



# UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA  
SEDE CENTRAL SUCRE-BOLIVIA

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MBA - VERSIÓN X**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE  
OPERACIONES EN EL TALLER SIMULACIÓN EMPRESARIAL”**

**EMPRESA: ONLY V.I.P.**

**CASO: GERENCIA DE OPERACIONES**

**Postulante Para la Obtención del Título de Magister en  
Administración de Empresas:**

**Maestrante:**

 **Ing. Edson Grover Calizaya Mamani**

**Tutor:**

 **Ing. MBA. Susana Rengel Rojas**

**Enero 2013**

**Sucre-Bolivia**

*El éxito no es para siempre y el fracaso  
no es el final, lo que cuenta es el valor  
de seguir adelante...*

## INDICE

### Contenido

1.	INTRODUCCION .....	1
1.1.	SITUACION PROBLEMICA .....	2
1.2.	PROBLEMA CIENTIFICO .....	4
1.3.	CAMPO DE ACCION .....	4
1.4.	OBJETIVOS .....	5
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
1.5.	TIPO DE INVESTIGACION .....	6
1.6.	METODOS.....	6
1.6.1.	METODO INDUCTIVO.....	7
1.6.2.	METODO DEDUCTIVO .....	8
1.6.3.	METODOS DE ANALISIS .....	9
1.6.4.	METODO DE SINTESIS .....	10
1.6.5.	METODO DE MODELACION .....	12
1.7.	TECNICAS .....	13
1.7.1.	OBSERVACION .....	13

<b>CAPITULO II.....</b>	<b>15</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Redefiniendo el alcance de la Administración de Operaciones.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 El Sistema de Operaciones.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Estrategia de Operaciones.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Definiciones de Estrategia de Operaciones.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Funciones Gerenciales.....</b>	<b>219</b>
<b>2.6. Organización y administración.....</b>	<b>22</b>
<b>2.7 Roles Gerenciales.....</b>	<b>25</b>
<b>2.8 Habilidades Gerenciales.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9 Planificación Estratégica.....</b>	<b>29</b>
<b>2.10 Planeación Estratégica del Capital de Trabajo .....</b>	<b>33</b>
<b>2.10.1 Usos y Aplicaciones del Capital de Trabajo. ....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>41</b>
<b>3. DESARROLLO DEL TALLER DE SIMULACION DE SIMULACION .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Objetivos del Taller de Simulación.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Participantes del Taller de Simulación.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Metodología del Taller de Simulación de Negocios. ....</b>	<b>47</b>

<b>3.4</b>	<b>Bases Estratégicas.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5</b>	<b>Nombre de la empresa.....</b>	<b>48</b>
<b>3.6</b>	<b>Colores de la Empresa.....</b>	<b>49</b>
<b>3.7</b>	<b>Logo de la Empresa.....</b>	<b>50</b>
<b>3.8</b>	<b>Slogan de la empresa .....</b>	<b>51</b>
<b>3.9</b>	<b>ONLY V.I.P Empresa manufacturera de confecciones de jeans.....</b>	<b>51</b>
<b>3.9.1</b>	<b>Misión .....</b>	<b>51</b>
<b>3.9.2</b>	<b>Visión.....</b>	<b>51</b>
<b>3.9.3</b>	<b>Valores.....</b>	<b>52</b>
<b>3.9.4</b>	<b>Organigrama de la empresa .....</b>	<b>52</b>
<b>3.9.5.</b>	<b>Manual de funciones del staff gerencial dentro del .....</b>	<b>53</b>
<b>3.9.5.1</b>	<b>Gerencia General.....</b>	<b>53</b>
<b>3.9.5.2</b>	<b>Gerencia de Planificación.....</b>	<b>53</b>
<b>3.9.5.3</b>	<b>Gerencia Comercial.....</b>	<b>54</b>
<b>3.9.5.1</b>	<b>Gerencia Financiera.....</b>	<b>54</b>
<b>3.9.5.1</b>	<b>Gerencia de Operaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>3.10</b>	<b>Proceso de Producción según Software de Simulación Gestión.....</b>	<b>55</b>
<b>3.10.1</b>	<b>Proceso Productivo.....</b>	<b>55</b>
<b>3.10.2</b>	<b>Insumos.....</b>	<b>56</b>

<b>CAPITULO IV</b> .....	59
<b>4. OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA</b> .....	59
4.1 <b>Objetivo General</b> .....	59
4.2 <b>Objetivo Especifico</b> .....	59
4.3 <b>Descripción de las Gestiones en Gerencia de Operaciones</b> .....	60
4.3.1 <b>Primera Gestión</b> .....	60
4.3.1.1 <b>Índice de Productividad</b> .....	61
4.3.1.1.1 <b>Índice de Productividad en la Primera Gestión</b> .....	62
4.3.2 <b>Segunda Gestión</b> .....	62
4.3.2.1 <b>Índice de Productividad en la Segunda Gestión</b> .....	65
4.3.3 <b>Tercera Gestión</b> .....	66
4.3.3.1 <b>Índice de Productividad en la Tercera Gestión</b> .....	67
4.4 <b>Estado de resultados de las tres gestiones en ONLY VIP</b> .....	68
4.5 <b>Análisis de los Gastos de las Tres Gestiones de la Empresa ONLY V.I.P.</b> .....	68
4.5.1 <b>Clasificación de los Gastos de la Empresa ONLY V.I.P.</b> .....	69
4.5.2 <b>Análisis de Gastos Comparado con la Competencia</b> .....	73
4.6 <b>Análisis Comparativo de la Utilidad Neta</b> .....	74
4.7 <b>Limitaciones que afectaban a la gerencia de Producción</b> .....	66

<b>CAPÍTULO V</b> .....	77
<b>5. PROPUESTA</b> .....	77
<b>5.1 Descripción de la Propuesta de la Empresa ONLY V.I.P</b> .....	77
<b>5.2 Matriz FODA</b> .....	78
<b>5.3 Análisis Situacional de la Empresa</b> .....	79
<b>5.4 Formulación de la Estrategia Empresarial</b> .....	80
<b>5.5 Cuadro de Mando Integral</b> .....	82
<b>5.5.1 Análisis del CMI</b> .....	84
<b>5.6 Mapa Estratégico</b> .....	87
<b>5.6.1 Descripción del Mapa Estratégico</b> .....	88
<b>5.6.2 Acciones para la Mejora de la Toma de Decisión</b> .....	90
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	92
<b>Conclusiones</b> .....	92
<b>Recomendaciones</b> .....	95
<b>Bibliografía</b> .....	97
<b>Web grafía</b> .....	98

## INDICE DE CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura Nº 1</b>	<b>La Visión Integrada de un Sistema de Operaciones.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura Nº 2</b>	<b>Diagrama de Influencias entre la Estrategia.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura Nº 3</b>	<b>Logotipo ONLY VIP.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura Nº 4</b>	<b>Organigrama Empresa ONLY VIP.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura Nº 5</b>	<b>Procesos de Elaboración de Jeans.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura Nº 6</b>	<b>Insumos de Producción.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura Nº 7</b>	<b>Requerimiento de Insumos.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura Nº 8</b>	<b>Composición de los Gastos de la empresa ONLY V.I.P.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura Nº 9</b>	<b>Gastos Generales de la Simulación.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura Nº 10</b>	<b>Utilidad Neta Acumulada.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura Nº 11</b>	<b>Indicadores de Gestión.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura Nº 12</b>	<b>Mapa Estratégico ONLY VIP.....</b>	<b>87</b>



## INDICE DE CONTENIDO DE TABLAS

<b>Cuadro N° 1</b>	<b>Detalle de las compras de insumos para el periodo 1</b> .....	<b>61</b>
<b>Cuadro N° 2</b>	<b>Detalle de las compras de insumos para el periodo 2 Star Jean</b> .....	<b>64</b>
<b>Cuadro N° 3</b>	<b>Detalle de las compras de insumos para el periodo 2 For You</b> .....	<b>64</b>
<b>Cuadro N° 4</b>	<b>Estado de resultados de la empresa ONLY VIP</b> .....	<b>68</b>
<b>Cuadro N° 5</b>	<b>Gastos Generales de las gestiones 1, 2 y 3 de ONLY V.I.P.</b> .....	<b>70</b>
<b>Cuadro N° 6</b>	<b>Costos de Producción de la Empresa ONLY VIP</b> .....	<b>71</b>
<b>Cuadro N° 7</b>	<b>Gastos de Comercialización de la Empresa ONLY VIP</b> .....	<b>71</b>
<b>Cuadro N° 8</b>	<b>Gastos Financieros y Administrativos de la Empresa ONLY VIP</b> .....	<b>72</b>
<b>Cuadro N° 9</b>	<b>Comparación de los Gastos Generales de las Cuatro Empresas</b> .....	<b>73</b>
<b>Cuadro N° 10</b>	<b>Utilidad Neta Acumulada</b> .....	<b>74</b>
<b>Cuadro N° 11</b>	<b>Matriz FODA de la Empresa ONLY VIP</b> .....	<b>79</b>
<b>Cuadro N° 12</b>	<b>Matriz Estratégica del Análisis FODA</b> .....	<b>81</b>
<b>Cuadro N° 13</b>	<b>Cuadro de Mando Integral</b> .....	<b>84</b>
<b>Cuadro N° 14</b>	<b>Sugerencia de Información Requerida en Producción</b> .....	<b>90</b>
<b>Cuadro N° 15</b>	<b>Sugerencia del Registro de información para el Monitoreo</b> .....	<b>91</b>

## RESÚMEN

El presente documento describe el plan estratégico de acción que permitirá a la dirección de operaciones de la empresa ONLY V.I.P un mejor aprovechamiento de las destrezas gerenciales en simulación empresarial.

ONLY V.I.P es una empresa que se dedica a la confección de jeans, tiene entre su producción dos tipos de marcas: Star Jeans (producto de consumo masivo) y For You (producto de consumo exclusivo), compite en el mercado donde intervienen proveedores, clientes intermedios, banca, entes reguladores y tres empresas competidoras con similares características y mismas oportunidades.

Durante el desarrollo de la simulación empresarial ONLY V.I.P pretende apoderarse del mercado de consumo masivo, al no lograr este propósito cambia de estrategia, queda sin pedidos por ende sin recursos para competir en las siguientes gestiones, perdiendo participación de mercado frente a sus competidores.

El problema radica en la deficiencia de estrategias y planes de contingencia desde la gerencia general hasta la gerencia de operaciones para contribuir a una mejor rentabilidad de la empresa, la falta de comunicación, el trabajo desordenado del equipo, la falta de liderazgo en la cadena de mando desembocan en resultados negativos para la empresa ONLY V.I.P

El análisis de este documento sugiere estrategias a ser aplicadas para obtener mejores resultados en el ambiente virtual de simulación empresarial junto con planes de contingencia que minimicen el riesgo a la hora de la inversión.

**Palabras clave:** simulación, estratégica, procesos, rentabilidad.

## ABSTRACT

This document describes the strategic plan of the operations directorate VIP ONLY company to make better use of management skills in business simulation.

VIP is ONLY company dedicated to the manufacture of jeans, is between two types of production marks: Star Jeans (commoditization) and For You (exclusive consumer product), competes in the market where vendors involved, intermediate customers, banking regulators and three competitors with similar features and same opportunities.

During the development of the business simulation aims to seize VIP ONLY consumer market, failing to achieve this purpose changes strategy, thus left without orders without the resources to compete in the following steps, losing market share over its competitors.

The problem lies in the failure of strategies and contingency plans from general management to operations management to contribute to improved profitability, lack of communication, teamwork messy, and lack of leadership in the chain control lead to negative results for the company VIP ONLY

The analysis of this paper suggests preliminary tasks in business simulation learning in credit management, and proper handling of logistics by the executive management of the company, for a good use of idle capacity; along with contingency plans for minimize risk when investing.

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

## INTRODUCCIÓN

La simulación de gestión de empresas se constituye en una técnica de aprendizaje, la cual se caracteriza por hacer posible que los participantes asimilen conocimiento sobre los factores que influyen en las distintas áreas empresariales negociando, compitiendo, tomando decisiones, interactuando e integrando los distintos departamentos de la empresa, dentro de un ambiente simulado.

Los participantes utilizan información, cuantitativa y cualitativa, y fijan objetivos los cuales podrán ser alcanzados total o parcialmente. Los participantes de las simulaciones de gestión empresarial experimentan también las consecuencias de sus propias decisiones y acciones y deben enfrentar las múltiples incertidumbres surgidas de la incompleta comprensión de la situación y de las acciones de sus competidores y de otras entidades externas.

El objetivo básico de una simulación de empresa es ayudar a comprender y a solucionar problemas que se presentan en la vida real, construyendo una versión más pequeña, simplificada, del problema. Así mismo, tiene como objetivo interiorizar a los participantes dentro del concepto sistémico de empresa, entrelazando los distintos departamentos de la misma, poniendo en evidencia la importancia relativa de cada uno de ellos.

Experiencias en simulación han existido desde muchas décadas atrás, una de las primeras es el uso de simulador Monte Carlo (1940), en creación de la bomba atómica.

Con la creciente accesibilidad a computadoras con mayor capacidad por parte de estudiantes, las técnicas en simulación fueron consolidándose en el aprendizaje con el uso de simuladores de vuelo, econométricos de gerencia entre otros. Roger Scholer (1990).

En latino américa experiencias del uso de simuladores en gerencia, van de la mano de escuelas como la INCAE y posteriormente otras universidades.

En Bolivia el simulador de gerencia "Gestión", de inspiración de los hermanos Cabrera Osio (2011) son de los primeros que combina un software con un tablero de control físico, lo que hace aún más real el seguimiento en el aprendizaje.

El presente informe de resultados, tiene por objeto plasmar en las siguientes hojas, la experiencia que se vivió en las tres jornadas de la simulación de negocios, pero desde el punto de vista de la gerencia de producción de la empresa ONLY VIP, que se dedica a la confección de jeans.

### **1.1. SITUACION PROBLEMICA**

La simulación de la realidad empresarial es una de las formas didácticas que se están implementando en la formación de profesionales del área administrativa en general, y esto gracias a la incorporación de herramientas

tecnológicas como la computadora y el internet, además de programas específicos de simulación basados en las probabilidades.

En el programa de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, se llevó a cabo el ejercicio de simular el mercado de las prendas de vestir con el accionar de cuatro empresas que elaboran jeans y que nacen en la ciudad de Sucre y que luego crecen extendiéndose a la ciudad de Cochabamba.

El problema planteado para el presente trabajo nace de un análisis posterior a la simulación de la empresa, este análisis se enfoca en cuatro de los aspectos más importantes identificados: i) la planificación estratégica, la cual fue necesario definirla y diseñar las estrategias gerenciales las cuales se debían estar alineadas con la estrategia general. De igual manera, el planteamiento del objetivo general y los específicos durante la simulación fue determinante para el desenlace dado. ii) Trabajo en equipo, fue necesario identificar una manera eficiente de relacionamiento entre los miembros del equipo, para que de esta manera se posibilite la ejecución efectiva del plan estratégico. iii) Control de ejecución, fue necesario identificar formas de control de la ejecución de los planes estratégicos, ya que debido a distracciones externas, las diferentes gerencias tomaban decisiones que no estaban alineadas al objetivo general de la empresa. iv) Comunicación y cadena de mando, fue necesario identificar un liderazgo claro durante la simulación, solamente teniendo una estructura organizacional clara y una distribución de responsabilidades equilibrada, se puede esperar una ejecución correcta del plan estratégico.

## 1.2. PROBLEMA CIENTIFICO

El papel que desempeña la gerencia de operaciones debe ir alineado a la estrategia corporativa, se debe considerar la optimización del uso de los recursos, si anteriormente se consideraban tareas rutinarias donde la gerencia de operaciones simplemente se encargaba de calcular inventarios, y llevar el control de la entrada y salida de bienes y servicios, hoy en día, ser gerente de este departamento abarca mucho más que eso. Implica trabajar sobre el proceso de transformación, tomando decisiones sobre la base de la eficiencia, eficacia y altos parámetros de calidad. Lo que da a cualquier empresa ventaja competitiva, por el ello nuevas filosofías de trabajo han surgido como el JIT “Just Time Time”<sup>1</sup>, PRM “Manufacturing Requirements Planning”<sup>2</sup>, entre otros que de ser de conocimiento de los nuevos gerentes a la hora de la planificación estratégica.

¿Cuál fue el aporte de la Gerencia Operativa, en términos de habilidades estratégicas, acciones y decisiones, para lograr cumplir con los objetivos de la empresa ONLY VIP jeans al finalizar el Taller de Simulación Empresarial?

## 1.3 CAMPO DE ACCION

Este análisis va dirigido al proceso gerencial de operaciones de la empresa ONLY VIP dentro del simulador empresarial Gestión<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> JIT, Justo a Tiempo ([Taiichi Ohno](#)1979)

<sup>2</sup> MPR, Programa de Requerimiento de Materiales (Orlicky, 1974)

<sup>3</sup> Gestión, Simulador Empresarial (hermanos Cabrera Osio 2013)

Las decisiones estratégicas de la Gerencia de Operaciones afectan a toda la empresa, se enmarcan dentro del juego de simulación que combina el uso de los medios informáticos con los probabilísticos como es la teoría de juegos<sup>4</sup> método que estudia las decisiones en las que para que un individuo tenga éxito tiene que tener en cuenta las decisiones tomadas por el resto de los agentes que intervienen en la situación.

Al momento de formular estrategias en la Gerencia de Operaciones, la empresa no debe preguntarse qué vamos a hacer, se tiene que preguntar qué se va hacer, teniendo en cuenta al resto de las gerencias.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer un plan estratégico para la gerencia de Operaciones en el simulador empresarial “Gestión” que combina la simulación probabilística de computadora y decisiones estratégicas tomadas por personas reales, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa de jeans ONLY VIP.

### **1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar la teoría referente a los simuladores empresariales en el ámbito educativo empresarial.

---

<sup>4</sup> Teoría de Juegos, [John von Neumann](#), 1995



- Describir las decisiones tomadas en gerencia de operaciones y las consecuencias para con la empresa de jeans ONLY VIP.
- Presentar los principales resultados y análisis de la empresa de fabricación de jeans ONLY VIP desde la gerencia de operaciones.
- Proponer una estrategia basada en la experiencia de la gerencia de operaciones en el simulador empresarial “Gestión”.

## 1.5 TIPO DE INVESTIGACION

### 1.5.1 INVESTIGACION EXPERIMENTAL

La experiencia realizada, se encuadra dentro de la categoría **experimental**. El objetivo de los estudios experimentales es estimar la eficacia de una intervención, en este caso de la realización de la experiencia de la simulación de negocios, más específicamente de la realización de decisiones que se tomaban en las empresas creadas que competían en un mismo mercado. Estos estudios se caracterizan porque los investigadores tienen control sobre el factor de estudio, es decir, deciden qué tratamiento, con qué pauta y durante cuánto tiempo, lo recibirá cada uno de los grupos de estudio. (Sach. 2009)

En estos estudios *se asume que los grupos que se comparan son similares por todas las características pronosticas que pueden influir sobre la respuesta, excepto por la intervención que se está evaluando*. La forma idónea de conseguir grupos comparables es que la asignación de los individuos a los grupos de estudio se realice de forma aleatoria. Así pues, la gran ventaja de los diseños con asignación aleatoria radica en su alto grado de control de la

situación, que proporciona, en el caso de que exista una asociación entre el factor estudiado y la respuesta observada, la mejor evidencia de que dicha relación es causal.

Cada grupo eligió diferentes alternativas de compra de pedidos como base de su estrategia, y los resultados de sus decisiones se vieron reflejados en el balance general al finalizar la gestión, esta experiencia puede ser repetida cuantas veces se lo requiera porque no tiene movimiento real de recursos, más bien sirve para el aprendizaje del estudiante en gerencia.

## **1.6 METODOS**

### **1.6.1 METODO INDUCTIVO**

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. (Torres. 2010) Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

Este método fue utilizado durante la realización de todo el ejercicio de simulación empresarial, sobretodo en el ámbito de la gerencia de operaciones en cada toma de decisión, se tuvo necesariamente que deducir innumerables variables, escenarios, casusas, efectos, entre otros.

### **1.6.2 METODO DEDUCTIVO**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Las primeras descripciones del razonamiento deductivo fueron realizadas por filósofos en la Antigua Grecia, entre ellos Aristóteles. Cabe destacar que la palabra deducción proviene del verbo deducir (del latín *deducĕre*), que hace referencia a la extracción de consecuencias a partir de una proposición. (Hieggens. 2001)

El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

Este método fue utilizado para el análisis de la situación antes de la toma de decisión, cada variable del juego debía ser considerada, de esta manera deducir posibles alternativas de acción que hagan frente a la competencia.

### 1.6.3 METODOS DE ANALISIS

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. *Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.* Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. (Justo. 2008)

El todo puede ser también racional, por ejemplo, los productos de la mente: las hipótesis, leyes y teorías. Se descompone una teoría según las leyes que la integran; una ley o hipótesis, según las variables o fenómenos que vinculan y el tipo de relaciones que establecen, por lo tanto, puede hablarse de análisis empírico y análisis racional. El primer tipo de análisis conduce necesariamente a la utilización del segundo tipo; por ello se le considera como *un procedimiento auxiliar del análisis racional.*

***El análisis va de lo concreto a lo abstracto*** ya que mantiene el recurso de la abstracción puede separarse las partes (aislarse) del todo así como sus relaciones básicas que interesan para su estudio intensivo (una hipótesis no es

un producto material, pero expresa relaciones entre fenómenos materiales; luego, es un concreto de pensamiento).

El análisis fue el método que fue utilizado de manera constante en el simulador, cuando se presentaban distintos escenarios a afrontar por la empresa de la que se hace el caso de estudio, se analizaban las variables a influir, las variables inmersas en la actividad individual, las posibles respuestas de los competidores.

Este método es necesario en el momento de la redacción del presente informe, luego de vivida la experiencia de la realización de la simulación, ahora es necesario descomponer toda la experiencia en sus partes, para poder conocerla íntegramente, y conocer sus proyecciones en la forma de beneficios para la formación de los administradores de empresas.

El análisis fue quizás el método que se utilizó con mayor frecuencia, dado que se analizaba constantemente las variables del mercado del ejercicio de simulación, incluso después de tomar una decisión, se afectaban ciertas variables, dicho cambio se debía analizar para poder tomar nuevas decisiones.

#### **1.6.4 METODO DE SINTESIS**

*El método* sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras se debe decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene

como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

La síntesis significa *reconstruís, volver a integrar las partes del todo; pero esta operación* implica una superación *respecto de la operación* analítica, *ya que no representa sólo la reconstrucción mecánica del todo, pues esto no permitirá avanzar en el conocimiento; implica Llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad.* No hay síntesis sin análisis sentencia Engels, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis. (Almeida. 2010)

Respecto de *las síntesis racionales, por ejemplo, una hipótesis, ellas vinculan dos o más conceptos, pero los organiza de una forma determinada;* los conceptos desnutrición y accidentes de trabajo al vincularse pueden citar por resultado una probabilidad: a medida que aumenta la desnutrición de los obreros, se incrementa la tasa de accidentes de trabajo.

La síntesis va de lo abstracto a lo concreto, o sea, al reconstruir el todo en sus aspectos y relaciones esenciales permite una mayor comprensión de los elementos constituyentes. Cuando se dice que va de lo abstracto a lo concreto significa que los elementos aislados se reúnen y se obtiene un todo concreto real (por ejemplo, el agua) o un todo concreto de pensamiento (una hipótesis o ley).

Este método fue utilizado en la toma de decisiones en la realización de la simulación, al establecer estrategias que respondan a los diferentes escenarios

competitivos que se presentaban, luego de haber realizado el análisis de los mismos.

### **1.6.5 METODO DE MODELACION**

La modelación es un método muy empleado en la actualidad para el desarrollo de las investigaciones y consiste en la creación mediante abstracciones de un objeto modelado con los rasgos esenciales del objeto real, lo que permite explicar los rasgos y particularidades con más facilidad, el modelo es un eslabón intermedio entre el objeto y el sujeto y permite descubrir nuevas relaciones y regularidades que no son visibles en la realidad.

El modelo teórico conceptual establece las conexiones con el problema, los objetivos y los métodos que se utilizan para llevar a cabo la investigación a partir de las bases teóricas que permiten el estudio del problema a solucionar, para su caracterización se utiliza los conceptos, las leyes y las teorías. La expresión más acabada de modelo es El Modelo Sistémico Estructural el cual presenta cualidades generales que se diferencian de los elementos que lo componen y cuya interacción es lo que constituye el sistema (Fuertes. 2004).

Este sistema se caracteriza por:

- Los componentes.
- La estructura.
- Las relaciones funcionales.
- La jerarquía del sistema.

Este método ha sido empleado para estructurar la propuesta del presente informe de trabajo de simulación, de la empresa ONLY VIP del área de gerencia de operaciones.

## **1.7 TECNICAS**

### **1.7.1 OBSERVACION**

Del latín observatĭo, la observación es la acción y efecto de observar (examinar con atención, mirar con recato, advertir). Se trata de una actividad realizada por los seres vivos para detectar y asimilar información. El término también hace referencia al registro de ciertos hechos mediante la utilización de instrumentos. (Salinas. 2009)

La observación forma parte del método científico ya que, junto a la experimentación, permite realizar la verificación empírica de los fenómenos. La mayoría de las ciencias utilizan la observación y la experimentación de manera complementaria.

La observación científica consiste en la medición y el registro de los hechos observables. Esta actividad debe realizarse de forma objetiva, sin que las opiniones, los sentimientos y las emociones influyan en la labor científica.

Tras realizar la observación, el científico debe elaborar una hipótesis como explicación tentativa del fenómeno observado. En el paso siguiente del método científico, se realiza una predicción (como consecuencia lógica de la observación) y se suele experimentar a partir de estas ideas. Finalmente, el



científico estará en condiciones de llegar a una conclusión y, de esta forma, contribuir al conocimiento.

La observación sirvió para poder determinar cambios en las variables que se influían luego de las tomas de decisiones de las distintas gerencias y de las distintas empresas.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

En el área de operaciones no existe uniformidad de criterios en cuanto a terminología, tal y como ha sido señalado por Anderson *et al.* (2009, p. 136). Estas variaciones generan confusión, sobre todo cuando se quiere entender el ámbito de acción de la Administración de Operaciones.

Para Wild (2010), por ejemplo, el concepto de *administración de operaciones* es la gestión de las actividades productivas, pero dentro del entorno fabril, lo que deja por fuera las actividades productivas que no son de manufactura.

No cabe duda de que el campo de la Administración de Operaciones debe ser redefinido, incluyéndole el enfoque estratégico y ampliando su cobertura al sector de servicios. Para mucha gente, operaciones es aquello que tiene que ver con métodos específicos de resolución de problemas en las áreas de programación, inventarios, planificación de materiales y otros, lo que es apenas una parte de lo que constituye operaciones.

Sin embargo, aun cuando se pretende ampliar el campo de Administración de Operaciones y presentarlo como un campo que interactúa con otras áreas de la organización (Lovejoy, 1998; Miller y Arnold, 2008), todavía algunos textos de Administración de Operaciones continúan mostrando básicamente el enfoque reduccionista clásico, es decir, un capítulo de pronósticos, otro de capacidad,

otro de distribución de planta, otro de métodos y tiempos, uno de programación, otro de balance de líneas, uno de control de inventarios, otro de planificación de requerimientos de materiales, uno de control de proyectos, uno de compras, otro de la filosofía “justo a tiempo” y uno de control de calidad, por ejemplo, sin llegar a plantearse alguna metodología que permita integrar estas áreas o que facilite la interacción de operaciones con las otras áreas funcionales.

## **2.2 EL SISTEMA DE OPERACIONES**

Un sistema de operaciones es entendido como aquel en el cual el proceso de transformación es contemplado desde una posición central estratégica, desde el que interactúa con la administración, la ingeniería, el mercadeo, las ventas, las finanzas, los recursos humanos y la contabilidad. Estas funciones a su vez interactúan con los clientes, distribuidores, proveedores, la comunidad y el gobierno.

A continuación en la figura N° 1 se puede distinguir los límites artificialmente creados entre las diferentes unidades de la organización, restringen y complican la comunicación, olvidándose las unidades que el objetivo final del sistema va más allá del objetivo individual de cada una de ellas.

**Figura N° 1: La visión integrada de un sistema de operaciones**



*Fuente: J. Heim y W. Compton (1992). Manufacturing Systems*

Un sistema de operaciones es algo complejo, ya que en él concurren varias disciplinas y tecnologías, donde se ven reflejadas las actitudes y filosofías de los directores, así como las influencias de clientes y proveedores. No obstante, el paradigma mecanicista ha propiciado la utilización de enfoques que plantean la optimización de partes del sistema de operaciones, como si de este modo se lograra la optimización de todo el sistema, situación que es bastante limitada y que más bien puede afectar la ejecutoria de todo el sistema.

Si se continúan utilizando enfoques reduccionistas, difícilmente operaciones podrá llegar a ser considerada como un arma competitiva. Schemenner (2010) indica que se debe eliminar la suboptimización a toda costa, la cual no es más que el reflejo de hacer científica y conscientemente lo que parece correcto para

un departamento o función, pero que la organización podría no querer o necesitar.

La adopción de un punto de vista sistémico es crítica para que operaciones contribuya positivamente a la organización. Operaciones debe comprender y describir la interdependencia de los elementos del sistema de operaciones, explorando las consecuencias de decisiones alternativas. Heim y Compton (2002) proponen que los modelos constituyen una herramienta.

### **2.3 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Este campo se inició a partir del artículo publicado al final de los años sesenta por Wickham Skinner<sup>2</sup> (2009). Este hecho es corroborado por varios autores (Adam y Swamidass, 2009; Bates, Amundson, Schroeder y Morris, 1995; Brown, 2006; Kotha y Orne, 1989; Leong, Snyder y Ward, 1990; Menda y Dilts, 2007).

Skinner (2009) plantea que el área de manufactura bien puede convertirse en un arma competitiva, o bien puede hundir a la organización. El hecho de ignorar el efecto acumulativo que se va generando a lo largo del tiempo de decisiones relativas a instalaciones, maquinaria, personal, controles y políticas, puede llevar a una organización, en algún momento, a encontrarse con un sistema de operaciones con el que no puede competir.

Así como la estrategia de una organización requiere ciertas respuestas del área de operaciones, operaciones debe responder a la estrategia cambiante de la organización<sup>3</sup>. A continuación en la Figura N° 2 se muestra un diagrama

causal, en el que se plantea que así como operaciones afecta a la estrategia de la organización, la estrategia de la organización afecta a operaciones.

**Figura N° 2 Diagrama de influencias entre la estrategia de la organización y operaciones**



Fuente: Elaborado en base a la propuesta de Lee krajeswsky, 5ta Edición, 2002

Esta figura muestra que la dependencia de la Estrategia de la Organización para con Operaciones, es directa.

## **2.4 DEFINICIONES DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

A la fecha no se cuenta con una única definición de lo que consiste la estrategia de operaciones. Anderson et al. (1989) proclaman que la estrategia de operaciones es un plan o una visión de largo plazo para la función de operaciones, el cual se debe integrar con la estrategia de la organización e implantarse por medio del área de operaciones. Este plan debe contener la misión, objetivos, políticas y competencias distintivas. La idea es que la estrategia resultante guíe la toma de decisiones tácticas. Para Hill (2009), el punto importante es la existencia de una integración entre las perspectivas de mercadeo y de producción, con el propósito de determinar la mejor estrategia para la organización. Para Miltenburg (2005), la esencia es formular

explícitamente cómo se tomarán las decisiones de operaciones, de modo que ésta le ayude a la organización a alcanzar una ventaja de largo plazo sobre sus competidores.

Los primeros en plantear de una manera estructurada el concepto y principios básicos de lo que constituye una estrategia de operaciones son Hayes y Wheelwright (2004), a la que conceptualizan como un conjunto consistente de decisiones que afectan los elementos claves de un sistema de operaciones. Dado que las selecciones que constituyen dicho conjunto de decisiones deben ser el reflejo de la filosofía de la organización, cualquier cambio en los componentes del sistema de operaciones debe ser realizado cuidadosamente, ya que estará afectando no sólo a la filosofía de la organización, sino también a las otras áreas. La estrategia de operaciones no debe, por tanto, ser propiedad de operaciones, sino de la organización, donde la alta dirección debe comprender sus aportes estratégicos y su interrelación con las otras áreas.

Con base en lo anterior, es posible argumentar que la estrategia de operaciones debe responder tanto a la estrategia de la organización como mostrar consistencia interna en las tomas de decisiones hechas respecto a operaciones a través del tiempo. Resulta así que la estrategia de operaciones es el proceso que procura alinear a operaciones con la estrategia de la organización y con las estrategias de las otras áreas. Cuando existe una estrategia de operaciones, es de esperar un conjunto de decisiones lógico; mientras que en el caso de no contar con dicha estrategia se esperará un conjunto de decisiones sin mayor coherencia.

## **2.5 FUNCIONES GERENCIALES**

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones. Si se quiere ver desde otra perspectiva, el gerente debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades. Y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta.

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica. De esta manera, resulta importante mencionar las diferentes funciones que la directiva de la empresa debe seguir para poder dirigir a esta.

Como indica Caroselli (2002), una organización o una parte de ella suponen un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones: planeación, organización, dirección y control. Dentro del área de la Dirección de Operaciones se debe lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Debe participar del análisis de la cantidad de inversión necesaria en insumos para alcanzar las ventas esperadas, debe manejar al personal, entender los procesos y los recursos que se emplean. O, debe, así mismo, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones.



## **2.6 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

Caroselli (2002), indica que en las ciencias administrativas el término organización se acepta en dos sentidos: como proceso y como estructura.

En el primero de esos sentidos, se concibe la organización como un proceso mediante el cual se intenta poner orden en el caos, hacer previsible los actos de las unidades que componen un sistema. Más concretamente, hace referencia al conjunto de actos a través de los cuales se convierte un plan en actividades específicas, se asignan responsabilidades y recursos, se fijan mecanismos de coordinación y se establecen líneas de autoridad. Es, en suma, un proceso a través del cual se crea y se controla una estructura para alcanzar determinados objetivos. La segunda acepción del término organización, que será la utilizada en este texto, la presenta como una estructura social orientada a metas específicas. Alrededor de esta idea han surgido numerosas definiciones. Unas muy sencillas, otras más elaboradas.

Algunos autores, como Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 364) definen la organización de manera muy escueta como “un grupo con metas declaradas y formales”

Robbins (2004), incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señalan que la organización es “una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes” (p. 4).

Tal definición deja escapar, sin embargo, otros elementos importantes como la membresía, la complejidad y la inserción de las organizaciones en una sociedad históricamente determinada. Como lo indica Covey (1990), la creación de riqueza en una sociedad u organización está dinamizada por un motor muy fundamental que es el capital humano.

Así mismo, Covey (1990) brinda una definición operacional de capital humano que implica que el capital humano es gente preparada y motivada, la combinación de energía intelectual y emocional que se necesita para llevar a cabo cualquier emprendimiento relevante. La fórmula significa que se necesitan ambas energías a la vez. Mucha inteligencia racional y poco entusiasmo se traduce en poco capital humano.

Las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los *managers*, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización. En numerosos casos, el liderazgo es un trabajo de tiempo completo, y quienes tratan de ser *managers* y líderes al mismo tiempo tienen dificultades para realizar ambas tareas en forma eficaz.

Así mismo Covey (1990), presenta los siguientes aspectos como factores clave para la organización y administración.

**Planeación:** Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.

**Organización:** Es la función que operativiza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

**Dirección:** Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

**Control:** La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

**Identificación de factores claves de éxito:** Es necesario que el Gerente General identifique las variables clave de éxito de su negocio, esto nace de una combinación entre habilidad y experiencia así como el conocimiento del negocio en sí.

## 2.7 ROLES GERENCIALES

El enfoque inspirado Henry Mintzberg (1989) <sup>5</sup>sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos. Existen una variedad de roles que la gerencia asume, entre los cuales se encuentran los roles interpersonales, informativos y decisorios.

Roles interpersonales: Estos papeles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

- Figura ceremonial: como cabeza de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.
- Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.
- Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

---

<sup>5</sup> <http://gerencia5.galeon.com/>

Roles informativos: Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

- Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Roles decisorios: Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

- Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.
- Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad como

conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes.

- Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.
- Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente, en el seno de la organización o la unidad que dirige, como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia, como lo demuestra la referencia que de ellos hacen autores contemporáneos como Robbins (P. 5-7), Hersey. (P. 11-12) y Gibson. (P. 18).

## 2.8 HABILIDADES GERENCIALES

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Robert Katz (1986, pp. 43-54), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

**Habilidad técnica:** conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad. **Habilidad humanística:** capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos, empatía y habilidades para la comunicación. **Habilidad conceptual:** capacidad para entender la organización como un todo, en términos de sistemas, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

## **2.9 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Reyes (1985), partiendo del hecho de que administrar es promover acciones que hagan posible que las unidades y los recursos de una organización, contribuyan de la mejor manera al logro de objetivos de la misma; es necesario que se conozcan y apliquen los cuatro principios de la administración: planeación, organización, ejecución y evaluación.

La planificación es una de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo de una organización. La planificación puede ser definida de la siguiente manera:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse en cualquier proyecto, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

La planeación como principio de la administración, es decidir con anticipación el plan de acción, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro.

La planificación, es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de



efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha. Entonces, la planeación es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la se cuenta, repasando la mejor forma de encaminar las acciones para lograr, en un futuro, los fines que se proponen. En cambio, estrategia es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a Reyes (1985), las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad, estas ideas son:

1. Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

2. Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.
3. Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
4. Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportuna de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar los objetivos planteados.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

- i. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- ii. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo programa, implica que el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, puede definirse planeación estratégica como su finalidad como la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Asimismo, Reyes (1985) señala las características de la planeación estratégica, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

## **2.10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Como Fernández (1993) lo menciona, en el mundo actual donde las compañías buscan sus sustentabilidad en un mercado eminentemente globalizado, se hace imprescindible trazar estrategias que aboguen por el desarrollo de las grandes, medianas y pequeñas asociaciones. En este sentido, es necesario que se empleen técnicas que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades en cuanto a gestión económica financiera se refiere. Desde hace décadas busca el perfeccionamiento continuo de todas las ramas de la economía, se evidencia entonces la importancia que encierra el hecho de que se desarrolle todo un sistema de conocimientos sobre el sector, se profundicen estudios e investigaciones que permitan sentar las bases teóricas que sustenten el perfeccionamiento de los elementos que conforman esta rama

imprescindible y garanticen la calidad de su práctica y obtención de mejores resultados.

Resulta entonces un hecho importante, que los directivos y el personal en general de las entidades dominen elementos de gestión y de finanzas que ayuden al adecuado y eficiente desarrollo de los procesos económicos que se realizan en las mismas, que garanticen la calidad del servicio y se revierta al final de la cadena en la satisfacción del cliente.

A raíz de lo expuesto, se plantea la especial importancia que cobra la gestión financiera operativa como función de la dirección empresarial, específicamente hablando de la gestión del capital de trabajo, para lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos.

Para entender mejor el rol del capital de trabajo en la financiación y funcionamiento de la empresa debemos primero entender su relevancia. El capital de trabajo representa una decisión sobre cómo financiar la necesidad operativa de fondos.

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

La necesidad operativa de fondos se define entonces como activos circulantes operativos, neto de los pasivos circulantes operativos. Los activos circulantes

operativos representan los activos circulantes necesarios para la operación e incluyen, por ejemplo, financiamiento a clientes en cuentas por cobrar, inventarios, caja, etc.; estos suelen coincidir con los activos circulantes que aparecen en el balance, salvo partidas en niveles en exceso de lo necesario para la operación como caja, valores negociables, etc.; representando estos últimos otros activos no operativos. Los pasivos circulantes operativos por su parte, corresponden en general a los pasivos circulantes contables pero excluyendo deuda bancaria a corto plazo; también se llaman pasivos espontáneos y representan los recursos que le llegan a la empresa por el solo giro del negocio, por ejemplo el financiamiento obtenido de los proveedores en cuentas por pagar, el plazo otorgado por el fisco para pagar los impuestos, etc.; además, también pudiera haber partidas en niveles no sostenibles por ejemplo, atraso en pagos a proveedores no son un pasivo espontáneo sostenible, en cuyo caso el exceso de tales partidas no puede considerarse parte del financiamiento espontáneo de largo plazo.

De esta manera se hace claro que el capital de trabajo es un concepto atado a la necesidad operativa de fondos.

La necesidad operativa de fondos se incrementa por decisiones operativas, por ejemplo, el aumento del financiamiento a clientes a través de aumentar la venta a crédito o aumentar los plazos de cobro, los aumentos de inventarios, o la reducción en el plazo de pago a proveedores, las cuales no están en su totalidad controladas por la gerencia financiera. Por lo tanto, la necesidad operativa de fondos no es una decisión de la gerencia financiera sino, a

menudo, un hecho que resulta de la política comercial y operativa de la empresa. Dado que la necesidad operativa de fondos se origina fuera de la gerencia financiera, pero es esta última la que debe buscar los medios para financiarla, la gestión de tesorería requiere de un elevadísimo grado de coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

Si bien la necesidad operativa de fondos es una necesidad de corto plazo, frecuentemente una parte importante de ella es de carácter recurrente. El activo corriente, si bien puede convertirse en recursos líquidos en el corto plazo, se irá renovando en la medida que la empresa reponga los inventarios vendidos, financie nuevas compras de clientes a medida que los mismos vayan pagando las compras anteriores, etc. y eso determinará que parte de la necesidad operativa de fondos sea de carácter recurrente.

Hay negocios, sin embargo, en los que la necesidad operativa de fondos permanente, que se deduce de la comparación de balances anuales, es muy distinta a la necesidad operativa de fondos estacional, que se deduce de comparar balances mensuales o trimestrales. Este sería el caso de negocios con alta estacionalidad, donde las necesidades operativas de fondos permanentes pueden ser positivas y de montos pequeños, y las necesidades operativas de fondos estacionales pueden ser elevadas y de signo positivo o negativo, dependiendo de su estructura de financiación operativa a corto plazo.

Dado este carácter recurrente de la necesidad operativa de fondos se sugiere que la parte recurrente de la necesidad operativa de fondos sea financiada a largo plazo, es decir con capital de trabajo.

La razón, a riesgo de ser redundante, consiste en que si la empresa financiara su necesidad operativa de fondos de carácter recurrente con deuda de corto plazo estaría confiando en poder renovar sus créditos de la misma forma en que se renueva su inventario y su financiamiento a clientes. En caso de que la empresa enfrentara una restricción crediticia y no pudiera refinanciar su deuda de corto plazo se vería obligada a interrumpir su financiamiento a clientes, disminuir su inventario y disminuir su caja a fin de afrontar el vencimiento de la deuda. En este sentido, la recomendación típica apropiada: Financie con capital de trabajo la porción recurrente de su necesidad operativa de fondos. Es importante notar que esta recomendación no es una regla válida en todas las circunstancias y que por lo tanto se le debe dar al menos un momento de análisis.

De igual forma Fernández (1993), indica que la administración financiera operativa, es capaz de realizar la adecuada gestión del efectivo disponible, establecer los términos de crédito a conceder a los clientes que constituyan un estímulo y ello beneficie las ventas, definir adecuadamente el financiamiento corriente que minimice los costos y el manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos y contribuya y facilite la toma de decisiones para lograr, de este modo, estabilidad o mejora en el tratamiento de los términos relacionados con el binomio rentabilidad y riesgo.

El capital de trabajo, también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de



sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo sobre pasivos de corto plazo.

Desde un punto de vista teórico la utilidad del capital de trabajo se centra en su capacidad para medir el equilibrio patrimonial de la entidad, toda vez que la existencia de un capital de trabajo positivo, activo corriente mayor que el pasivo corriente, acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo. En este sentido, puede considerarse que la presencia de un capital de trabajo negativo puede ser indicativa de desequilibrio patrimonial. Todo ello debe ser entendido bajo la consideración de que esta situación no afirma la situación de quiebra o suspensión de pagos de la entidad contable.

La simplificación aportada por el capital de trabajo motiva su amplia utilización en la práctica del análisis financiero.

El análisis complementario del período medio de maduración, así como del plazo concreto de vencimiento de las deudas a corto plazo y disponibilidades de medios, complementará el adecuado estudio de la situación patrimonial puesta de relieve en el balance de situación.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones, ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a la

que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo, las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables. La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos del capital el trabajo, requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea, menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo, indicará que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

### **2.10.1 USOS Y APLICACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Fernández (1993), lista los principales usos o aplicaciones del capital de trabajo:

- Planificación de política crediticia.
- Planificación de política de cobranzas.
- Planificación de políticas de inventarios.
- Declaración de dividendos en efectivo.
- Compra de activos no corrientes que comprende planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos valores comerciales.
- Reducción de deuda a largo plazo.
- Recompra de acciones de capital en circulación.
- Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.

De acuerdo a Perdomo (2003), el empleo del capital neto de trabajo en la utilización de fondos se basa en la idea de que los activos circulantes disponibles, que por definición pueden convertirse en efectivo en un periodo breve, pueden destinarse a sí mismo al pago de las deudas u obligaciones presentes, tal y como suele hacerse con el efectivo.

El motivo del uso del capital neto de trabajo, y otras razones de liquidez, para evaluar la liquidez de la empresa, se halla en la idea de que en cuanto mayor sea el margen de cobertura de los activos de corto plazo en relación a los pasivos de corto plazo, la empresa presenta más capacidad de pago para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento. Esta expectativa se basa en la creencia de que los activos circulantes son fuentes de entradas de efectivo, en tanto que los pasivos son fuentes de desembolso de efectivo.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL TALLER DE SIMULACION EMPRESARIAL**

Para permitir una mejor comprensión de la simulación empresarial, se plantea en el presente acápite con un carácter descriptivo e introductorio, la explicación de los objetivos, la metodología, así como el inicio del mismo.

En primera instancia se presenta una explicación de la metodología de la simulación, que se realizó en tres sesiones, la primera que fue guiada por el docente y las dos siguientes a cargo de cada grupo o empresa.

Los resultados desde la gerencia de operaciones y desde el punto de vista de la empresa ONLY VIP, hace que los resultados hayan sido los menos deseados, por lo que el informe de resultados serán negativos como se verá más adelante.

#### **3.1 OBJETIVOS DEL TALLER DE SIMULACIÓN**

La simulación empresarial, crea un mercado real, dinámico y competitivo en contraste con los métodos educativos tradicionales. Este ejercicio de simulación permite a estudiantes que ocupan las funciones de gerentes, generar experiencia tomando decisiones de negocios en un entorno diseñado para simular la vida real.

Entre las distintas técnicas que utilizan las empresas e instituciones para la capacitación del capital humano, está la simulación de negocios que se basa

en el diseño y desarrollo de un modelo computarizado de un sistema o proceso para conducir pruebas, con el propósito de entender el comportamiento del sistema en el mundo real, al mismo tiempo de evaluar distintas estrategias aplicables en la realidad.

Así, esta es una actividad estructurada en la que cuatro empresas simuladas compiten dentro de reglas establecidas para alcanzar un objetivo.

La simulación de negocios, fue regida por los lineamientos proporcionados por el docente, especialmente diseñados para competir en grupos, trabajar en equipo y desarrollar habilidades gerenciales, con un enfoque altamente práctico.

Los participantes analizan el mercado, formulan estrategias para luego gestionar la implementación de las mismas, observando los resultados de sus decisiones de forma casi inmediata. La simulación se decide sobre marketing, finanzas, logística, gestión de la producción así como la dirección general de empresas, lo cual resulta en una experiencia de aprendizaje mucho más profunda e integral comparada a un curso basado en un libro de texto.

### **3.2 PARTICIPANTES DEL TALLER DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL**

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

#### **a. Gestiones**

Las gestiones dentro de la simulación fueron tres, cada una de ellas estaba compuesta por tres meses de esta manera cada trimestre representaba una gestión, ya que el proceso de producción de los jeans en confección, duraba ese mismo tiempo, desde la adquisición de pedidos hasta la entrega de los productos acabados.<sup>6</sup>

#### **c. Productos.**

Los productos que podían ser fabricados y comercializados eran para la clase media de la sociedad (Star Jean) y para la clase más adinerada (For You).

#### **d. Cadena Productiva.**

Un producto terminado se conseguía en un trimestre, debido a que el proceso productivo estaba dividido en tres etapas: Cortado, Costura y Lavado y acabado; cada uno de los cuales demoraba un mes.

#### **e. Producción.**

Para producir se requerían materias primas, mano de obra y gastos indirectos. La tela era comprada por rollos, los materiales por kits y los químicos por kilogramos; los precios para adquirirlos variaban periodo a periodo y conforme a la cantidad comprada y los plazos de entrega de los proveedores, como fue mencionado anteriormente.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> En base al informe del simulador Gestión, Juan José Jordán (2011)

## **f. Gastos.**

La simulación tomó en cuenta una amplia cantidad de gastos generales, los cuales representaban una erogación en cada una de las 3 gestiones del Taller de Simulación<sup>7</sup>, a continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

- Publicidad. Se constituye en un gasto realizado en publicidad para poder conseguir pedidos, para cada pedido se debía invertir un monto máximo de dinero en publicidad.
- Costo de Materias primas. Constituía el costo de los rollos de tela, kits de materiales y kilogramos de químicos utilizados en la elaboración de productos vendidos.
- Costo financiero por créditos bancarios. Intereses pagados por préstamos tanto a corto como a largo plazo.
- Mano de obra. Pago de mano de obra por los procesos productivos de Cortado, Costurado y Lavado y acabado.
- Multas. El ítem multas corresponde al pago por la presentación inoportuna de estados y por pedidos no atendidos.
- Otros. Se refería al gasto por Responsabilidad Social es decir al compromiso que la empresa asumía para con la sociedad.

---

<sup>7</sup> En base al simulador Gestión, octubre 2012

La imagen empresarial fue evaluada cada gestión, para ello se llevaron a cabo varios esfuerzos liderados por la Gerencia de Marketing, los cuales mediante la ejecución de las acciones necesarias, permitieron generar una mejor imagen, lo cual tuvo un efecto positivo en cuanto a la aceptación de los mercados objetivos y por ende la gestión de pedidos.

#### **g. Fisco.**

El fisco estableció impuestos a las empresas. El impuesto a las utilidades en cada gestión fue del 25 % de las utilidades.

A sí mismo, se imponían multas de 10 Millones de Dólares por incumplimiento de deberes como es la no presentación de los estados financieros en el momento oportuno.

#### **h. Mercado.**

En el Mercado la demanda fue limitada, como resulta obvio, esta variable es determinante para la obtención de pedidos.

El mercado estaba constituido por dos regiones donde se comercializaban los distintos productos: **Región 1 y Región 2.**

Para hacer posible la comercialización de los productos, la empresa disponía, a elección, de diferentes canales de ventas; **Mayoristas, Promotoras y Boutiques**; cada canal de venta requería una inversión de recursos en términos monetarios así como en tiempo, estos debían de ser desarrollados invirtiendo dinero en dos meses, y a elección de los diferentes canales de



comercialización estaba sujeta a los precios a los que se vendían los productos, ya que eran distintos en cada canal. Los precios en el canal de ventas Mayoristas eran comparativamente menores al del canal de Promotoras. A su vez el canal de Promotoras podía comercializar los productos a un precio comparativo menor que el canal de Boutiques, dada la exclusividad de la clientela de las mismas. El desarrollo de canales de distribución estaba limitado a seis canales de ventas y dos canales de la misma clase en un mismo punto de tiempo.

#### **i. Proveedores.**

Los proveedores estaban establecidos en la simulación, como entidades que ofrecían recursos para la producción de forma limitada, lo cual daba lugar a la posibilidad de escases de materia prima para cualquier etapa de la producción, o la falta de oportunidad en la entrega de producto en términos de plazos requeridos. Los proveedores trabajaban con diferentes modalidades de entrega de sus productos estas eran: **entrega inmediata**, entrega en **treinta días** o entrega en **sesenta días**. El precio estaba sujeto a las diferentes modalidades de entrega de los proveedores, puesto que los pedidos de entrega inmediata tenían un precio más elevado, los pedidos de 30 días uno menor y los pedidos de 60 días tenían un precio aún menor; el pago se hacía efectivo de manera inmediata, sin importar el plazo de entrega establecido.

#### **j. Competencia.**

La competencia estaba representada por cada empresa participante de la simulación: las empresas participantes fueron: Only VIP, Andina Jean, Intel Sur, y Pegassus.

### **3.3 METODOLOGÍA DEL TALLER DE SIMULACIÓN DE EMPRESAS**

Para dar inicio al taller de simulación se conformó cuatro grupos de trabajo o equipos gerenciales (cada equipo estaba conformado por cinco hasta seis personas), las cuales tenían a su cargo una gerencia de una determinada empresa.

Todas las empresas se dedicarían al rubro de la confección de ropa “Pantalones Jeans”. Por lo que explico el proceso de producción, logística de abastecimiento y comercialización de una empresa nacional.

Se puso en evidencia las reglas del juego de simulación, el papel que debe desempeñar cada gerencia, y la importancia del trabajo en equipo.

Posteriormente se distribuyó recursos económicos a cada equipo y se llevó adelante una gestión guiada por el profesor. El juego de simulación empresarial duro tres trimestres “Gestiones”, el primer trimestre como se menciona fue guiado y no genero diferencias entre las empresas competidoras puesto que no se podía aplicar ningún tipo de estrategia; al finalizar la primera gestión las cuatro empresas participantes tenían la misma estructura financiera.

Al inicio del segundo trimestre se llevó adelante una subasta de inversiones en Responsabilidad Social Empresarial RSI, donde aquellas empresas que realizaron inversiones en áreas donde otras empresas no invirtieron tenían una bonificación de extra en recursos económicos.

Esta subasta permitió a algunas empresas comenzar el segundo trimestre con ventaja frente a las demás. Puesto que le permitía realizar más inversiones.

Hay que destacar el tablero de simulación de este juego que hace real el aprendizaje, que junto con el software “Gestión” hacen una combinación para que los estudiantes de gerencia se den cuenta en donde se encuentran se generan mayores gastos e ingresos.

### **3.4 BASES ESTRATÉGICAS**

Las bases estratégicas consisten en la creación de un norte estratégico que sirva de referencia a la empresa, en primera instancia está dado por la Misión, Visión y Valores de la misma.

### **3.5 NOMBRE DE LA EMPRESA**

El nombre de la Empresa es “ONLY VIP”, el cual se eligió de acuerdo a su significado, el término ONLY significa “SOLO” y el termino **VIP Very Important Person** (Persona Muy Importante). Es decir “ONLY VIP” es “SOLO PERSONAS IMPORTANTES”

### 3.6 COLORES DE LA EMPRESA

Los colores de la Empresa son el ROJO, BLANCO, DORADO y AZUL; **ROJO**, color fuerte que evoca una serie de emociones aparentemente contradictorias con el amor, como la violencia o la guerra. Se puede utilizar el color rojo para llamar la atención y atraer a las personas y motivarlas a la acción. Se usa el color rojo cuando no se quiere caer en depresiones porque sugiere y aporta optimismo y confianza en uno mismo. **BLANCO**, es el más puro de todos, así es que representa a la pureza. Es el color más protector de todos, aporta paz y confort, alivia la sensación de desespero y de shock emocional, ayuda a limpiar y aclarar las emociones, los pensamientos y el espíritu. Si necesita tiempo y espacio en su vida porque se siente agobiado, el blanco es el color que puede hacer sentir libre y olvidarse de las opresiones. Palabras claves del color blanco: luz, bondad, inocencia, pureza, virginidad, optimismo, perfección, inocencia, aislamiento, frío. **DORADO**, El color dorado, al igual que el amarillo, se le asocia con el sol, la abundancia (riquezas) y el poder. También con los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos. Es un color que revitaliza la mente, las energías y la inspiración, aleja los miedos y las cosas superfluas. Palabras claves del color dorado: color sobrenatural, realeza, símbolo del dinero, riqueza, esencia del espíritu divino, apertura espiritual, fortaleza. **AZUL** El azul es un color fresco, tranquilizante y se le asocia con la mente, a la parte más intelectual de la mente, igual que el amarillo. Palabras claves del color azul: estabilidad, profundidad, lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia, fe, verdad, eternidad. Azul marino: conocimiento, lo mental, integridad, poder,

seriedad. Azul Claro: generosidad, salud, curación, frescor, entendimiento, tranquilidad.

### 3.7 LOGO DE LA EMPRESA

A continuación en la figura N° 3 se presenta el Logo de la Empresa para el cual se tomaron elementos del marketing visual, los colores antes definidos así como también el símbolo de una Estrella que significa: Brillante y resaltes además que va acompañada de la palabra "ONLY VIP" (SOLO PERSONAS IMPORTANTES), la franja de jeans de color ROJO y AZUL a parte de su significado por los colores también nos señala en la Empresa las dos Clases de Jeans que se Producen. Los STAR JEANS que son representados por el color AZUL, y los FOR YOU que son representados por el color ROJO.

Figura N° 3: Logotipo ONLY VIP



*Fuente: Elaboración propia en base al grupo de simulación ONLY V.I.P (2012)*

El Azul fue utilizado por ser un es un color fresco, tranquilizante que se asocia con la mente, destaca la sabiduría mientras que el Rojo simboliza el poder, color al que se asocia con la vitalidad y la ambición, optimismo ante la vida, a

su vez el Dorado: color sobrenatural, realeza, símbolo del dinero, riqueza, esencia del espíritu divino, apertura espiritual, fortaleza.

Y las palabras ONLY V.I.P de su traducción al castellano “solo personas importantes” cuyo propósito es que la gente se sienta importante con uno de nuestros pantalones.

### **3.8 SLOGAN DE LA EMPRESA**

El equipo considero importante construir el slogan con el siguiente tema:

*“Tu estilo es nuestra obsesión”*, el cual hace ver al mercado que realmente nos preocupamos no solo por nuestros productos sino también por nuestros clientes.

### **3.9 ONLY V.I.P EMPRESA MANUFACTURERA DE CONFECCIONES DE JEANS**

#### **3.9.1 MISIÓN**

Comprometer a nuestros empleados con la empresa, motivándolos a realizar jeans con calidad, a precios competitivos y tiempos de entrega garantizados, para satisfacer la gama de clientes en todo el país.

#### **3.9.2 VISIÓN**

Ser una empresa rentable, productiva, con operadores altamente calificados, que dan a conocer la calidad de nuestro jeans, expandiendo así nuestros horizontes más allá de nuestras fronteras.

### 3.9.3 VALORES

Trabajo en Equipo: Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

Calidad: Ofrecemos diariamente productos hechos con calidad.

Efectividad: Ejecutamos con precisión y excelencia.

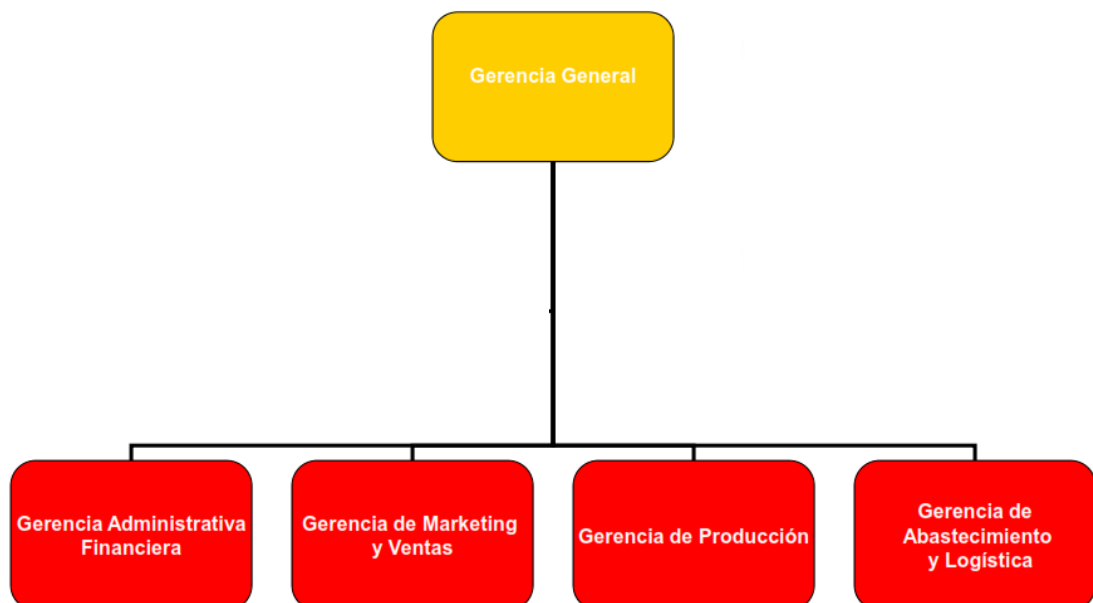
Rentabilidad: Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

Pasión: Nos entregamos en todo lo que hacemos.

### 3.9.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La empresa ONLY V.I.P. estaba conformado por cinco gerencias con la cual se pretendía tomar todas las decisiones en el juego de simulación esta es la conformación del organigrama.

Figura Nº 4: Organigrama Empresa ONLY V.I.P



Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.ehowenespanol.com/descripcion-del-gerente> (2012)

El organigrama de la empresa ONLY V.I.P muestra dos niveles luego directorio en el primer nivel se encuentra el gerente general encargado de la dirección de la empresa, de la planificación estratégica en coordinación con las demás gerencias. En el segundo nivel se encuentran las Gerencias Administrativas Financiera, la Gerencia de Marketing y Ventas, la Gerencia de Producción y la Gerencia de Abastecimiento y Logística cuya horizontalidad promueve una mejor coordinación en el momento de la toma de decisiones.

### **3.9.5 MANUAL DE FUNCIONES DEL STAFF GERENCIAL DENTRO DEL GRUPO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL**

#### **3.9.5.1 GERENCIA GENERAL**

Es el encargado de planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar y coordinar el adecuado funcionamiento de la empresa, facilitando el desarrollo de las actividades, a su cargo está todas las gerencias, le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes. Verificar el cierre contable y administrativo de la misma.

#### **3.9.5.2 GERENCIA DE PLANIFICACION**

Gerencia encargada de coordinar, administrar y facilitar el proceso de Planeación y Desarrollo de las estrategias empresariales, mediante el diseño y la aplicación de metodologías para la formulación, seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas, objetivos, planes, procesos de trabajo y evaluación de



proyectos requeridos por las diferentes unidades organizativas de la Institución. Dicha Gerencia implementa planes estratégicos.

### **3.9.5.3 GERENCIA COMERCIAL**

Se encarga de promover los servicios que brinda la Institución a sus clientes, proponiendo estrategias y acciones viables para incrementar la cartera de créditos, así como controlar, administrar y comercializar los activos extraordinarios.

Entre sus funciones están: Diseñar estrategias de venta y desarrollo de nuevos servicios; atención de calidad a los clientes que visitan la Institución; promoción de los productos y servicios que la Institución ofrece al mercado y ofrecer y comercializar la disponibilidad de viviendas recuperadas.

### **3.9.5.4 GERENCIA DE FINANZAS**

Es la encargada de administrar eficientemente los recursos financieros con los que cuenta la empresa, manteniendo un sistema de información exacta y ágil que permita presentar oportunamente la situación financiera con su respectivo análisis, la proyección financiera institucional, la gestión de fondos, así como la eficiente tramitación y pago de los distintos egresos.

### 3.9.5.5 GERENCIA DE OPERACIONES

Un gerente de operaciones maneja las operaciones diarias de una organización o empresa. Su único propósito es encontrar modos para hacer a la compañía más productiva proveyendo métodos efectivos para las operaciones de la empresa. Un individuo en esta posición generalmente prepara presupuestos de programas, facilita varios programas en toda la compañía, controla el inventario, maneja la logística, y entrevista y supervisa a los empleados. Además de asignar recursos humanos a cada procesos dentro de la planta.

### 3.10 PROCESO PRODUCTIVO

Un **proceso de producción**<sup>8</sup> es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la **transformación de ciertos elementos**. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como **factores**) pasan a ser elementos de salida (**productos**), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

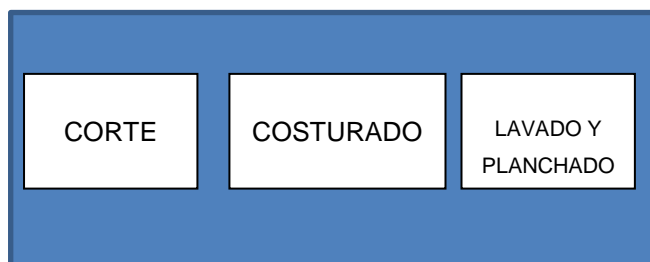
#### 3.10.1 PROCESO PRODUCTIVO EN EL SOFTWARE DE SIMULACIÓN GESTIÓN

A continuación en la figura N° 5 se muestra el proceso productivo base, empleado en la simulación con el cual se debe programar todas las operaciones de gerencia.

---

<sup>8</sup> <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>

**Figura N° 5: Procesos de elaboración de jeans**



Fuente: Elaboración propia en base al software Gestión (2012).

El proceso de transformación tiene tres etapas corte, costurado y lavado planchado, cada una de estas etapas de producción tiene una duración de un mes por lo que un lote de producción solo podía ser entregado en tres meses que son equivalentes a una gestión según el simulador.

### **3.10.2 INSUMOS**

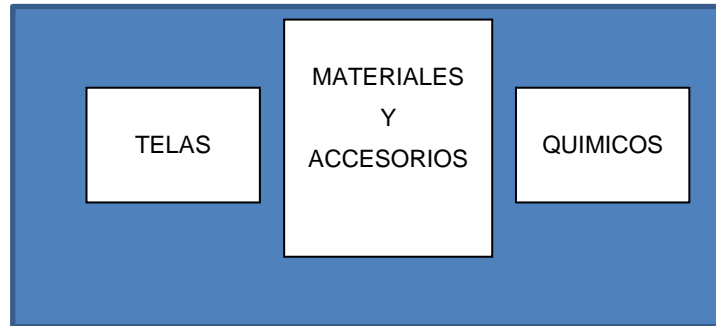
**Insumo**<sup>9</sup> es un concepto económico que permite nombrar a un **bien** que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de **materia prima o factor de producción**.

Los insumos para la confección de jean consisten en telas, materiales y accesorios y químicos con los cuales se completa la transformación en producto terminado, a continuación en la Figura N° 6 se muestra el detalle de insumos.

---

<sup>9</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Insumo>

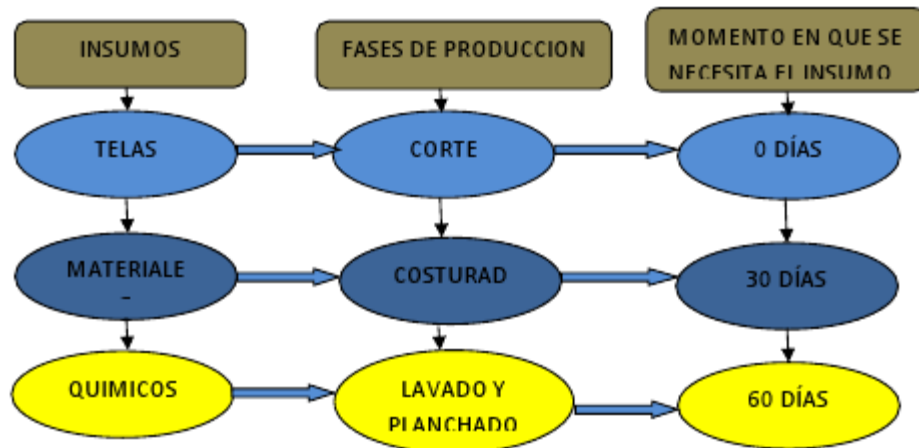
**Figura N° 6: Insumos de producción**



*Fuente: Elaboración propia en base al software Gestión (2012).*

Es importante considerar el tiempo que requiere el insumo para su entrega en planta, con el propósito de no incurrir en gastos por inventarios excesivos o quedarse sin insumos, tanto el inventario inicial, inventario de productos en proceso e inventario de productos terminados. En la figura N° 7 se detalla el momento donde se necesita el insumo versus el tiempo de entrega.

**Figura N° 7: Requerimiento de insumos**



*Fuente: Elaboración propia en base al software Gestión (2012).*

Según la figura N° 7 las telas son parte de la primera etapa del proceso de producción que es el corte y deben estar en fabrica a cero días para dar inicio al cortado, sin embargo los materiales y accesorios son requeridos treinta días después que termina la primera etapa, e inicia la segunda etapa del proceso que es el costurado, y los materiales químicos son requeridos a sesenta días después del inicio del proceso de producción cuando termina la costura recién inicia la tercera etapa del proceso producción que es lavado y planchado. Estas etapas están definidas y no pueden ser alteradas.

## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS Y ANALISIS DE RESULTADOS DURANTE EL TALLER DE SIMULACION DE LA EMPRESA ONLY V.I.P**

#### **4 OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA ONLY V.I.P**

##### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Obtener la satisfacción total de nuestros clientes internos y externos con entregas justo a tiempo, y con el compromiso de nuestros empleados, para con la calidad de nuestros jeans.

##### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Llevar al mercado, jeans de calidad a precios competitivos, de acuerdo al tipo de cliente.
- ✓ Expandir la producción para incursionar en otras ciudades, puntos de ventas. Prestando la mejor atención al cliente.
- ✓ Crear proyectos de capacitación y motivación para todos nuestros empleados, buscando que todos entren en conocimiento de las metas de la empresa.
- ✓ Planificar la adquisición de insumos para satisfacer los pedidos.

- ✓ Administrar los inventarios para no tener costos extras en ellos.
- ✓ Reportar a la gerencia general, requerimientos de insumos, de productos en proceso y terminados.

### **4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS GESTIONES EN GERENCIA DE OPERACIONES**

El ejercicio de simulación duro tres trimestres, para cada gestión la gerencia de operaciones planteo sus estrategias con el propósito de minimizar costos y maximizar la productividad, cabe aclarar que esas estrategias sufrieron cambios de acuerdo a la gestión y a los cambios del mercado a continuación se describe las 3 gestiones simuladas.

#### **4.3.1 PRIMERA GESTIÓN “TRIMESTRE”**

Ninguna empresa pudo aplicar estrategia alguna por que la simulación fue guida por el docente, era el periodo de prueba en cual se pudo comprender las acciones que se debían llevar adelante para los siguientes periodos, además de entender el funcionamiento del simulador empresarial Gestión.

En esta gestión solo se evaluó la entrega de los estados financieros de la primera gestión. La empresa ONLY VIP sufrió una multa de 10 Mil dólares por no presentar a tiempo los estados financieros.

Se debe considerar al momento de analizar la productividad que los pedidos de jeans del mercado solo se realizan una vez principio de cada gestión y de acuerdo a ello se programa la producción.

Las compras que realizó la empresa ONLY V.I.P para esta gestión guiada se detallan en el cuadro N° 1 de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1: Detalle de las compras de insumos para el periodo 1**

COMPRAS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO (Miles \$us)	COSTO (Miles \$us)	PLAZO DE ENTREGA
TELA	2	8 rollos	22	44	0 días
MATERIALES	2	80 kits	5	10	30 días
QUIMICO	2	80 kits	9	18	60 días
		<b>TOTAL INVERTIDO</b>		<b>72</b>	

*Fuente: Realización propia en base resultados del software Gestión (2012).*

- El total de compras entre tela, materiales y químicos suman una inversión de 72 Mil Dólares para producir 160 docenas del producto Star Jeans.
- Los gastos de almacenaje<sup>10</sup> fueron de 2 Mil de Dólares según informe del simulador gestión.

#### 4.3.1.1 ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD

Se considera que la productividad<sup>11</sup> evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las [máquinas](#), los equipos de trabajo y los empleados.

Se considera la siguiente formula:

<sup>10</sup> En base al cuadro de Gatos Generales del Simulador Gestión, Anexo 1

<sup>11</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/productividadconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/)



$$Productividad = \frac{Produccion\ real}{produccion\ esperada} * 100$$

Donde el numerador representa la producción de la gestión y el denominador representa la capacidad total instalada que es de 240 docenas.

#### **4.3.1.1.1 PRODUCTIVIDAD EN LA PRIMERA GESTIÓN**

Esta gestión fue guiada por el docente y todas las empresas participantes de la simulación tuvieron desempeño.

Para el primer trimestre la productividad está dada de la siguiente manera:

$$Productividad = \frac{160\ docenas}{240\ docenas} * 100$$

$$Productividad = 66.6\%$$

Esto quiere decir que del 100% de capacidad instalada solo se está usando el 66.66 % por tanto se tiene una capacidad ociosa de 33.44%.

#### **4.3.2 SEGUNDA GESTIÓN**

Las estrategias planteadas en producción para este trimestre fueron las siguientes:

- Almacenar insumos para que la producción sea permanente en la planta durante todo el trimestre.
- Proyectar la demanda futura y programar la producción para no tener que requerir una ampliación de la planta

En el segundo periodo, se comenzó a aplicar estrategias por parte de cada empresa. ONLY VIP utilizó como estrategia la compra de información con una inversión de 10 Mil Dólares, proveniente de una investigación de mercados de una empresa X, acerca de la demanda de jeans en las diferentes regiones.

Con esta información se decidió enfocar los esfuerzos en la fabricación de productos STAR JEAN de las regiones 1(Sucre) y 2 (Cochabamba), ya que se pretendía liderar el mercado manteniendo ocupada toda la capacidad productiva para adelantar pedidos del tercer periodo.

Como no se contaba con recursos económicos suficientes, dada las restricciones presupuestarias y la multa que se tuvo que cancelar en el periodo anterior por retraso de presentación de estados financieros, se procedió al financiamiento de 120 Mil Dólares a largo plazo, provenientes de una entidad financiera.

Con el objetivo de captar la mayor cantidad de pedidos el gerente de marketing fue a la subasta de pedidos e hizo inversiones grandes ganando 3 pedidos de 80 docenas de Stars Jeans y 1 pedido de 40 docenas de jeans For You. Que se deberían entregarse en 3 meses “una gestión”

Lamentablemente, debido a la mala comunicación entre el gerente de logística y aprovisionamiento con el gerente de marketing; se tenía un lote de pedidos superior a nuestra capacidad instalada para una gestión, ya que la capacidad instalada era solo de 240 docenas en una gestión y los pedidos sumaban 280 docenas. Entonces se tuvo que sacrificar un lote de 80 docenas de la región 1 del producto star jeans.

El incumplimiento en la entrega de este lote significo para la empresa el pago de una multa de 25 Mil dólares.

Las compras para el segundo periodo fueron planificadas de tal forma que se pretendía mantener ocupados todas etapas de la producción ni bien queden vacantes

**Cuadro N° 2: Detalle de las Compras de Insumos para el Periodo 2 del Producto Star Jean.**

	<b>COMPRAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO (Miles \$us)</b>	<b>COSTO (Miles \$us)</b>	<b>PLAZO DE ENTREGA</b>
<b>Star Jean</b>	TELA	3	8 rollos	22	60	0 días
	MATERIALES	3	80 kits	5	12	30 días
	QUIMICO	3	80 kits	9	24	60 días
				<b>TOTAL INVERTIDO</b>	<b>96</b>	

*Fuente: Realización propia en base resultados del software Gestión (2012).*

En esta gestión se invirtió 96 mil de Dólares en la compra de insumos del producto “Star Jeans Jeans”, el plazo de entrega fue programado de acuerdo al cuadro N° 2.

**Cuadro N° 3: Detalle de las Compras de Insumos para el Periodo 2 del Producto For You Jeans**

	<b>COMPRAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO (Mies \$us)</b>	<b>COSTO (Mies \$us)</b>	<b>PLAZO DE ENTREGA</b>
<b>For You</b>	TELA	3	4 rollos	16	48	0 días
	MATERIALES	3	40 kits	5	12	30 días
	QUIMICO	3	40 kits	9	25	60 días
				<b>TOTAL INVERTIDO</b>	<b>85</b>	
<b>TOTAL ENTRE AMBOS TIPOS DE JEAN INVERTIDO</b>						<b>181</b>

*Fuente: Realización propia en base resultados del software Gestión (2012).*

En el periodo 2 se invirtió 85 mil Dólares en la compra de insumos del producto “For You Jeans” para la producción de 3 pedidos, el plazo de entrega fue programado de acuerdo al cuadro N° 3.

El total de la inversión en insumos para el periodo dos, fue de 181 mil dólares para los productos “Star Jean y For You”

Los costos de almacenaje ascendieron a 10 mil Dólares, los cuales son elevados pero se debe considerar que existe producto en proceso para el siguiente periodo.

Al finalizar el segundo periodo se llevó adelante una subasta, donde las empresas que invirtieran más en tareas de RSE “responsabilidad Social Empresarial” ganarían un plus de hasta 500 mil dólares, la empresa ONLY V.I.P no gano y quedo en desventaja frente a sus competidores.

#### **4.3.2.1 ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL SEGUNDO PERIODO**

Si se considera la siguiente formula:

$$Productividad = \frac{Produccion\ real}{produccion\ esperada} * 100$$

Para este periodo por ejemplo era:

$$Productividad = \frac{280\ docenas}{240\ docenas} * 100$$

$$Productividad = 116.6\%$$

En el segundo periodo la productividad fue de 116.66% es decir 16.66% superior al 100% de capacidad instalada para una gestión, vale decir que se aprovechó parte de las etapas donde las maquinas quedaban paradas esperando la producción de la siguiente gestión.

### **4.3.3 TERCERA GESTIÓN O “PERIODO”**

La estrategia planteada para este trimestre fue la siguiente:

- Minimizar los costos de producción (inventarios en proceso y terminados) con el propósito de liquidar los pedidos por entregar para cerrar operaciones en el primer mes.

Esta gestión fue la última por lo que todas las empresas que competían optaron a maximizar la utilidad logrando pedidos de acuerdo a su capacidad productiva total.

Dado que era el último periodo, se debía agotar las existencias en almacenes, ya que incidiría en el estado de resultados final.

De la misma forma las órdenes de insumos para producción deberían estar acorde con lo que se pretendía producir y no dejar nada en inventarios inicial, proceso y final.

La empresa ONLY VIP fue a la subasta de pedidos de la tercera gestión, con desventaja en recursos económicos frente a la competencia, y no logro conseguir todos los pedidos que se propuso y para los cuales había estado adelantando producción.

En esta Gestión la empresa ONLY V.I.P solo consiguió obtener los pedidos que ya estaban en proceso de producción de la anterior gestión, vale decir un lote de 80 docenas de “Star Jeans” y dos lotes de cuarenta docenas de “For You Jeans.”

Por lo que en este trimestre ONLY VIP solo se dedicó a terminar la producción en proceso y entregar los pedidos lo más antes posible.

Las existencias de insumos eran suficientes para los pedidos adquiridos, por lo que no se compró ningún insumo en el tercer periodo y se trató de cerrar las operaciones en el menor tiempo posible.

#### **4.3.3.1 INDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL TERCER PERIODO**

Si se considera la siguiente formula:

$$Productividad = \frac{Produccion\ real}{produccion\ esperada} * 100$$

Para este periodo por ejemplo era:

$$Productividad = \frac{160\ docenas}{240\ docenas} * 100$$

$$Productividad = 66 \%$$

Durante esta Gestión, la planta de producción solo trabajo el primer mes y termino la producción en proceso por lo que estuvo parado los siguientes meses. Como consecuencia la productividad baja a 66%, que significa gastos mantención y afecta en el estado de Pérdidas y Ganancias.

#### 4.4 ESTADO DE RESULTADOS DE LAS TRES GESTIONES DE LA EMPRESA ONLY VIP

El estado de resultados resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o bien proveer servicios durante un periodo determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado: como ganancias o pérdidas.<sup>12</sup>

A continuación en el cuadro N° 4, se presenta los estados resultados del ejercicio de simulación durante las tres gestiones:

**Cuadro N° 4: Estado de resultados de las gestiones 1, 2 y 3 de la empresa ONLY VIP**

Detalle		Periodo		
		1 (Miles \$us.)	2 (Miles \$us.)	3 (Miles \$us.)
Total ingresos facturados	+	390	585	610
Gastos generales	-	289	649	681
<b>Utilidad bruta</b>	<b>=</b>	<b>101</b>	<b>-64</b>	<b>-71</b>
Ingresos extraordinarios	+	0	146	61
Utilidades antes de impuestos	=	101	82	-10
Impuesto sobre utilidades	-	20	16	0
<b>Utilidad neta</b>	<b>=</b>	<b>81</b>	<b>66</b>	<b>-10</b>

*Fuente: elaboración propia en base a datos de la simulación Gestión (2012).*

Analizando los Gastos Generales de las tres gestiones se puede caer en cuenta que a mayor productividad los gastos son mejor aprovechados, puesto

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/el-estado-de-resultados-o-de-perdidas-y-ganancias.htm>

que en la gestión 2, con una productividad de 116 % los gastos fueron de 649 y mil Dólares, del cual los costos de fabricación representaron el 28 %, mientras en la gestión 3 con una productividad 66 % los gastos aumentaron a 681 mil dólares y los costos de fabricación representaron el 20 %. Esto demuestra de manera contundente que los gastos administrativos junto con los gastos de comercialización mantienen una curva constante que no pudo aprovechar la empresa ONLY V.I.P.

Se puede observar en los resultados del cuadro N° 4 que la utilidad bruta solo fue positiva en el primer periodo, mientras que en el segundo fue negativa por las grandes inversiones en insumos para adelantar producción, como no se logra obtener los pedidos de productos se llega al tercer periodo con gastos excesivamente altos que incidieron en un resultado negativo.

#### **4.5 ANALISIS DE GASTOS DE LAS TRES GESTIONES DE LA EMPRESA ONLY V.I.P COMPARADO CON LA COMPETENCIA**

##### **4.5.1 ANALISIS DE LOS GASTOS DE EMPRESA ONLY V.I.P**

Los gastos generales tienen diferentes interpretaciones que varían de acuerdo al criterio, en la experiencia de simulación, los gastos generales son costes sobre el estado de resultados, que incluyen el trabajo directo, materiales directos, además de gastos de [contabilidad](#), [depreciación](#), [seguros](#), [intereses](#), comercialización, mantenimiento, [impuestos](#) <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> En base a, [http://es.wikipedia.org/wiki/Gastos\\_generales](http://es.wikipedia.org/wiki/Gastos_generales)



**Cuadro Nº 5: Gastos Generales de las gestiones 1, 2 y 3 de la empresa ONLY VIP**

GASTOS GENERALES	Acción	Gestión		
		1	2	3
ID2 -MARKETING: INVESTIGACIONES DE MERCADO	+	2	18	0
ID3 -MARKETING: PUBLICIDAD	+	2	30	69
IDCOSTO DE VENTA PROMOTORAS	+	0	25	35
ID5 -COSTO DE VENTA MAYORISTAS	+	50	25	15
ID6 -COSTO DE VENTA BOUTIQUES	+	0	0	0
ID7 -COMPRAS DE TELA	+	44	56	52
ID8 -COMPRAS DE MATERIALES	+	10	12	12
ID9 -COMPRAS DE QUIMICOS	+	18	23	22
ID120 -COMISIONES DE VENTA PROMOTORAS	+	0	103	164
ID121 -COMISIONES DE VENTA MAYORISTAS	+	20	26	0
ID122 -COMISIONES DE VENTA BOUTIQUES	+	0	0	0
ID11 -COSTO FINANCIERO POR AVANCES DE CUENTA	+	0	0	0
ID10 -COSTO FINANCIERO POR CREDITOS BANCARIOS	+	4	18	24
ID12 -MANO DE OBRA CORTADO Y DISEÑO	+	16	20	16
ID13 -MANO DE OBRA COSTURADO	+	16	20	16

ID14 -MANO DE OBRA LAVADO Y ACABADO	+	16	20	16
ID15 -DESCUENTOS POR VENTAS	+	0	0	0
ID17 -SERVICIOS BASICOS (ELECTRICIDAD, AGUA, ENERGIA)	+	15	36	0
ID16 -IMPUESTOS MENSUALES	+	39	58	61
ID19 -MARKETING: DISEÑO CREATIVO	+	1	0	4
ID18 -ALMACENAJE,COMBUSTIBLES,LUBRICANTES	+	2	10	0
ID111 -GASTOS ADMINISTRATIVOS	+	2	16	16
ID102 -CAPACITACION	+	1	8	8
ID113 -MULTAS	+	10	25	0
ID112 -MANTENIMIENTO Y SOPORTE	+	4	4	3
ID105 -BENEFICIOS SOCIALES MANO DE OBRA PRODUCCION	+	10	12	10
ID114 -DEPRECIACION	+	6	6	5
ID115 -GASTOS DE COBRANZA	+	1	8	8
ID116 -AMORTIZACION I&D CANALES,MERCADOS,PRODUCTOS	+	0	30	0
ID117 -OTROS (RESPONSABILIDAD SOCIAL)	+	0	40	0
ID125 -OTROS (CONTRATACION DE CELEBRIDADES)	+	0	0	125
<b>ID20 -TOTAL DE GASTOS GENERALES</b>	<b>=</b>	<b>289</b>	<b>649</b>	<b>681</b>

Fuente: En base a resultados del Simulador Gestión (2012).

De acuerdo con cuadro N° 5 se puede clasificar los costos de la siguiente manera:

**Cuadro N° 6 Costos de Producción de la Empresa ONLY VIP**

Gastos en Producción	Gestión 1	Gestión 2	Gestión 3
	(Miles \$us)	(Miles \$us)	(Miles \$us)
Compra de Tela	44	56	52
Compra de Materiales	10	12	12
Compra de Químicos	18	23	22
Mano de Obra Cortado	16	20	16
Mano de Obra Costurado	16	20	16
Mano de Obra Lavado y Terminado	16	20	16
Servicios Basicos (electricidad)	15	36	0
Almacenaje Combustible	2	10	0
Capacitación en Producción	1	8	8
Mantenimiento y soporte	4	4	3
RSE		40	
Depreciación de equipos	6	6	5
Beneficios Sociales prod.	10	12	10
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>158</b>	<b>267</b>	<b>160</b>

*Fuente: Elaboración Propia en base cuadro N° 4 de resultados del simulador Gestión (2012).*

De acuerdo al N° 6 los gastos en producción fueron 158 mil dólares en la primera gestión, 227 mil dólares en la segunda gestión y 160 dólares en la tercera gestión.

**Cuadro N° 7 Gastos de Comercialización de la Empresa ONLY VIP**

Gastos de Comercialización	Gestión 1	Gestión 2	Gestión 3
	(Miles \$us)	(Miles \$us)	(Miles \$us)
Marketing Investigación de Mercado	2	18	0
Marketing Publicidad	2	30	69
Costo de Venta Promotoras	0	25	35
Costo de Venta Mayoristas	50	25	15
Costo de Venta Boutique	0	0	0
Comision de Venta Promotoras	0	103	164
Comision de Venta Mayoristas	20	26	0
Comision de Venta Boutique	0	0	0
Descuentos sobre Ventas	0	0	0
I D canales de mercado de productos	0	30	0
Contratación de Celebridades	0	0	125
Marketing Diseño Creativo	1	0	4
<b>Total Gastos de Comercialización</b>	<b>75</b>	<b>257</b>	<b>412</b>

*Fuente: Elaboración Propia en base cuadro N° 4 de resultados del simulador Gestión (2012).*

El cuadro N° 7 muestra cómo se invirtió mayor cantidad de recursos económicos en las gestiones 2 y 3 en el área de comercialización, que no tuvo el retorno esperado.

Hay que destacar que la inversión de 125 mil Dólares en la contratación de celebridades no tuvo beneficio alguno, convirtiéndose en una desventaja frente a la competencia.

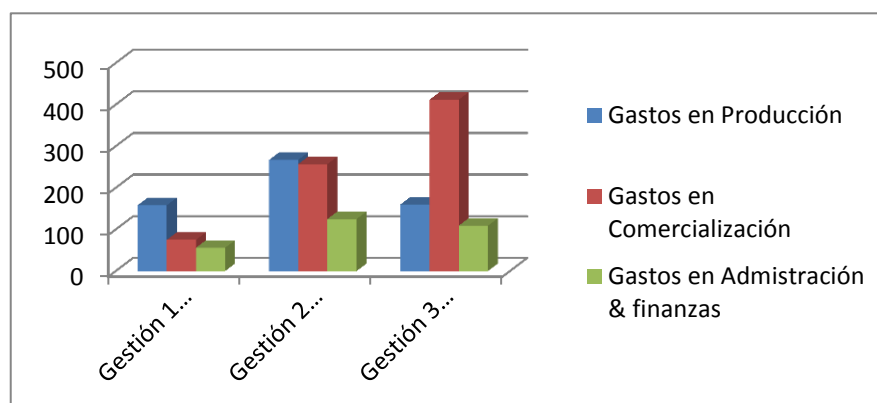
**Cuadro N° 8 Gastos Financieros y Administrativos de la Empresa ONLY VIP**

Gastos Financieros y Administrativos	Gestión 1	Gestión 2	Gestión 3
	(Miles \$us)	(Miles \$us)	(Miles \$us)
Costo Fin por Avance Cuentas	0	0	0
Costo Fin por Creditos Bancarios	4	18	24
Impuestos	39	58	61
Administrativos	2	16	16
Multas	10	25	0
Gastos de Cobranza	1	8	8
<b>Total Gastos Administrativos y Fin</b>	<b>56</b>	<b>125</b>	<b>109</b>

*Fuente: Elaboración Propia en base cuadro N° 4 de resultados del simulador Gestión (2012).*

El cuadro N° 8 muestra que los gastos administrativos de comportan de manera constante al llegar a cierto nivel de producción, mientras que los gastos financieros van en subida debido a la falta de capacidad de pago.

**Figura N° 8 Composición de los Gastos de la empresa ONLY V.I.P Según su Naturaleza en las Diferentes Gestiones.** (Expresado en Miles de Dólares)



*Fuente: Elaboración propia en base a resultados del simulador Gestión (2012).*

La figura N° 8 muestra el crecimiento exponencial de los gastos de comercialización, mientras que la productividad baja en la tercera gestión los gastos de comercialización suben, se excede en la inversión lo que afecta a la utilidad al finalizar el ejercicio.

Los gastos de producción en las tres gestiones se comportan de acuerdo a su productividad.

Los gastos en administración y finanzas tienen relación directa con la productividad, pero a partir de la gestión 2 mantienen cierta constancia.

#### 4.5.2 ANALISIS DE LOS GASTOS DE ONLY VIP COMPARADO CON EMPRESAS DE LA COMPETENCIA

A continuación en el cuadro N° 9 se muestra los gastos que realizaron las empresas de la competencia para compararlo con el de la empresa ONLY V.I.P

**Cuadro N° 9 Comparación de los Gastos Generales de las Cuatro Empresas**  
(Expresado en Miles de Dólares)

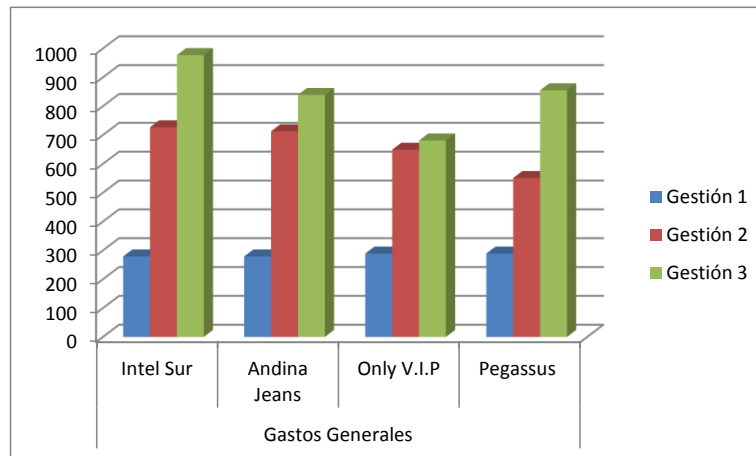
Gestión	Gastos Generales			
	Intel Sur	Andina Jeans	Only V.I.P	Pegassus
<b>Gestión 1</b>	279	279	289	289
<b>Gestión 2</b>	727	713	649	551
<b>Gestión 3</b>	977	839	681	855
<b>Total Acumulado</b>	<b>1983</b>	<b>1831</b>	<b>1619</b>	<b>1695</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a resultados del juego de simulación Gestión (2012).*

En la figura N° 9 se observa que el comportamiento de los gastos es parecido para las cuatro empresas participantes, entre el que gasto mas que es la empresa Intel Sur y la que gasto menos que fue la empresa ONLY V.I.P solo

hay una diferencia de 300 mil dólares suficiente para que las empresas que realizaron mejor uso de los recursos sacan la diferenciaron.

**Figura Nº 9 Gastos Generales de la Simulación**  
(Expresado en Miles de Dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del simulador Gestión (2012)

De este análisis se concluye que la empresa que aprovecho mejor sus recursos fue la empresa Pegassus puesto que gasto menos que Intel sur pero genero mayores utilidades mientras que Only V.I.P se comportó de manera conservadora gasto poco y generando pocas utilidades.

#### 4.6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA UTILIDAD NETA ACUMULADA.

La **utilidad neta**, es la **ganancia que se obtiene después de realizar los descuentos correspondientes**. Se trata de la utilidad concreta, que el sujeto o la **empresa** recibe en mano.<sup>14</sup>

**Cuadro Nº 10 Utilidad Neta Acumulada.**  
(Expresado en Miles de Dólares)

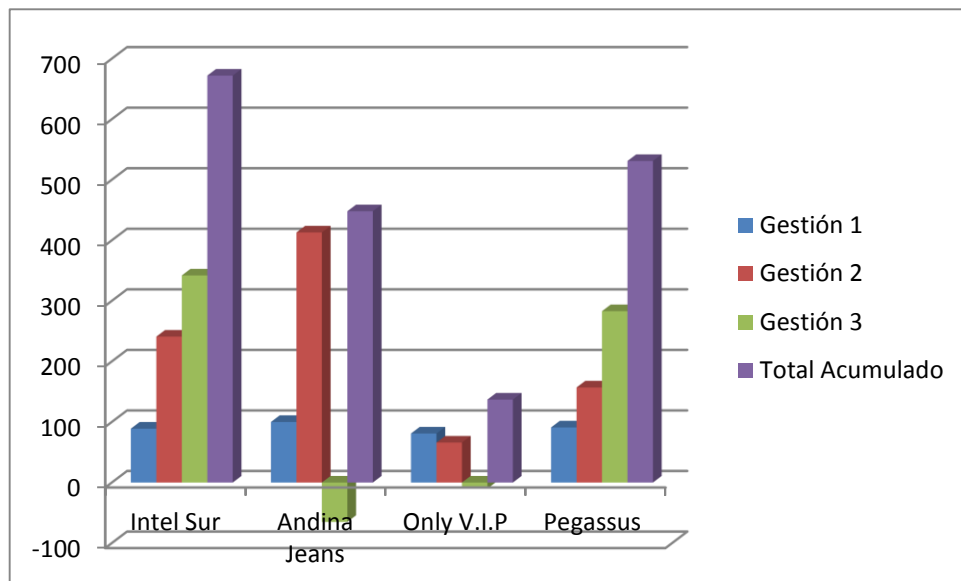
Gestión	Utilidad Neta			
	Intel Sur	Andina Jeans	Only V.I.P	Pegassus
<b>Gestión 1</b>	89	100	81	91
<b>Gestión 2</b>	241	413	66	157
<b>Gestión 3</b>	342	-65	-10	283
<b>Total Acumu</b>	<b>672</b>	<b>448</b>	<b>137</b>	<b>531</b>

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del simulador Gestión (2012).

<sup>14</sup> <http://definicion.de/utilidad-neta/>

Figura N° 10 Utilidad Neta Acumulada.

(Expresado en Miles de Dólares)



Fuente: Elaboración propia (2012)

En la Figura N° 9 se puede observar comparativamente el comportamiento de la utilidad neta de las cuatro empresas participantes de la simulación, donde se destaca a Inter Sur como la que genero mayores ingresos, seguido de pegasus mientras que las empresas Andina y Only V.I.P son las que generaron menores utilidades debido a malos manejos al inicio de la tercera gestión.

#### **4.7 LIMITACIONES QUE AFECTABAN A LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN EN EL JUEGO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL.**

Dentro del juego simulado se encontraron limitaciones o reglas que no permitían a la gerencia de operaciones tomar decisiones para maximizar los rendimientos.

- Solo había 3 periodos por simular y el primer periodo era guiado por el docente lo que no permitía la toma de decisiones.
- En el primer periodo solo se podían fabricar productos star jeans para la región 1 lo que limitaba pensar en copar toda la capacidad de producción.
- No se contaba con los recursos suficientes para la compra de insumos ya que no eran parte del presupuesto inicial.
- Capacidad máxima de producción de 240 docenas.
- Los pedidos eran de 80 docenas de star jeans y 40 docenas for you.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE ONLY VIP PARA LA SIMULACIÓN EMPRESARIAL

En administración, una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza el beneficio a través de configurar óptimamente los objetivos a seguir.<sup>15</sup>

La *propuesta de valor* puede ser para una empresa una mezcla de la commodity, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. Kaplan y Norton (2010) hablan del desarrollo de una estrategia basado en algunos atributos que se pueden desarrollar del producto o servicio.

En este capítulo se realizara el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el propósito de encontrar estrategias que ayuden a la empresa ONLY VIP obtener mejores resultados en competiciones futuras.

---

<sup>15</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor)



## 5.2 MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados de este análisis<sup>16</sup>.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

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

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

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

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

### 5.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ONLY VIP MEDIANTE EL USO DE LA MATRIZ FODA

Cuadro Nº 11. Matriz FODA de la Empresa ONLY VIP

<b>FORTALEZAS</b>
1. Calidad estable en la producción
2. Capacidad estable de producción, por tanto capacidad logística de aprovisionamiento
3. Desarrollo de la línea de producción FOR YOU
4. Personal calificado en la dirección
5. Desarrollo de la Región 2 (Cochabamba) que permite acceso a mejores precios.
<b>DEBILIDADES</b>
1. Deficientes habilidades en la toma de decisión gerencial
2. Falta de un sistema de gestión para la toma de decisión
3. Falta de planes de capacitación y motivación
4. Falta de delimitación de las funciones para el grupo gerencial.
5. Falta de sistema Eficaz de mercadeo
6. Poca experiencia en simulación de gerencia.
7. No se cuenta con personal experto en finanzas
8, Mala situación Financiera
9. Poca capacidad de acceso a crédito de largo plazo
10. Demora el desarrollo de la región 2
<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Capacidad de endeudamiento de corto plazo
2. Aumentar la Capacidad Instalada
3. Utilizar la capacidad ociosa en beneficio de aumentar pedidos
4. Monitoreo de la información de la competencia.
5. Acceso a diferentes mercados con diferentes productos.
6. Control de inventarios materia prima, en proceso y terminado
7. Posibilidad de ganar en la subasta pedidos
<b>AMENAZAS</b>
1. Multas por incumplimiento de pedidos
2. Monitoreo de nuestra información por parte de la competencia
3. Limitación de créditos durante el trimestre de producción
4. Posibilidad de perder en la subasta de pedidos
5. Reducción de ingresos por falta de inversión en Producción Limpia
6. Posibilidad de monopolio por parte de la competencia
7. Multas por incumplimiento de Informes Financieros

Fuente: Elaboración Propia en Base a Resultados de la Simulación Empresarial UASB MBA X (2012)

En el cuadro Nº 11 se ha realizado un listado de los factores internos y externos que han influido en el desempeño de la empresa ONLY V.I.P

## 5.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS FODA

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.<sup>17</sup>

Durante la simulación se planteó estrategias bajo presión, conforme se fueron desarrollando los trimestres, sin el uso de métodos científicos que apoyen un mejor desempeño. El resultado del análisis FODA realizado luego de la experiencia en simulación propone la formulación de estrategias para que una empresa en la posición de ONLY VIP pueda obtener mejores resultados.

En el cuadro N° 12 se utiliza el análisis de FODA para formular estrategias FO “Fortaleza – Oportunidad”, DO “Debilidad – Oportunidad”, FA “Fortaleza – Amenaza”, DA “Debilidad – Amenaza”.

Como estrategia FO se pretende aprovechar la capacidad ociosa sin incurrir en gastos por ampliación de planta, por lo que se debe programar la producción, de tal forma que se minimice maquinas sin uso, la entrega de insumo debe ser en el momento se requieran y no antes para no incrementar los costos por almacenaje, por ello se debe considerar los tiempos y volúmenes de entrega.

---

<sup>17</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial)

**Cuadro N° 12 Matriz Estratégica del Análisis FODA**

<b>FO</b>
Incrementar la producción minimizando la capacidad ociosa, aprovechando supuestos de la simulación con base en su capacidad estable de producción y la información de productos en proceso de la competencia. (F1, F2, F3, O4, O5, O3)
Maximizar rendimiento de producción en los primeros periodos para tener productos en inventario final, e ir a la subasta para obtener pedidos de pronta entrega, los cuales no son de disputa en la subasta de pedidos. (F2, O6, O7)
Realizar un programa de inversión en la obtención de pedidos junto con el equipo directivo con base en la rentabilidad que otorga la venta de un producto dado (F4, O7)
<b>DO</b>
Establecer los alcances del manual de funciones de la alta gerencia realizando simulacros de decisiones bajo presión y capacitarse en las tareas de cada una de ellas (D4, D6, O5)
Definir un sistema de gestión para que la información que se obtenga de la competencia sea aprovechada en la toma de decisión.
<b>FA</b>
Minimizar el riesgo de la competencia con inversiones fuertes en la obtención de pedidos (A2, A4, F2)
Definir los pedidos que se pretende lograr en la subasta de negociaciones y alternativas en reunión de la alta gerencia. Y no dejar este trabajo solo a logística y marketing
<b>DA</b>
Mejorar la participación de operaciones en la toma de decisiones implementando y sistema de gestión
Armar un de trabajo con gente entendida en finanzas o asesorarse para mejorar la toma de decisión.

Fuente: Elaboración propia en base a experiencia de Simulación Empresarial UASB MBA X (2012)

La estrategia DO sugiere capacitar a los miembros del grupo en simulacros bajo presión para ello se debe establecer las funciones de cada miembro del equipo gerencial, para que a la hora del ejercicio de simulación empresarial, sepa qué y cómo hacer de esta manera contribuya a un mejor desempeño.

La estrategia FA pretende minimizar los riesgos a la hora de obtener pedidos, mediante la realización de un árbol de alternativas que sugiera que comprar en la mesa de negociación. Para tal efecto el Gerente Marketing realizara un monitoreo constante a la competencia.

La estrategia DA sugiere capacitar a todos los miembros del equipo gerencial en finanzas para que tengan una mejor idea a la hora de la simulación.

## **5.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**El CMI es una herramienta de gestión que permite MONITOREAR es decir supervisar o controlar a través de un monitor o esquema que resuma y que permita ver a toda la empresa<sup>18</sup>, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.**

Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> <http://definicion.de/monitoreo/>

<sup>19</sup> <http://www.slideshare.net//cuadro-de-mando-integral>

Figura N° 11 Indicadores de Gestión



Fuente: [http://www.webandmacros.com/Cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm)

La figura N° 11 muestra que el cuadro de mando integral se basa en cuatro pilares, los cuales deben ser analizados para la construcción una visión estratégica que permita a la empresa ONLY V.I.P mejorar su desempeño en funciones de Gerencia y Toma de Decisión, que con el uso de medidores e indicadores se podrá monitorear el desempeño de una empresa frente a la competencia, en el momento que se requiera se hará uso de las herramientas planteadas al final de este análisis para lograr un mejor desempeño de la empresa.

A continuación en el cuadro N° 13 se presenta esquematizado el cuadro de mando integral para la empresa ONLY V.I.P

**Cuadro Nº 13 Cuadro de Mando Integral**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Medidores	Meta	Actividades	Recursos	Cronograma	Responsable
Financieras	INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	- Maximizar el rendimiento productivo - Rotación de Inventario - Incremento de productos terminados	- Índice de rendimiento productivo - Índices periódicos de rotación - Productos entregados por trimestre	- No tener capacidad ociosa - Disminuir el índice periódico de permanencia de productos - Incrementar las entregas en un 50 %	- Análisis del plan de producción con base en la estrategia - Obtener pedidos de entrega en corto plazo - Constante seguimiento a la competencia para buscar productos no satisfechos en el mercado.	- Recursos humanos - Recursos económicos	Inicio: 2012 Fin: 2012	G.G. / G.O / G. M
	MAXIMIZAR LA UTILIDAD	Aumentar los ingresos en % 50 por gestión	Estado de resultados	Monopolizar el mercado con algun producto para tener una compensación	- Uso Eficar de los creditos - Eficiencia en el manejo de inventarios	- Recursos humanos - Recursos económicos	Inicio: 2012 Fin: 2012	G.G. / G.O / G. F
CLIENTES	Fortalecer Grupo Gerencial	- Entrevistas personales con gerencia general	Indicadores de desempeño	Desarrollar un manual de funciones , comunicación oportuna, y metodos eficientes de trabajo en equipo.	Capacitacion en finanzas, en gestión, en simuladores empresariales.	- Recursos humanos	Inicio:2012 Fin: 2012	GG / G RRHH
	OBTENER PEDIDOS	Nro de pedidos obtenidos versus inversion realizada	- Rotación de inventarios	Incremento en un 100 % la cantidad de pedidos	- Monitoreo de la competencia - Definir un plan de inversion para la obtencion de pedidos	Recuersos Humanos, Recursos Economicos	Inicio: 2012 Fin: 2012	Todas la Gerencias
	Monitorear a la competencia		Información pertinente para la toma de decisión	Control del 60 % del mercado	Vigilar los productos en proceso, para determinar a que mercado se estanj dirigiendo, entonces poder atacar otro	Recuersos Humanos, Recursos Economicos	2012	Todas la Gerencias

PROCESOS INTERNOS	DESARROLLO DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIÓN	- Sistemas de Gestión Implementados	50 % de procesos que cuentan con sistema de gestión	50 % de procesos con sistemas de gestión	- Diseño, desarrollo e implementación de sistemas	GERENCIA DE RRHH	Inicio:2012 Fin: 2012	TODOS
	USO DE LA CAPACIDAD OCIOSA	- Incremento de la productividad	50 % de maquinas ocupadas todo el tiempo	Mantener ocupada la linea productiva durante toda la gestión	- Monitoreo de la competencia - Obtener pedidos de entrega en corto plazo - Constante seguimiento a la competencia para buscar productos no satisfechos en el mercado.	Gerencia Financiera	2012	G. O. / G. L.
	MANEJO EFICIENTE DE CRÉDITOS PARA LA COMPRA DE INSUMOS	- Cartera de créditos	- Comportamiento de la cartera de créditos	- Al final de cada trimestre la mora este controlada de acuerdo a indicadores financieros	- Control y monitoreo de la cartera de créditos	Gerencia Financiera	Inicio: 2012 Fin: 2012	G.F.A./ G. O
Aprendizaje y Conocimiento	MAXIMIZAR EL APRENDIZAJE EN SIMULACION EMPRESARIAL	- Propuestas de mejoras a la simulación empresarial presedente en el área de operaciones	- Nro de mejoras propuestas para la gerencia de operaciones	- Implementar las sugerencias para mejorar el software gestión en el area de operaciones	-Participación por parte de los estudiantes, en otros sistemas de simulación empresarial de acuerdo a su gerencia. - Gestionar las propuestas de innovación para plasmarlas en proyectos	- Grupo gerencial en simulación	Inicio: 2012 Fin: 2012	Todos
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	- Indicadores de desempeño	- Nivel de productividad por objetivo	- Personal capacitado en sus areas, con tareas definidas - Lograr la participación en al menos 2 simuladores	- Impartir capacitaciones periódicas - Realizar encuestas al personal para conocer sus necesidades - Realizar seminarios y conferencias de actualización	- Grupo gerencial en simulación	Inicio: 2012 Fin: 2012	Todos

Fuente: Elaboración Propia en Base a C.M.I (2012.)



Dentro de los cuatro pilares fundamentales del C.M.I, el FINANCIERO propone incrementar la rentabilidad, y maximizar la utilidad para la empresa ONLY V.I.P fijando indicadores como la rotación de inventarios, incremento en un 30 % a cada gestión, lo que garantizara en crecimiento de la empresa y servirá de alerta si no se consigue ese propósito.

El pilar de los CLIENTES propone atención a los clientes internos y externos con objetivos como la capacitación de los miembros del grupo, con el uso de entrevistas personales con la gerencia general se pretende evaluar sus habilidades, para evaluar las falencias y corregirlas.

Este pilar también propone construir el árbol de alternativas para la obtención de más pedidos cuyo indicador de medición será el número de pedidos obtenidos versus la cantidad de dinero invertido.

El pilar de los PROCESOS INTERNOS sugiere mejorar la comunicación del grupo gerencial con un sistema básico que ordene la información prioritaria que se necesita para tomar decisiones, también se sugiere el buen empleo de la capacidad ociosa lo que puede ser medido en todo momento por el índice de productividad, y por ultimo mejorar el uso del crédito a corto y largo plazo para lo cual es importante considerar los indicadores financieros.

El pilar de APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO sugiere tareas de capacitación en simulación empresarial para toma de decisión bajo presión, una buena medida que propone es el número de participaciones en otros simulares.

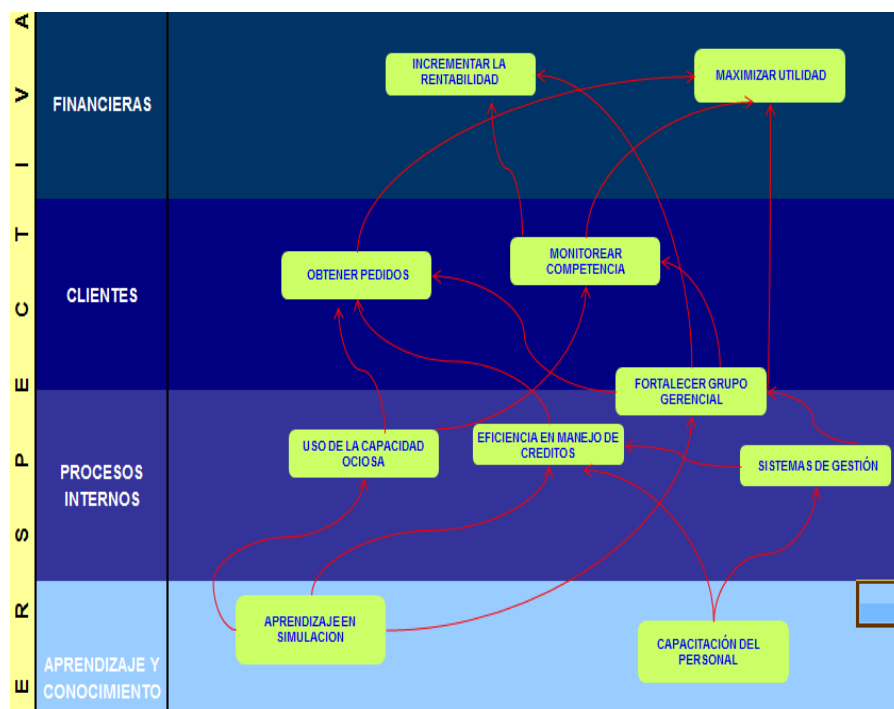
## 5.6 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro<sup>20</sup>.

Esta representación gráfica permite aprender sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

En la figura N° 12 se describe un mapa que servirá como curso de acción durante la toma de decisión en un curso de simulación.

Figura N° 12: Mapa Estratégico ONLY VIP



Fuente: Elaboración propia en base a CMI (2012).

<sup>20</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)

### **5.6.1 DESCRIPCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.**

El análisis del proceso de gestión estratégica nos permitió determinar lo siguiente:

ONLY VIP cuenta con personas entendidas en el área de gerencia, sin embargo no cuenta experiencia alguna en simulación empresarial y trabajo bajo presión, entonces partiendo de la base del esquema de PERSPECTIVA

es decir del APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO se debe capacitar a los miembros de esta empresa, en finanzas para un mejor uso de sus recursos económicos, se les debe iniciar en simulacros de software empresariales internacionales.

LOS PROCESOS INTERNOS de la empresa, deben ser apoyados con una delimitación de funciones donde cada miembro del grupo gerencial, tenga a su cargo tareas específicas y tareas de apoyo, con la creación de un sistema de información gerencial se lograra monitorear a la competencia y conociendo los principales indicadores del Cuadro de Mando Integral se lograra tomar cursos de acción ante cambios del comportamiento del mercado.

Por otro lado los participantes de esta empresa deben colocar mayor énfasis en el uso de la capacidad ociosa, ya que se demostró índices muy bajos de rendimientos a costos altos de producción, es por ello que la administración del crédito a corto y largo plazo, debe ser mejor entendida, para permitir maximizar el rendimiento a en la adquisición de pedidos, para lo cual se debe llevar adelante las siguientes tareas:

- Nombrar encargados del monitoreo de la competencia asignándoles la empresa y el tipo de información requerida.
- Realizar un árbol de decisión que permita tener alternativas de presupuesto de inversión en la negociación de adquisición de pedidos.
- Asignar suficientes recursos económicos para la adquisición de insumos.
- El objetivo es maximizar el rendimiento que permita tener una mayor utilidad al final de los tres periodos simulados.

Los CLIENTES internos son los gerentes de las diferentes áreas, mediante entrevistas personales diarias se los debe analizar, capacitar, motivar para un mejor desempeño, los clientes externos son el mercado por tanto se lo debe monitorear en todo momento nombrando encargados ante la competencia.

La perspectiva FINANCIERA sugiere maximizar la utilidad y solo se lograra este cometido si se cumplen a cabalidad todas las anteriores perspectivas.

## **5.6.2 ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISION DESDE LA GERENCIA DE OPERACIONES**

Se considera imprescindible contar con un protocolo para el mejor uso de la Información Gerencial en el cuál se puedan especificar las actividades de los gerentes (crear un manual de funciones), este protocolo debe considerar manuales que establezcan los procesos de toma de decisión, el tipo de información requerida, la organización de esa información y la retroalimentación del mismo.

**Cuadro N° 14 Sugerencia de Información Requerida en Producción Para Configurar Alternativas que Permitan alcanzar Mayor Rentabilidad.**

Gestión	Capacidad de Producción		Tipo de Producto		Costo del Producto		Utilidad Bruta Esperada		Total Utilidad Bruta
	Real Utilizada	Productividad	For You	Star Jean	For You	Star Jean	For You	Star Jean	Ambas Líneas
	(Docenas)	%	(Docenas)	(Docenas)	(Miles de \$us.)	(Miles de \$us.)	(Miles de \$us.)	(Miles de \$us.)	(Miles de \$us.)
Gestión 1	160	66%	160	0	2,43		388,8		388,8
Gestión 2	200	116%	160	40	2,43	4,9	388,8	196	584,8
Gestión 3	160	66%	80	80	2,43	4,9	194,4	392	586,4

*Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Simulador Gestión (2012).*

En el cuadro N° 14 se sugiere llevar adelante un registro de la producción de Jeans con el objetivo de configurar alternativas a la hora de ir a la negociación de pedidos, vale decir que con el uso de esta planilla se puede maximizar la utilidad bruta, combinando la mejor opción de pedidos entre Star Jeans y For You.

En el cuadro N° 14 se muestra el resultado de la combinación realizada durante la simulación empresarial, de donde se infiere que la utilidad bruta es muy parecida a la obtenida según el cuadro N° 4 del Estado de Resultados. Por ejemplo en la Gestión 2, la combinación fue de 160 docenas del producto Star Jeans y 40 docenas del producto For You, lo que dio una utilidad esperada de

584 mil dólares, que según datos del Cuadro N° 4, la utilidad bruta para esta gestión fue de 586 mil dólares, resultado parecido que da certeza del uso de este cuadro.

Con el propósito de monitorear a la competencia se sugiere llevar adelante un registro de su producción en proceso y productos terminados que permitan definir a que mercado se dirigen y con qué cantidad de productos, esto junto con el análisis de los canales de distribución nos dará una mejor idea de los pedidos en los cuales se tiene mayor opción de ganar sin invertir mucho dinero.

**Cuadro N° 15 Sugerencia del Registro de información para el Monitoreo de la producción de la Competencia.**

Producción Durante las Diferentes Gestiones		Intel Sur		Andina		Pegassus		ONLY VIP	
		For You	Star Jean	For You	Star Jean	For You	Star Jean	For You	Star Jean
		(Docenas)	(Docenas)	(Docenas)	(Docenas)	(Docenas)	(Docenas)	(Docenas)	(Docenas)
Gestión 1	Producción en Proceso								
	Producción Terminada		160		160		160		160
Gestión 2	Producción en Proceso	80	120			240	240	80	80
	Producción Terminada	80	80	80		240	240	40	160
Gestión 3	Producción en Proceso								
	Producción Terminada	240	120	80		240	480	80	80

*Fuente: Elaboración propia en base a Simulación Empresarial MBA – X UASB (2012).*

El cuadro N° 15 se muestra que productos en proceso y terminados tienen la diferentes empresas, es importante considerar estos datos a la hora de ir a la mesa de negociación de pedidos, para no invertir en producto de alta demanda.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En el primer periodo, la Empresa “ONLY VIP” ha obtenido pérdidas debido a la Multa recibida como castigo por no cuadrar a tiempo el Balance General, esto ha causado una caída mínima en el valor de la Empresa, reduciendo el efectivo disponible de la empresa, lo que mermó la capacidad de compra de pedidos para el periodo siguiente. La causa de este mal resultado se debe en principio, a la falta de comprensión en el manejo del tablero, que crearon confusiones y en consecuencia errores al final del periodo, ya que cuando se registró el monto de Gestión este se confundió con el monto Trimestral.
- En el segundo periodo la Estrategia trazada era de ser la Empresa Líder con mayor cantidad de pedidos de productos “STAR JEANS” en las regiones 1 y 2, Estrategia que no se cumplió ya que se invirtió mucho dinero en ese cometido y no se consiguió los pedidos que se pretendía, ya que otra Empresa “Pegassus” tenía la misma Estrategia entonces la Estrategia inicial tuvo que ser modificada para adelantar la producción de los pedidos que se habían conseguido.
- En el segundo periodo, la Empresa “ONLY VIP” cumplió de manera objetiva su nueva Estrategia ya que hizo trabajar su capacidad ociosa y estoco en almacén insumos para producir 80 docenas adicionales de Star jean y 40 docenas de For you jeans para adelantar la producción de la Tercera Gestión, pensando lograr varios pedidos que sobrepasaran nuestra capacidad instalada.
- En esta segunda gestión se contrata pedidos de 40 docenas excedentes a la capacidad instalada de producción de la planta, en otras palabras fueron

pedidos que no se entregaron en el periodo 2 por los que además se pagó una multa considerable. Esto debido a la falta de comunicación entre producción y gerencia general sumado a la mala respuesta bajo presión por parte del negociador designado.

- En el tercer periodo se puede señalar que se tuvo como principal error cambiar la estrategia de manera drástica pensando que se podría trabajar con productos FOR YOU y sin analizar a la competencia, se fue a la mesa de negociación de pedidos y no se logró nada más que obtener los pedidos que ya estaban en proceso de producción de la segunda gestión, el cambio de enfoque sin previo análisis de la competencia, ocasiono grandes pérdidas de recursos económicos ya que se fue a pelear por los productos “FOUR YOU”, con 74 mil dólares y se los perdió frente a empresas que encontraban fuertes económicamente hablando.
- Una empresa que sacó provecho de esta pugna por el mercado FOR YOU fue la empresa Pegassus quien invirtiendo poco dinero y manteniendo su estrategia inicial de consolidarse en el mercado de STAR JEAN consiguió todos los pedidos que se propuso.
- La Empresa “ONLY VIP”, pensando obtener la mayor cantidad de pedidos en la tercera gestión de acuerdo a lo planificado estratégicamente, invirtió 125 mil dólares y gano la subasta de Celebrities con la Modelo ANDREA HERRERA, la cual daba un beneficio esperado del 10% adicional sobre la utilidad, sin embargo debido a que no se consiguió la cantidad de pedidos



planificada, esta ventaja se convirtió en desventaja porque se convirtió en un gasto.

- Del análisis Estratégico de la Empresa “ONLY VIP” se concluye que las personas que forman parte del grupo gerencial están entendidas en el área de gerencia, sin embargo no tienen experiencia alguna en simulación empresarial y trabajo bajo presión, por lo que será necesario capacitarlos en estas áreas mediante el uso de otras simulaciones empresariales.
- El análisis de Cuadro de Mando Integral sugiere capacitar al grupo gerencial en finanzas empresariales por que demostró debilidad en el manejo de los recursos económicos, muestra indicadores para que sirvan de alerta cuando no se están cumpliendo los objetivos.

## RECOMENDACIONES

- La Empresa ONLY V.I.P debe delimitar las funciones específicas de las gerencias para que estas se ayuden entre sí, con tareas específicas y tareas de relevo, el rendimiento de cada gerencia debe ser evaluado diariamente, con entrevistas personales con la Gerencia General sobre su desempeño y su capacitación.
- Se debe monitorear la información generada por la competencia creando parámetros de información necesarios para la toma de decisiones de la Gerencia General, en el análisis estratégico se recomienda tener en consideración los cuadros 14 y 15 que pueden ser utilizados como sugerencia de la Gerencia de Operaciones para un mejor desempeño.
- Para que la simulación en la Gerencia de Operaciones cobre mayor importancia y sea más real, el juego de simulación debería contemplar turnos de los operadores, horas extras para que se pueda aumentar la capacidad productiva sin tener que hacer inversiones en maquinaria, de esa manera el juego se hace más interesante en operaciones.
- Se recomienda realizar el adiestramiento de los operadores con el propósito de maximizar su rendimiento, de tal forma que los mejores operadores nos ayuden a obtener mejores resultados en la producción de esta manera poder cumplir con más pedidos.

- Se debe considerar en este juego de simulación empresarial, los productos con fallas, y paradas de máquinas. Por tanto el presupuesto general debe incluir inversiones en mantenimiento preventivo y en control de calidad. Una buena opción debe ser sacar un cupón de inversiones en calidad para que las empresas tengan la opción de adquirirlo y este le otorgue una reducción de productos defectuosos.
- Se recomienda el uso de los simuladores empresariales que hacen uso de la probabilidad y las computadoras para la inducción de los estudiantes a gerencias, debido a que simulan un ambiente parecido a la realidad donde se toman decisiones que tienen consecuencias sin riesgos económicos y pueden ser repetidas una y otra vez hasta lograr optimizarlo.
- Se recomienda un periodo de entrenamiento sobre la mecánica del juego de simulación, antes de iniciar la primera gestión para que todos los participantes tengan iguales oportunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Caroselli, M. (2002). *Sea un líder actual*. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Covey, Stephen. (1990). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós Ibérica
- Fayol, Henri. (1916). *Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo.
- Hernandez; Roberto y Otros. *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México. Mc GRAW HILL 2006
- Hay Edward J., “Justo a Tiempo” - “Just in Time”; Norma - Capítulos. 11, 12 y 13.
- Irimia I., Jiménez L., Ruiz J. (2000). *La Creación de Valor para el Accionista*. España: Editorial Dossat.
- Katz, Robert. (1986), *Pensamiento Administrativo del Siglo XX*. Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.
- Lee J. Krajewski, *Administración de Operaciones*, Quinta Edición. México. Prentice Hall 2003
- Lambin Gallucci, *Gestión Estratégica de Mercado*, Segunda Edición. México. Mc GRAW HILL 2009.
- Paul Hersey, Kenneth Hartley Blanchard & Spencer Johnson. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*, Estados Unidos: Prentice Hall.

## WEB GRAFÍA

- <http://www.matrizfoda.com/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial)
- [http://www.webandmacros.com/Cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm)
- <http://dinamicafinanciera.blogspot.com/p/balanced-scorecard.html>
- <http://gerencia5.galeon.com/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
- <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>
- [http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia\\_servicio/Ciclo\\_I/modelos.html](http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos.html)
- <http://www.innred.net/files/doc/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_mando](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_mando)
- <http://www.gtcit.com/publicaciond.php?PublicacionId=13293&lang=ES>
- <http://integral.mooib.com.mx/mando-integral.htm>
- <http://www.estrategiaynegocio.com/2010/proceso-de-definicion-de-lineas-estrategicas/>
- [http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/costos\\_clasificacion.html](http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/costos_clasificacion.html)
- <http://www.mintrabajo.gob.bo/ManualFunciones.asp>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/administracion-de-operaciones.htm>