



Simulador de gestión económico-financiera.

-Manual del participante-



Versión 2014

INDICE

1. Presentación	2
2. Descripción básica del entorno de simulación.	3
3. Áreas de decisión.	10
4. Factores de competitividad y objetivos.	11
5. Evaluación de los resultados.	12

1. Presentación

Entorno de simulación

Corbatul reproduce el escenario competitivo de diversas compañías productoras artículos de ropa de vestir para hombre.

El sector textil es un sector maduro que en las últimas décadas ha tenido que adaptarse a la entrada de nuevos competidores provenientes del China y otros países de la zona. Adicionalmente, es un mercado en constante evolución por los cambios sociales y en los gustos y preferencias de los consumidores.

El siguiente esquema muestra de forma resumida el ámbito de actuación del simulador.



Esquema resumido del ámbito de actuación del simulador.



El contenido se muestra ampliado en los siguientes apartados.

Misión del participante



es un simulador de gestión de una empresa del sector alimentación que permite a los usuarios tomar las diferentes decisiones de dirección en las áreas

clave de la gestión empresarial. Éstas son:

- Precios y ventas
- Promoción
- Valor de producto
- Producción
- Financiación/Financiamiento



Dada su repercusión e impacto sobre el desarrollo de la compañía, la gestión económico-financiera es sumamente relevante.

La gestión de los diferentes participantes se evaluará globalmente a través del parámetro Valor de Compañía, que se explica en más detalle en un apartado posterior.

2. Descripción básica del entorno de simulación.

Líneas de producto

Las compañías produce **3 líneas de producto**:

- Corbatas
- Bufandas
- Calcetines

Los tres productos tienen como materia prima principal la leche.



Segmentos de demanda

En el mercado se han identificado **3 segmentos** de demanda:

- **Formales.**- acostumbran a vestir de acuerdo a los cánones más tradicionales, no está muy pendientes de la moda ni de las marcas, no le gusta ir de compras, pero si le preocupa el precio.
- **Clásico.**- es un hombre que necesita sentirse seguro con las prendas que viste, dedica bastante tiempo a comprar, pero, habitualmente va a las mismas tiendas, y considera que evita riesgos comprando los productos de las marcas más reconocidas.
- **Extrovertido.**- son personas que les gusta relacionarse mucho, les preocupa su imagen, disfrutan comprando, visitan las tiendas habituales y todas las nuevas, les gusta asumir riesgos, por tanto, están buscando siempre los diseños más innovadores.



FORMAL

CLÁSICO

EXTROVERTIDO



Canales de distribución

Existen **3 canales** de distribución:

- **Tiendas tradicionales.**- pequeños comercios que ofrecen un servicio personalizado, aunque una menor amplitud de oferta.
- **Grandes superficies.**- cada vez más presentes en la sociedad, ocupan grandes espacios, ofreciendo una amplia oferta de productos y marcas a sus clientes.
- **Tiendas online.**- en el mundo de la moda no disponen de una cuota de mercado significativa, pero van ganando terreno.



Planta de producción

Existe un tipo de planta procesadora común para todas las compañías. La capacidad de producción inicial de la planta es:

- Corbatas: 185.000 unidades
- Bufandas: 25.000 unidades
- Calcetines: 34.000 pares !



Durante el transcurso de la simulación podrás **ampliar la capacidad de producción** de la fábrica. La inversión requerida al realizar la ampliación varía por producto y volumen de la ampliación:

Unidades de ampliación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Corbatas	Capacidad: 20.000 Inversión: 140.000	Capacidad: 40.000 Inversión: 320.000	Capacidad: 60.000 Inversión: 750.000
Bufandas	Capacidad: 8.000 Inversión: 120.000	Capacidad: 17.000 Inversión: 220.000	Capacidad: 45.000 Inversión: 450.000
Calcetines	Capacidad: 25.000 Inversión: 110.000	Capacidad: 50.000 Inversión: 230.000	Capacidad: 125.000 Inversión: 450.000

Para obtener un funcionamiento eficiente de la planta de producción deberás fijar el presupuesto que dedicas a **mantenimiento de la planta**. Lo fijarás en términos de porcentaje sobre el total de activo fijo.

Productos	Amplitud de gama
Corbatas	1 a 25
Bufandas	1 a 15

Amplitud de gama

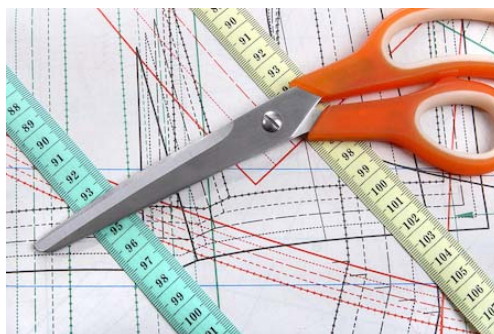
Calcetines	1 a 10
------------	--------

Cada una de las líneas ofrece la posibilidad de ampliar la gama de productos, incorporando nuevos patrones, materias primas o modelos. Las opciones disponibles se muestran en la siguiente tabla:

Al ampliar la gama mejoras el atractivo de la oferta, lo que te permitirá ser más competitivo frente a los diferentes segmentos de demanda. Ahora bien, esta decisión tiene como consecuencia el incremento de los costes de confección.

Nivel de diseño del producto

El departamento de diseño ha mantenido una línea de trabajo muy homogénea en el tiempo. Es un estilo muy clásico e indiferenciado. En este sentido, las capacidades del equipo son algo limitadas. Ahora bien, es posible potenciar sus conocimientos, contratar colaboraciones o incorporar nuevas personas en el equipo para conseguir un estilo de diseño superior al actual. Naturalmente, si la compañía no ofrece a sus clientes los productos deseados, no podrá llegar a ser suficientemente competitiva. Para mejorar el nivel de diseño del producto, podrás dedicar presupuesto extraordinarios a esta partida.



El nivel de diseño varía en una escala de 1 a 10. El nivel de diseño impacta sobre la percepción que pueda tener el mercado sobre el valor del producto ofrecido, pero también puede tener cierta incidencia sobre los costes de producción. Un producto con mayor nivel de diseño, habitualmente, requiere un proceso de producción más sofisticado.

Los proveedores

La materia prima se puede adquirir a diferentes proveedores, que ofrecen **tres niveles de calidad**:

- Económica
- Estándar
- Premium

En cada uno de los periodos de la simulación, deberás seleccionar el tipo de materia prima que deseas adquirir.

El descuento ofrecido por los proveedores de materia prima varía según el volumen de compra: !

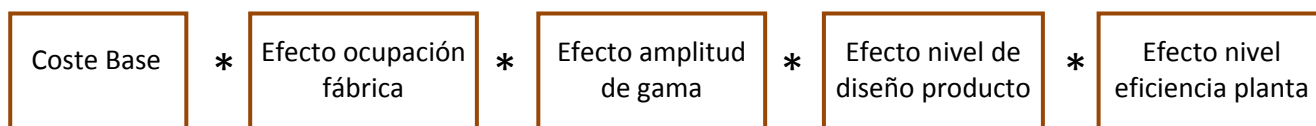
Unidades de compra	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Corbatas	Unidades: hasta 150.000 Descuento: 0%	Unidades: de 150.001 hasta 200.000 Descuento: 7%	Unidades: desde 200.001 Descuento: 15%
Bufandas	Unidades: hasta 25.000 Descuento: 0%	Unidades: de 25.001 hasta 60.000 Descuento: 7%	Unidades: desde 60.001 Descuento: 15%

Calcetines	Unidades: hasta 30.000 Descuento: 0%	Unidades: de 30.001 hasta 70.000 Descuento: 7%	Unidades: desde 70.001 Descuento: 15%
------------	---	--	--

El coste de confección

El **coste de confección** incluye el coste de todas las actividades necesarios para obtener el producto acabado a partir de la materia prima. Esta partida es la más relevante del coste de producción, además de la materia prima. Este coste tiene varios componentes, tal como muestra el siguiente esquema:

Diferentes componentes del Coste de Confección



Componente Base del Coste de Confección

El componente base del coste varía dependiendo del producto y el volumen de producción.

Componente Base del Coste de Confección

Unidades de ampliación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Corbatas	Unidades: hasta 180.000 Coste unitario: 2,9	Unidades: 180.001 a 230.000 Coste unitario: 2,7	Unidades: 230.001 a 270.000 Coste unitario: 2,5	Unidades: más de 270.001 Coste unitario: 2,1
Bufandas	Unidades: hasta 20.000 Coste unitario: 3,6	Unidades: 20.001 a 50.000 Coste unitario: 3,3	Unidades: 50.001 a 90.000 Coste unitario: 3,1	Unidades: más de 90.001 Coste unitario: 2,7
Calcetines	Unidades: hasta 30.000 Coste unitario: 1,5	Unidades: 30.001 a 60.000 Coste unitario: 1,4	Unidades: 60.001 a 100.000 Coste unitario: 1,3	Unidades: más de 100.001 Coste unitario: 1.1

Efecto del porcentaje de ocupación de la fábrica

El coste de procesamiento en la fábrica varía en función del porcentaje de ocupación de la fábrica. A mayor tasa de ocupación de la fábrica, menor coste de producción. La siguiente tabla muestra los ratios de impacto de la ocupación de la fábrica sobre el coste.

Tasa de ocupación fábrica	Impacto sobre coste de producción
10%	43,0%
30%	34,0%
50%	22,0%
70%	13,0%
90%	4,0%
100%	2,5%

Efecto de amplitud de gama

La amplitud de gama impacta en el coste de elaboración de los productos. A mayor número de referencias seleccionada, mayor coste de elaboración/producción. La siguiente tabla muestra la relación entre ambos parámetros.

Amplitud de Gama	Corbatas	Bufandas	Calcetines
1	1,00%	1,00%	1,00%
3	1,01%	1,05%	1,05%
5	1,02%	1,07%	1,08%
7	1,04%	1,10%	1,12%
9	1,06%	1,13%	1,15%
11	1,09%	1,15%	1,16%
13	1,12%	1,19%	1,16%
16	1,15%	1,22%	1,16%
19	1,18%	1,22%	1,16%
25	1,23%	1,22%	1,16%

Efecto del nivel de diseño del producto

Un mayor nivel de diseño en el producto, implica una mayor sofisticación en el proceso de producción. El impacto puede ser de hasta el 16% sobre el coste base de confección.

Efecto del nivel de eficiencia de la planta

El gasto en mantenimiento de la planta permite realizar pequeñas mejoras en el layout de la planta y en funcionamiento de la maquinaria. Por tanto, a mayor volumen de gasto en mantenimiento, mayor eficiencia de la planta. De todas formas, a un determinado nivel los incrementos en gasto generan un impacto marginal sobre la eficiencia de la planta.

Estructura de la cuenta de explotación

El gráfico muestra la estructura general de la cuenta de explotación. Es necesario conocer en detalles como impactan las diferentes decisiones tomadas sobre los diferentes conceptos.

En los diferentes apartados del simulador encontrarás información suficiente para poder realizar los análisis de costes que requiere una gestión eficiente.

Los gastos de operaciones incorporan cuatro áreas: Personal, Marketing/Comercial, Innovación y Generales. En el apartado de Innovación se incluye el presupuesto de mejora de la calidad del producto y los gastos de mantenimiento de la planta.

Los gastos de Personal no incluyen el personal de producción. Los gastos de Personal y Generales son conceptos de estructura, por lo tanto, su evolución depende sólo parcialmente de la evolución del negocio.

Los gastos de depreciación de la planta de producción no se incorporan en el coste del producto, sino que se mantiene como un concepto independiente de la cuenta de explotación. En esta partida, se pueden incluir otros conceptos de depreciación vinculados a las oficinas centrales de la compañía u otros activos similares.



Estructura del balance

El simulador suministra un Balance de la compañía, que responde al esquema de bloques habitual, tal como muestra el siguiente gráfico.

Las inversiones en ampliación de la capacidad productiva se verán reflejadas en el Activo Fijo. Dichas inversiones deberán ser financiadas preferentemente a través de los recursos propios generados o a través Préstamo a Largo Plazo.



El equilibrio entre Activo y Pasivo se obtiene a través de las cuentas Tesorería en el Activo, y Crédito Extraordinario en el Pasivo. Es decir, cuando existe excedente de caja éste queda reflejado en la cuenta Tesorería. Si por el contrario hay una carencia de fondos, se activa el Crédito Extraordinario, que reflejan los fondos no previstos que deben ser financiados a través de operaciones bancarias especiales. Por sus características, el coste de esta operaciones es un 50% superior al habitual.

El Balance de la compañía podrá verse afectado de forma directa por diferentes decisiones:

- Ampliación de la Capacidad de Producción.
- Solicitud de Préstamos o Créditos.
- Variaciones significativas en el volumen de stocks, como consecuencia de los desfases entre producción y ventas.
- Modificación de los plazos de cobro y pago a clientes y proveedores.

La variación en los plazos de cobro de clientes y pago a proveedores tiene consecuencias directas sobre el activo y pasivo circulante, pero tiene otras consecuencias indirectas, que pueden ser tan importantes o más que como las primeras. Algunas de las consecuencias que se pueden producir son:

- La variación significativa del plazo de pago de clientes puede implicar una variación relevante en la competitividad de la compañía.
- La reducción del plazo de pago a proveedores puede tener ligeras ventajas en la negociación con proveedores, pero el incremento significativo del plazo puede desembocar en un incremento de los costes de materia prima, la reducción de la calidad del producto suministrado e, incluso, dificultades de abastecimiento de la fábrica, si el plazo se alarga considerablemente.

Condiciones de la operaciones de préstamo y crédito.

En el apartado de Balance-Financiación del simulador encontrarás información sobre las condiciones previstas para las operaciones de préstamo y crédito. Estas condiciones pueden sufrir variaciones como consecuencia de un incremento considerable del nivel de endeudamiento de la compañía y el volumen de la operación solicitada. El incremento puede ser especialmente sensible en el caso de las operaciones bancarias extraordinarias.

3. Áreas de decisión.

El siguiente esquema muestra las áreas de decisión previstas en el simulador:



En el menú **Decisiones**, se presentan diferentes decisiones a las que deberás hacer frente para llevar a cabo la gestión de tu compañía.

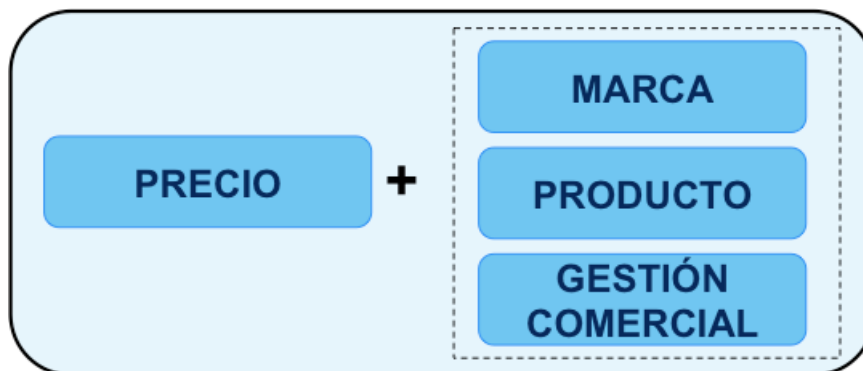
- **Precio y ventas:** Decide el precio por línea de producto, fija el descuento que asignarás para cada uno de los canales de distribución y define el porcentaje de incentivación de la fuerza de ventas.
- **Marca:** Prioriza los segmentos de demanda a los que te quieres dirigir, aplica una escala de 1(mín.) a 10(máx.), y el gasto en promoción de marca.
- **Producto:** Decide si quieres gastar en mejorar el diseño de tus líneas de productos, y la amplitud de gama que quieres producir para cada una de las líneas. Selecciona también qué proveedor quieres que te abastezca.
- **Producción:** Amplia, si lo consideras adecuado, la capacidad de producción de tu fabrica; decide cuantas unidades quieres producir por línea de producto. Establece el porcentaje de gasto que destinarás a Gastos de Mantenimiento.
- **Financiación:** Dada la estrategia seguida, decide si quieres solicitar un préstamo (a largo o corto plazo). Podrás también modificar el plazo de cobro a clientes así como el plazo de pago a proveedores.
- **Dividendos:** decide el porcentaje de beneficio que asignas a dividendos.



4. Factores de competitividad y objetivos.

Los factores de competitividad son aquellos parámetros o áreas de actuación que pueden permitir a la compañía alcanzar un elevado nivel de preferencia por parte de la demanda y una posición diferenciada respecto a la competencia.

Los principales factores de competitividad considerados en el entorno de simulación son:



Como en muchos otros mercados el precio, tiene un elevado nivel de relevancia en la selección de los clientes. Ahora bien, el nivel de prioridad que tiene cada uno de los factores varía dependiendo del segmento de demanda, tal como muestra la siguiente tabla:

	SEGMENTOS		
	FORMAL	CLASICO	EXTROVERTIDO
PRECIO	●●●●●	●●●	●●
MARCA	●●●	●●●●●	●●●●
PRODUCTO	●●	●●●●	●●●●●
COBERTURA	●●●●●	●●●●	●●●

Adicionalmente, se pueden producir diferencias en el peso de cada factor por productos o canales de comercialización. Serán diferencias menores pero que se deberán considerar.

5. Evaluación de los resultados.

La valoración de tu gestión se realizará a partir de la puntuación obtenida en el Índice Valor de Compañía, por tanto, deberás tenerlo muy presente en todas las fases de realización de la simulación. En condiciones normales, deberías ser capaz de incrementar el valor de tu compañía, al menos **un 7% cada periodo**. Este es un parámetro muy genérico, por tanto, deberás vincularlo a **objetivos estratégicos y operativos que puedas tener como referente en los diferentes periodos**.

Debes tener en cuenta que el **Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida**, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. Así pues, en primer lugar es recomendable definir una estrategia de mercado y operación de la compañía, en base a la cual puedas ir tomando tus decisiones. A continuación, será necesario evaluar la situación de la compañía para cada uno de los **factores clave de éxito** identificados, para ir fijando objetivos y guías de actuación más operativas.

En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes periodos el valor de la compañía irá evolucionando positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente periodo.

En definitiva, el **Valor de la Compañía** refleja la evolución de los resultados en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes, es decir, la capacidad de ser un **negocio sostenible y rentable a corto, medio y largo plazo**.

La siguiente tabla muestra de forma esquemática los diferentes parámetros considerados en el cálculo del valor de la compañía y el peso previsto para cada uno de ellos. De todas formas, este peso puede variar durante el desarrollo de la simulación, como consecuencia de las actuaciones de los diferentes competidores.



Resultados Económicos 40%

Se vincula directamente con los beneficios obtenidos por la compañía. Se considera tanto el valor alcanzado en cada periodo, como la evolución de los últimos periodos.

Rentabilidad y Solvencia
Valores alcanzados en los principales ratios de rentabilidad y solvencia. 20%


Valor de Producto 11%
Evoluciona en una escala de 1 (menor nivel) a 10 (mayor nivel).

Valor de Marca 11%
Valoración alcanzado por la marca de la compañía entre los segmentos de demanda. Escala 10 a 100.

Cobertura de Distribución
% de puntos de venta en los que tiene presencia la compañía. 6%

Eficiencia Productiva
Nivel de eficiencia alcanzado en el área de producción. 6%

Cuota de Mercado
Participación alcanzada por la empresa en el mercado, en los diferentes productos. 6%



De acuerdo al Valor de Compañía alcanzado por los diferentes participantes, se establecerá el Ranking final.