



SIMULADOR DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA



MANUAL DEL USUARIO



COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO

Indice

1 Presentación.....	3
1.1. Entorno de simulación	3
1.2. Misión del participante.....	3
2 Descripción básica del entorno de simulación	4
2.1. Cadena valor	4
2.2. La empresa.....	4
2.3. Líneas de producto	6
2.4. Canal de distribución	6
2.5. Producción.....	7
2.6. Amplitud de gama.....	8
2.7. Nivel de diseño del producto	8
2.8. Los proveedores	8
2.9. El coste de confección.....	9
2.10. Almacén/Bodega.....	10
2.11. Coste de las ventas.....	10
2.12. Estructura de la cuenta de resultados.....	11
2.13. Estructura del balance	11
2.14. Condiciones de la operaciones de préstamo y crédito.....	12
2.15. Inversiones en activos financieros.	13
2.16. Terrenos.....	13
2.17. Participaciones	13
3 Áreas de decisión.....	14
4 Claves en la gestión económico-financiera	16
5 Indicadores clave de gestión.....	18
6 Impacto de la gestión en los estados financieros	19
7 Evaluación de los resultados	21

Presentación

1.1. | Entorno de simulación

Corbatul reproduce el escenario competitivo de diversas compañías productoras de 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 de China y otros países de la zona.

Las tendencias de vestir están cambiando. Los expertos afirman que será difícil que el mercado de corbatas siga creciendo, pero consideran que todavía quedan muchas oportunidades de crecimiento para bufandas y calcetines.

También se observan cambios significativos en los canales de comercialización. Las ventas online han ganado relevancia en los últimos años, en detrimento de los canales más tradicionales.

Los clientes están interesados en adquirir productos de mayor calidad, pero esperan obtenerlos a un menor precio. La calidad de la materia prima y de los acabados son dos atributos considerados por el cliente para valorar la calidad del producto.

Escenario Socio-Económico

El escenario socio-económico está vinculado al cuadro macroeconómico, que se sintetiza a través de las siguientes:

- **PIB:** porcentaje de variación del Producto Interior Bruto.
- **Índice de Precios al Consumo:** porcentaje de variación de los precios de la cesta de la compra del consumidor. Este parámetro es el que se tomará en cuenta para el incremento salarial promedio.
- **Tipo de Interés:** coste de referencia del dinero. El coste del préstamo a corto plazo se situará un 20% sobre el tipo de referencia. Los activos financieros de deuda pública rendirán un 20% por debajo del tipo de referencia.
- **Confianza Económica:** índice que muestra el nivel confianza de los empresarios en la economía. Se mide sobre una escala de 0 a 100. La evolución de la confianza del empresario está vinculada habitualmente al resto de factores macroeconómicos. Una confianza elevada de los empresarios facilitará la buena marcha de la economía, y viceversa.

1.2. | Misión del participante



es un simulador de gestión de una empresa del sector textil productora de prendas de vestir para hombre, con énfasis en el área económico-financiera. El simulador contempla decisiones en diversas áreas de gestión, para potenciar la comprensión de las relaciones de las diferentes áreas de decisión con los resultados económico-financieros de la compañía.

El **ejercicio de presupuestación** será el reflejo de una óptima gestión económico-financiera, que podrá ser la diferencia entre una buena gestión y una gestión excelente.

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.

Descripción básica del entorno de simulación

2.1. | Cadena valor

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.

2.2. | La empresa

La empresa fue fundada por el Sr. Sala Roca hace 45 años. Era un joven con mucho gusto para el vestir y un gran instinto para los negocios. Actualmente, con 70 años ve con preocupación la perspectiva del negocio. Cree que si sigue luchando, conseguirá remontar la situación. A pesar de las malas perspectivas existentes sobre el negocio de las corbatas, está convencido que esta prenda de vestir no desaparecerá.

El Sr. Sala Roca a las malas perspectivas para el negocio siempre responde: “Simplemente, es necesario encontrar el camino más adecuado para actualizar la empresa y adaptarla al nuevo mercado.” En este sentido, considera que las nuevas líneas de producto pueden dar muchas oportunidades a la empresa. Tiene algunas dudas sobre el margen obtenido con estos productos, pero considera que ampliando la capacidad de producción y reforzando el esfuerzo de comercialización puede conseguir un incremento de ventas muy significativo.

La dirección comercial de la compañía está a cargo de la Sra. Rosy Mary Gutenberg. Es una especialista en establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Ella, muy implicada directamente en la relación con el cliente, conjuntamente con su equipo ha desarrollado una base de clientes que han sabido trasladar los productos de la compañía al mercado. Hija de comerciantes de ropa desde mediados del siglo XX, conoce muy bien las motivaciones y problemáticas que tienen estos negocios. Su experiencia en este campo ha sido especialmente importante en los últimos años, en los que la caída de ventas en corbatas ha perjudicado de forma significativa a algunos de los clientes más importantes de la compañía.

El área financiera es responsabilidad de Veronique Guerrero, sobrina del Sr. Sala Roca. Egresada de la Universidad Nacional y con más de 5 años de experiencia en el departamento financiero de una multinacional del sector alimentario, es muy optimista sobre el futuro de la empresa. De todas formas, constantemente insiste que las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta sus implicaciones en los resultados y las necesidades financieras de la empresa.

Al llegar a la empresa ha encontrado a faltar mayor detalle sobre los costos de la compañía y el margen generado por producto. Los últimos meses ha estado trabajando sobre estos temas con bastante intensidad. Espera tener resultados muy pronto.

Veronique es también responsable del área informática de la empresa, que está formada por una persona dedicada fundamentalmente a la microinformática. La realidad es que el nivel de informatización de la empresa es muy bajo, lo cual dificulta en gran medida mejorar la eficiencia de las operaciones.

Johnny Brown entró en la empresa como responsable de almacén hace 4 años, pero el año pasado, tras la jubilación del anterior director de producción, fue promocionado a este puesto. En un primer momento, Johnny tuvo dificultades para dirigir a los coordinadores de equipo, pero en poco tiempo ha conseguido ganárselos. Hasta la fecha no ha introducido muchos cambios, pero ya tiene previstas muchas ideas. Es consciente que no se pueden hacer grandes inversiones, pero mejorar la eficiencia de las operaciones es clave para mejorar los resultados a medio y largo plazo.

Johnny y la Sra. Gutenberg están en contacto constante para conseguir mejorar las tres líneas de producto. Ambos consideran que la mejora del diseño y la calidad de la confección del producto deben ser compatibles con la reducción de los costes de producción.



En la última reunión del Comité de Dirección se estuvo hablando ampliamente sobre la posibilidad de ampliar la capacidad de producción de la empresa, para aprovechar las ventajas que ofrece el volumen. Naturalmente, las visiones de cada directivo eran diferentes. Veronique insistió en que los resultados de la empresa no estaban siendo buenos, pero que era posible realizar inversiones, pero que había que asegurar que éstas iban a permitir mejorar el margen de la compañía.

La Sra. Gutenberg mostraba una posición muy realista: “El crecimiento en ventas sólo será posible reduciendo precios y reforzando el presupuesto de marketing. Sin duda, puede ser una estrategia viable, pero no estará exenta de riesgos. Alternativamente, se puede plantear la posibilidad de impulsar una estrategia por la calidad.”

Esta discusión no es nueva. En realidad, es un debate que se ha producido de forma continua en los últimos meses. El Sr. Sala Roca siempre se ha mostrado reacio a realizar grandes cambios. Es consciente de la necesidad de ser mucho más rigurosos en los procesos de toma de decisiones y esforzarse por mejorar la eficiencia. Por supuesto, es un convencido de la necesidad de incorporar nuevas tecnologías en la empresa, pero no hay que olvidar el diseño.

Al finalizar la reunión, Veronique quiso recordar a todos la necesidad de ser muy rigurosos en el proceso de elaboración del presupuesto. “Este ejercicio no es un trámite administrativo, muy al contrario, es la prueba de que todos los implicados comprenden el impacto de las decisiones que toman y conocen a fondo como se generan los resultados de la compañía”, afirmó.

2.3. | Líneas de producto

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



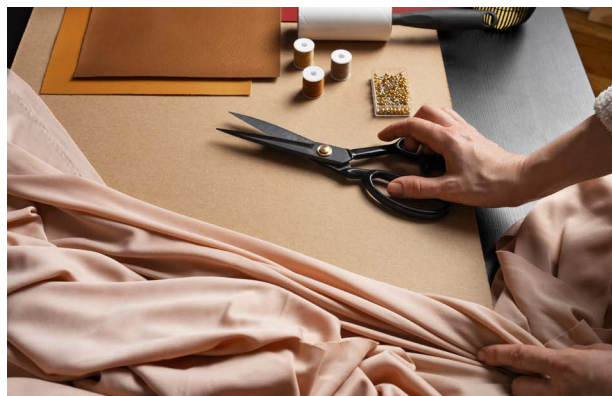
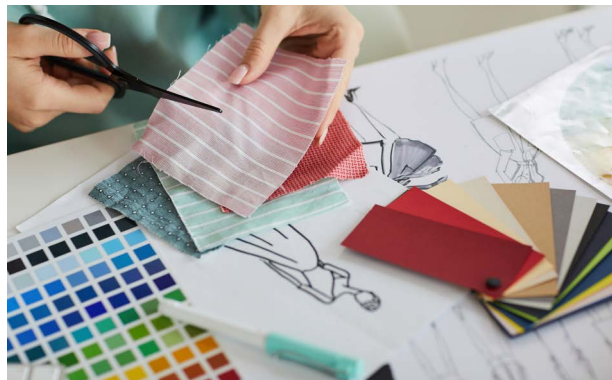
2.4. | Canal de distribución

La venta de producto se realiza a través del canal de comercialización. Deberás tomar la decisión del descuento a aplicar al canal, lo cual condicionará el nivel de presencia de los productos de la empresa en los puntos de venta. Este ámbito de gestión queda reflejado en el parámetro: Cobertura. A mayor cobertura, mayor probabilidad de llegar al cliente final y, consecuentemente, mayor posibilidad de vender los productos a la demanda.

2.5. | Producción

El proceso de producción se compone de diversas fases:

- **Diseño:** se diseñan las prendas que se desean producir. Las fuentes de inspiración y la elaboración de una amplia diversidad de bocetos son claves para poder desarrollar una buena colección.
- **Patronaje:** se dibujan las partes que deben permitir producir la prenda. El patronaje tradicionalmente ha sido un trabajo artesanal, aunque últimamente han aparecido tecnologías que facilitan esta labor.
- **Corte:** se cortan las telas para producir las piezas necesarias.
- **Confección:** se cosen las diferentes piezas para producir la prenda final.
- **Acabado:** se remachan las costuras, se incorporan los accesorios finales y se realiza la plancha final.



La compañía cuenta con una planta de producción que no ha sido actualizada en los últimos años. Muchas de las actividades se realizan de forma tradicional. Los datos sobre la capacidad de producción están disponibles en el apartado Producción del Cuadro de Mando.

Durante el transcurso de la simulación es posible ampliar la capacidad de producción de la fábrica. La inversión requerida al realizar la ampliación varía por producto y volumen de la ampliación. En la pestaña Producción del Cuadro de Mando muestra todos los datos necesarios para poder tomar las decisiones vinculadas a este punto.

Para obtener un funcionamiento eficiente de la planta de producción se debe fijar el presupuesto que dedicas a mantenimiento de la planta. Se establece en términos de porcentaje sobre el total de activo fijo de fabricación.

2.6. | Amplitud de gama

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 imagen adjunta:

Al ampliar la gama se incrementa 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. Encontrarás más información en la pestaña Producción.



2.7. | 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. Para mejorar el nivel de diseño del producto, podrás dedicar presupuesto extraordinario a esta partida.

El nivel de diseño varía en una escala de 1 a 10. El nivel de diseño impacta 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.

El nivel de diseño puede incrementar como máximo un grado cada periodo, pero sólo incrementará si se ha asignado el presupuesto necesario.

2.8. | 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 desees 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%

2.9. | El coste de confección

El coste de confección incluye el coste de todas las actividades necesarias 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.

En el simulador se muestra el valor del componente base del coste de confección para cada producto.

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.

Efecto de amplitud de gama

La amplitud de gama impacta en el coste de elaboración de los productos. A mayor número de referencias seleccionadas, mayor coste de elaboración/producción.

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.

En la pestaña Producción del Cuadro de Mando se muestra información detallada sobre el impacto de estos diferentes efectos sobre el coste de fabricación unitario.

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 el 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.

2.10. | Almacén/Bodega

El coste de almacén o bodega están condicionados por la escasez de espacio disponible para esta función en el edificio de la empresa. Adicionalmente, las instalaciones y mobiliario son muy anticuados y dificultan la obtención de elevados niveles de ineficiencia.

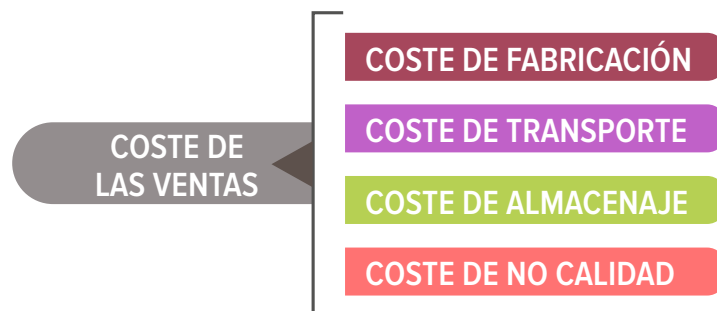
Las prendas de vestir son un producto de moda, por este motivo, pueden quedar obsoletas o caducar. El valor residual será cero. Concretamente, el sistema calcula las unidades caducadas a partir de la siguiente lógica: las unidades producidas en un periodo y que no se hayan vendido en el segundo trimestre del siguiente periodo, serán caducadas y, por tanto, dadas de baja del inventario. Su coste quedará integrado en el coste de fabricación.

Así pues, es necesario estar atento a la relación entre las unidades producidas y las vendidas, para evitar que un volumen relevante de unidades producidas puedan quedar obsoletas. El ratio que te podrá ayudar a realizar el seguimiento de este punto es el porcentaje de unidades en inventario sobre total de unidades vendidas.

2.11. | Coste de las ventas

Los costes de las ventas se calculan teniendo en cuenta cuatro conceptos:

- Costes de Fabricación
- Costes de Transporte
- Costes de Almacenaje
- Costes de No Calidad



Los costes de Transporte y Almacenaje se muestran agregados en el informe de resultados en el concepto Coste de Logística.

Los Coste de No Calidad se producen fundamentalmente por dos conceptos:

- Unidades producidas con defectos que deben resolverse.
- Unidades perdidas por caducidad: las unidades que habiendo quedado en inventario al finalizar el periodo anterior, que no se hayan vendido durante el primer semestre del siguiente año habrán perdido su valor de mercado y, consecuentemente, se darán como perdida.

Los Costes de Fabricación se desglosan en diferentes conceptos, tal como muestra el siguiente esquema:



Nota: Consulta en el Cuadro de Mando del simulador los parámetros considerados para evaluar los diferentes conceptos de costes.

2.12. | Estructura de la cuenta de resultados

El gráfico muestra la estructura general del estado de resultados. Es necesario conocer en detalle cómo 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 seis áreas: Personal, Marketing/Comercial, Innovación, Depreciación, Dotaciones por insolvencia 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 se incorporan en el coste del producto. Los gastos de depreciación de otros activos se agregan a los gastos de operación.

En el interior del simulador podrás encontrar todo el detalle necesario para entender la generación de los resultados de la compañía.



2.13. | Estructura del balance

El simulador suministra un Balance de la compañía, que responde al esquema de bloques habitual. 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 de un Préstamo a Largo Plazo.



El equilibrio entre Activo y Pasivo+Patrimonio Neto se obtiene a través de las cuentas Efectivo y Crédito Extraordinario en el Pasivo. Es decir, cuando existe excedente de caja éste queda reflejado en la cuenta Efectivo. Si por el contrario hay una carencia de fondos, se activa el Crédito Extraordinario, que refleja los fondos no comprometidos que deben ser financiados a través de operaciones bancarias especiales. Por sus características, el coste de estas 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 u otras inversiones o desinversiones en activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones,...)
- Compra-venta de acciones o participaciones en otras compañías.
- Solicitud de Préstamos o Créditos.
- Inversiones financieras a corto o largo plazo.
- Ampliación del capital.
- Variaciones significativas en el volumen de inventario, 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 las primeras. Algunas de las consecuencias 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.

2.14. | 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.

En la pestaña Balance del Cuadro de Mando, se muestran datos sobre el nivel de Rating alcanzado por la compañía. El Rating es una herramienta utilizada por los bancos para medir el nivel de riesgo y solvencia vinculado a una empresa. A mayor Rating, menor riesgo y viceversa. Las variaciones del Rating pueden afectar sobre los costes financieros.

2.15. | Inversiones en activos financieros.

Conviene analizar muy en detalle la realidad y evolución del negocio. Para poder realizar una gestión financiera rigurosa se recomienda llevar un análisis de resultados con apoyo de hojas excel o similar, que complementen la información facilitada por el simulador.



Si las estimaciones te muestran que la compañía tendrá tesorería disponible para realizar inversiones financieras, el simulador ofrece dos alternativas:

- **Activos financieros a corto plazo:** se puede adquirir deuda pública para los diferentes trimestres del siguiente año. La remuneración toma como referencia el Tipo de Interés del escenario macroeconómico, reducido en un 10%.
- **Activos financieros a largo plazo:** se puede realizar adquisición de deuda pública para un periodo de dos años. La remuneración toma como referencia el Tipo de Interés del escenario macroeconómico, incrementado en un 25%.

2.16. | Terrenos

El Sr. Sala Roca siempre ha mantenido una visión patrimonialista de la sociedad y siempre a preferido reinvertir los resultados generados por la propia sociedad. En el Balance de la sociedad se pueden identificar diversos terrenos:

- **Solar Fábrica.-** solar de 20.000 m² en los que se ubica la fábrica. Valor de mercado estimado: 430.000 €/\$.
- **Solar Anexo a la Fábrica.-** solar de uso industria anexo a la fábrica. Fue adquirido en perspectiva de una posible ampliación de la fábrica. Valor de mercado estimado: 530.000 €/\$.
- **Solar Urbanizable.-** solar edificable de 3500 m², con posibilidad de levantar hasta 18 viviendas unifamiliares. Valor estimado: 900.000 €/€
- **Terreno Agrícola.-** parcela de 120.000 m² ubicado en la comarca vecina. Actualmente, genera una renta de 4.000 \$/€. Valor estimado: 180.000 €/€.

El terreno agrícola se compró con la promesa de que fuera recalificado como urbanizable, con la intención de promover un edificio de viviendas. Las autoridades municipales finalmente negaron los permisos.

2.17. | Participaciones

Entre los Activos No Corrientes de la compañía se incluye la valoración de las participaciones que tiene la empresa en diversas sociedades:

- **Construcciones Ramiro.-** es una empresa dedicada a la construcción residencial. El Sr. Sala Roca, propietario de la empresa que gestiona, tomó una participación del 15% en una pequeña empresa constructora, que con el tiempo ha crecido. Actualmente, la compañía tiene un valor aproximado de 3MM \$/€.
- **Confecciones Ortega.-** es una pequeña cadena de tiendas de venta de ropa masculina establecida en el sur del país. La participación se la cedió el propietario al Sr. Sala Roca en pago de unas facturas pendientes. No existe una valoración real de la compañía. El valor patrimonial en libros de la compañía es de 2MM \$/€.

Ninguna de las participaciones han generado dividendos en los últimos 6 años. Los propietarios mayoritarios han decidido reinvertir los resultados en mejorar la competitividad de los negocios.



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 la compañía.

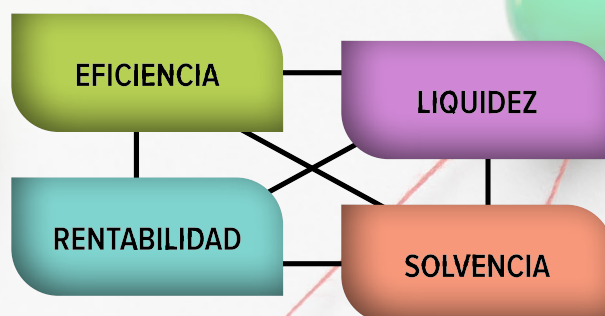
- **Precio y ventas:** Decide el precio por línea de producto, fija el descuento que asignarás al canal de comercialización y define el porcentaje de incentivación de la fuerza de ventas.
- **Marca:** asigna el presupuesto para promocionar la marca.
- **Producto:** Decide si quieres gastar en mejorar 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 la fábrica; decide cuantas unidades quieres producir por línea de producto. Establece el porcentaje de gasto que destinarás a Gastos de Mantenimiento.
- **Activos Financieros:** Podrás adquirir activos financieros a corto plazo (trimestral) o a largo plazo (dos años) para obtener rentabilidad de los recursos disponibles.
- **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 resultados netos que asignas a dividendos. Esta decisión se podrá tomar a partir del periodo 1.

En los sucesivos periodos de gestión de la empresa, encontrarás diferentes oportunidades de inversión, de mejora de las operaciones, de compra-venta de activos o de captación de recursos de inversores.



Claves en la gestión económico-financiera

La función económico-financiera de la empresa debe realizar aportaciones sustanciales en la gestión empresarial de acuerdo a los siguientes principios:



Para poder alcanzar un elevado nivel de eficacia en la gestión empresarial, es clave que la Dirección disponga de un sistema de información que cubra todas las áreas de gestión de la compañía y a todos los niveles de toma de decisiones. La Dirección deberá disponer de la preparación necesaria para utilizar adecuadamente dicha información.

El simulador mostrará un amplio sistema de información en el que los participantes podrán ir observando todos los resultados de sus decisiones.

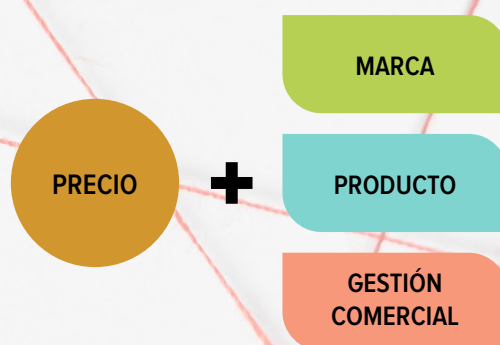
La Misión de las empresas se puede ver reflejada en el nivel de aceptación o preferencia alcanzado en el mercado, de acuerdo a la estrategia seguida. La gestión económico-financiera de la compañía debe facilitar el cumplimiento de su misión de una forma sostenida en el tiempo.

La participación de mercado que alcance cada una de las compañías, estará directamente relacionada con la competitividad o nivel de preferencia alcanzada en el mercado.



La **Intención de Compra** muestra el volumen de demanda que se ha mostrado interesada en comprar tu producto en el último periodo. Es posible que no todos los clientes interesados consigan comprar los productos de la empresa si no hay suficiente producto disponible.

Las Áreas de Competitividad de la compañía se concretan en los siguientes factores. Al definir la estrategia de la compañía se deberán establecer las prioridades de actuación y los niveles objetivo a alcanzar en cada factor. Cada uno de ellos se relaciona con uno o más indicadores clave.



Como en muchos otros mercados, el precio tiene un elevado nivel de relevancia en la selección de los clientes, pero el resto de factores también tienen un peso significativo.

Dependiendo de diversos factores del entorno, la demanda del mercado variará para los diferentes productos. Las decisiones de las compañías influyen en la evolución del mercado. La intención de compra que puede obtener una compañía se transformará en ventas, sólo si hay suficiente producto disponible (unidades producidas + inventario del periodo anterior).



Indicadores clave de gestión

Para facilitar la gestión de la compañía, se han definido unos indicadores claves de gestión. Estos permiten obtener una visión integral de la compañía de una forma sintética.

Por tanto, al iniciar la evaluación o diagnóstico de la compañía, bien al inicio de la simulación o una vez completado un periodo, recomendamos acceder al apartado Indicadores Clave de Gestión, que se encuentra en el Cuadro de Mando de la compañía.

En este apartado podrás encontrar dos tablas, la primera con la evolución de los datos de la compañía respecto al periodo anterior y la segunda con la comparativa de resultados de la compañía respecto a sus competidores.

Los indicadores clave seleccionados para este simulador han sido:

- Unidades Vendidas
- % Participación de Mercado
- Ingresos
- % Margen sobre Ingresos
- Resultado Bruto
- Ratio Resultado Bruto sobre Ingresos- %
- Rentabilidad sobre Patrimonio Neto - %
- Rendimiento del Activo
- Ratio de Liquidez
- Cobertura Fondo de Maniobra
- Pasivo Corriente sobre Pasivo Total
- Total Pasivo sobre Patrimonio
- Capacidad Fabricación Total - Unidades
- Tasa Ocupación Fábricas - %
- Unidades en Inventario sobre Ventas - %
- Ingreso medio por unidad vendida
- Valor de Marca - escala 1 a 100
- Valor de Producto - escala 1 a 10
- Cobertura Distribución - escala 1 a 100



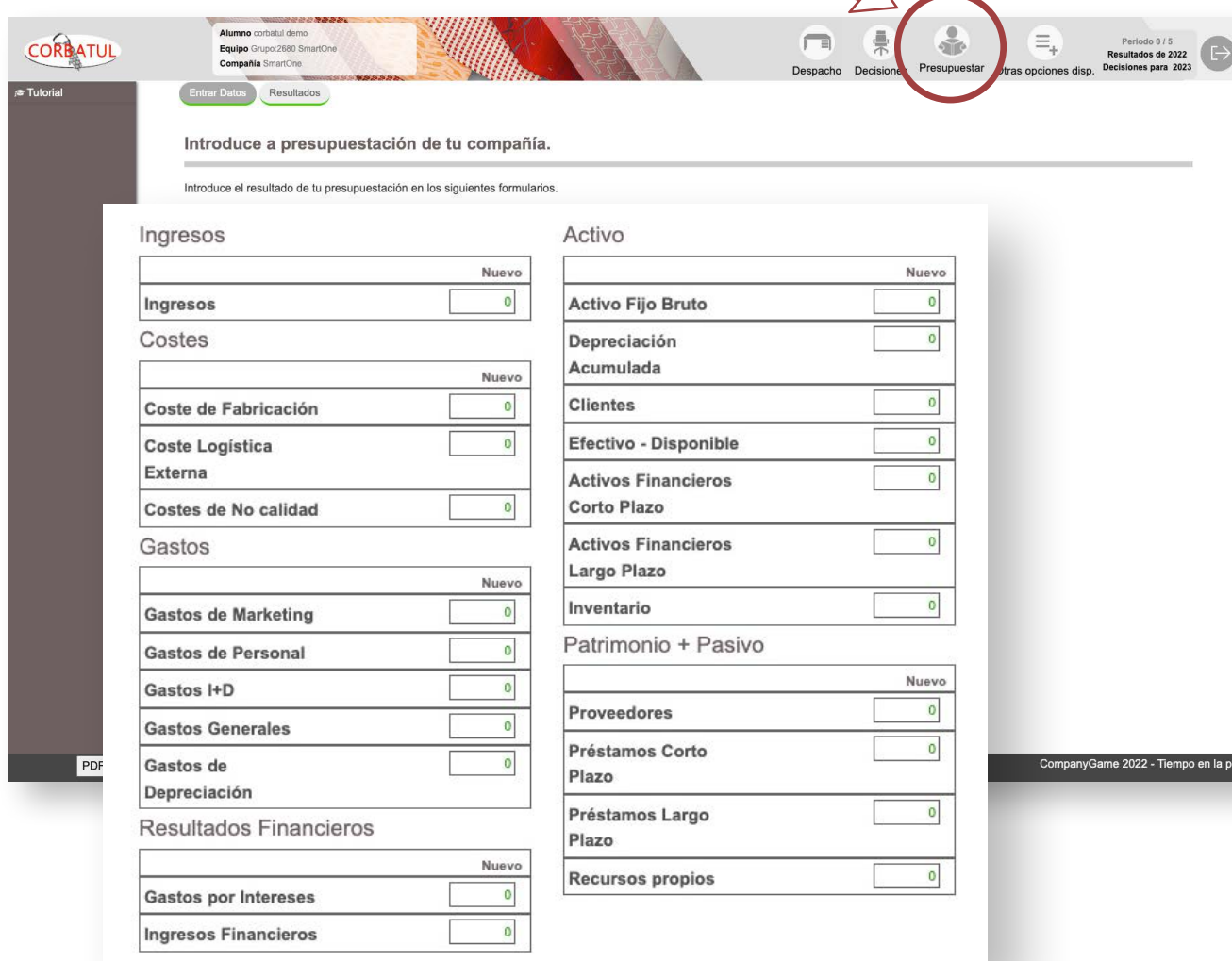
Impacto de la gestión en los estados financieros

El simulador Corbatul permite ver la relación entre las decisiones estratégicas y operativas de la empresa con los resultados económicos y estados financieros. Además de las decisiones relacionadas con la gestión operativa del negocio, **es especialmente importante la gestión económico-financiera de la empresa**, ya que tendrá un fuerte impacto en la valoración final de la empresa.

Con este propósito, junto al área de decisiones podrás encontrar otro apartado previsto para que puedas realizar el presupuesto de resultados de la compañía que gestionas. El presupuesto requiere una estimación de los valores esperados en la cuenta o estado de resultados y en el balance de la compañía.

Para poder hacer este ejercicio adecuadamente, deberás analizar en detalle y en profundidad los diferentes conceptos que integran los resultados y balance de la compañía, e identificar las causas que impactan sobre su evolución. Sólo si entiendes estas relaciones en profundidad, en un entorno de alta competencia, será posible realizar previsiones adecuadas de tus resultados.

IMPORTANTE: No dejes de visitar el apartado “Presupuestar” y resolver la actividad que se propone. Debes hacerlo cada periodo.



Ingresos

	Nuevo
Ingresos	0

Costes

	Nuevo
Coste de Fabricación	0
Coste Logística Externa	0
Costes de No calidad	0

Gastos

	Nuevo
Gastos de Marketing	0
Gastos de Personal	0
Gastos I+D	0
Gastos Generales	0
Gastos de Depreciación	0

Resultados Financieros

	Nuevo
Gastos por Intereses	0
Ingresos Financieros	0

Activo

	Nuevo
Activo Fijo Bruto	0
Depreciación Acumulada	0
Clientes	0
Efectivo - Disponible	0
Activos Financieros Corto Plazo	0
Activos Financieros Largo Plazo	0
Inventario	0

Patrimonio + Pasivo

	Nuevo
Proveedores	0
Préstamos Corto Plazo	0
Préstamos Largo Plazo	0
Recursos propios	0

Una vez se haya ejecutado la simulación podrás observar la diferencia entre la presupuestación realizada y los resultados reales de la compañía. Visita el apartado Indicadores Clave para analizar los informes correspondientes.

Comparativo Resultado - Presupuesto. Resultados. SmartOne		
	Resultado	Presupuesto
Ingresos totales	3,346,115	2,350,000
Costes de fabricación	2,084,373	22,323
Costes logística externa	63,540	46,466
Costes de no calidad	43,322	234,234
Margen de contribución	1,154,880	2,046,977
Gastos de marketing	145,000	53,000
Gastos de personal	642,924	24,234
Gastos I+D	180,400	5,355
Gastos generales	92,896	5,345
<i>Total gastos de explotación</i>	<i>1,061,220</i>	<i>87,934</i>
Beneficio bruto	93,660	1,959,043
Gastos de depreciación	103,000	0
Resultado desp. Depreciaciones	-9,340	1,959,043
Ingresos financieros	13,508	0
Gastos financieros	48,591	0
Resultado financiero	-35,084	0
Beneficio neto	-44,424	1,959,043

Comparativo Resultado - Presupuesto. Balance. SmartOne		
	Resultado	Presupuesto
Activo Fijo Bruto	3,450,000	0
Depreciación Acumulada	1,720,500	0
Activo Fijo Neto	1,729,500	0
Activos Financieros a LP	150,000	0
Activos Financieros a CP	125,000	0
Inventario	78,378	0
Clientes	423,480	0
Efectivo	147,704	0
Activo Total	2,654,063	0
Recursos Propios	1,466,681	0
Beneficio Neto	-44,424	1,959,043
Préstamo LP	848,835	0
Total Préstamo CP	197,101	0
Crédito Extraordinario	0	--
Proveedores	185,870	0
Patrimonio + Pasivo Total	2,654,063	1,959,043

Indicadores Clave de la Compañía SmartOne		
	2022	2021
Unidades vendidas	248,342	247,664
Participación de mercado -	20.0%	20.0%
Ingresos	3,346,115	3,276,454
Margen sobre ingresos	35.0%	33.0%
Beneficio bruto	93,660	43,142
Ratio de beneficio bruto sobre ingresos-	2.8%	1.3%
Rentabilidad sobre patrimonio neto -	-3.1%	-7.8%
Rendimiento del activo	3.5%	1.5%
Ratio de liquidez	202.3	237.3
Cobertura Fondo de Maniobra	50.6%	57.9%
Pasivo corriente sobre Pasivo total	31.1	26.8
Total Pasivo sobre Patrimonio	0.9	1.0
Capacidad fabricación total - Unidades	285,000	285,000
Tasa ocupación fábricas -	87.0%	87.0%
Unidades stock sobre ventas -	2.3%	2.5%
Valor de marca - Escala 1 a 100-	36	34
Valor de producto - Escala 1 a 10-	7.1	7.1
Cobertura de distribución - Escala 1 a 100-	46.2%	47.9%

Evaluación de los resultados

La valoración de la gestión se realizará a partir de la puntuación obtenida en el Índice Valor de Compañía, por tanto, es necesario tenerlo muy presente en todas las fases de realización de la simulación. En condiciones normales, se debería incrementar el valor de la compañía **un 7% cada periodo**. Este es un parámetro muy genérico, por tanto, es necesario vincularlo a **objetivos estratégicos y operativos que pueda ser referente en la toma de decisiones 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 las directrices de actuación de la compañía, en base las cuales 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**.

El siguiente esquema muestra 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

34%

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

PATRIMONIO Y SOLVENCIA

Valores alcanzados en los principales ratios de rentabilidad y solvencia

10%

VALOR DE PRODUCTO + DISTRIBUCIÓN

Combinación del valor alcanzado en ambos parámetros

9%

VALOR DE MARCA

Valoración alcanzada por la marca de la compañía entre los segmentos de demanda. Escala 10 a 100.

9%
18%

PRESUPUESTACIÓN RESULTADOS

Aproximación a los resultados reales

15%

PRESUPUESTACIÓN BALANCE

Aproximación a los resultados reales

5%

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Participación alcanzada por la empresa en el mercado, en los diferentes productos

De acuerdo al valor de la compañía alcanzado por los diferentes participantes, se establecerà el ranking final



COMPANYGAME

APRENDE SIMULANDO

🌐 <https://www.companygame.com/>
✉ sosporte@companygame.com

©COMPANYGAME

Este documento es propiedad de Companygame.

Queda totalmente prohibida cualquier tipo de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de este documento, sin previa autorización, por escrito, de los titulares de Companygame.

© Imágenes: Freepik