de utilidad, resultando ser la estrategia más adecuada, la cual llevo a INTELSUR a tener el mayo valor de empresa de todas las competidoras.
- El sistema de producción es similar para todas las empresas, pues las características del juego así lo presentaban. INTELSUR en la tercera gestión cambio su estrategia ya que “las empresas pueden variar sus estrategias y adaptarse a cambios en el entorno: planificación adaptativa” (Domínguez 1995). La gerencia de producción decidió producir al tope la segunda gestión para así tener producto terminados el primer mes de la tercera gestión y acomodarlos de la mejor manera en la tercera gestión.
- No se realizó ninguna ampliación de la capacidad productiva en ninguna gestión, siguiendo nuestra estrategia de fabricar al máximo para responder los pedidos, estando listos para comercializar apenas se concluya el trabajo de los canales de venta.
- En cuanto a gestión empresarial fue muy importante la coordinación y comunicación entre las gerencias de INTELSUR, sabiendo que si bien se tuvo algunas imperfecciones afortunadamente fueron controladas favorablemente por todos los ejecutivos, como se hubiera hecho en la realidad.

5.2. RECOMENDACIONES

La buena comunicación y coordinación entre los integrantes de una empresa es la característica más importante que se debe tener para buscar el éxito en el juego de simulación.

El taller de simulación empresarial presenta de forma didáctica situaciones reales que ocurren en las empresas, con ciertas simplificaciones, manteniendo los conceptos captados y aprendidos por los participantes, para que puedan ser aplicados en la vida laboral real o empresarial

Sería interesante que esta simulación tenga mayor duración, así los participantes llegarían a conocer realmente y no por videos ni fotografías las empresas de manufactura o aquella que este dirigida la simulación empresarial en su gestión, esta experiencia haría mucho más interesante la experiencia.

BIBLIOGRAFÍA

Cabrera, David. (2012). *Simulador para Empresas de Manufactura*. Cochabamba-Bolivia

Diccionario de la Real academia de la Lengua Española, (2012), España.

<https://www.google.com.bo/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url>

Hernández Cabrera J.L. 2004, Gestión de operaciones II
http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/produccion_procesos_operaciones/produccion_procesos_operaciones_13.htm

<http://www.estrucplan.com.ar/contenidos/producci%F3n/produccion1.asp>

<http://www.slideshare.net/Chrisuicide/factores-de-produccion>

http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/factores-produccion.html?x=20070417klpgeogra_124.Kes&ap=2

http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/factores-produccion.html?x=20070417klpgeogra_124.Kes&ap=2

http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/factores-produccion.html?x=20070417klpgeogra_124.Kes&ap=2

<http://www.iberemprende.org/simulador.htm>

<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/fisco>

<http://definicion.de/accionista/#ixzz2BXvNXAVN>

http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/11/objetivos-y-decisiones-en-el-sistema-de.html>

<http://definicion.de/produccion/#ixzz2DBxIMzLI>

Marlen Eizagirre y Néstor Zabala

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>

Wilson Puente-2000 <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/fisco>

Instituto Boliviano de comercio Exterior- 2008

Moyano y Bruque (2001)

Garcilaso de la Vega- 2008

Wilson Puente-2000

Marlen Eizagirre y Néstor Zabala

Manuel Gross- 2006

Álvarez C. y Sierra V. 2010

Hernández Cabrera J.L. 2004, Gestión de operaciones II