



MONOGRAFÍA  
TRABAJO DE TÉRMINO DE CARRERA



FIRMA 5

**Profesor Guía** Sergio Acevedo Hernández

**Estudiantes** Carla Andrades Jara

Fernando Miranda Montero

Beatriz Vinet Silva

*“Proyecto conducente a la obtención del  
Título Profesional de Ingeniero Comercial”*

*Concepción, Enero 2018*



## Índice General

<b>Índice general.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>Análisis Técnico .....</b>	<b>3</b>
Misión .....	3
Visión.....	3
Objetivos Estratégicos Generales.....	3
<b>Nuestro Equipo de Trabajo .....</b>	<b>4</b>
<b>Desarrollo de Decisiones y Objetivos .....</b>	<b>6</b>
Objetivos Específicos Primer Año .....	6
Decisiones del Primer Año de Gestión .....	6
Objetivos Específicos Segundo Año .....	9
Decisiones del Segundo Año de Gestión .....	9
Objetivos Específicos Tercer Año.....	12
Decisiones del Tercer Año de Gestión .....	12
<b>Descripción y Análisis de las Áreas de Compañía .....</b>	<b>15</b>
Área de Producción .....	15
Área de Marketing .....	17
Área de Finanzas.....	21
<b>Análisis Financiero .....</b>	<b>22</b>
Balance Clasificado.....	22
Estado de Resultado .....	23
Indicadores Financieros .....	24
Indicadores de Liquidez.....	24
Indicadores de Gestión .....	24
Indicadores de Solvencia .....	24
Indicadores de Rentabilidad.....	24
<b>Situación final de la Compañía.....</b>	<b>25</b>
Evolución de la Compañía .....	25
Logro de Objetivos.....	26
Precio de acción .....	28
Conclusión .....	30
<b>Anexos .....</b>	<b>31</b>



## Introducción

Tenpomatic es desarrollado en una industria que se compone de 5 Firmas, las cuales están bajo las mismas condiciones al comienzo del trimestre 9 y que durante 12 periodos consecutivos tienen como objetivo principal llevar a la compañía a una mejora continua.

A continuación, se presenta el trabajo realizado por tres gerentes de área, Producción, Finanzas y Marketing, quienes a través de tres años de gestión, son elegidos para representar a la Firma 5 y que durante los periodos asignados desarrollaron distintas estrategias y decisiones que llevaron a la compañía una mejor condición.

Muchas variables de Tenpomatic son desconocidas y otras condiciones sin acceso a ser manipuladas, por lo que las decisiones que se debían tomar tenían que ser muy exhaustivas y analizadas con la intención de mejora.

En el presente informe se da a conocer cada una de las decisiones periodo a periodo, de forma detallada mostrando las estrategias utilizadas para llegar a los resultados deseados, y además se podrá observar como las distintas áreas muchas veces debían trabajar en conjunto para el logro de objetivos.

Finalmente, se dará a conocer de qué manera se trabajó para dejar a la compañía en un lugar privilegiado dentro de la industria, y las propuestas que esta nueva gerencia implantó para posicionar a la firma de manera que quedara totalmente operativa, más allá del último período de gestión.



## Análisis Técnico

### **Misión**

Somos una compañía dedicada a la fabricación y venta de celulares de alta gama utilizando la mejor materia prima, para obtener un producto de alta calidad, proporcionando a nuestros clientes un servicio de post venta adecuado, cuyo compromiso es la mejora continua en los diferentes procesos, logrando mayor rentabilidad y productividad a sus accionistas, la empresa cuenta con personal capacitado, competente y calificado comprometido con los objetivos específicos y la calidad de nuestros productos.

### **Visión**

Ser la compañía líder en venta de celulares de alta gama, consiguiendo conocimiento y recordación de todos nuestros clientes y generando crecimiento para nuestros trabajadores y el mercado en general, adicionalmente el mayor reto es ser líderes en el mercado y lograr posicionamiento

### **Objetivos Estratégicos Generales**

- ▶ Mejorar los indicadores de liquidez y rentabilidad
- ▶ Posicionarnos como la firma con mayores ventas acumuladas de la Industria.
- ▶ Mantener un crecimiento sostenido año a año en la valorización de nuestra acción.
- ▶ Llevar a la compañía a una posición privilegiada dentro de la industria.
- ▶ Aumentar el margen de explotación y el resultado no operacional en un 10%.
- ▶ Dejar a la compañía totalmente operativa al finalizar nuestro último periodo de gestión.



## **Nuestro Equipo de Trabajo**

### **Carla Andrades Jara**

Como Gerente de Operaciones es responsable del control de las actividades diarias, el manejo de las operaciones y el buen funcionamiento de estas; dentro de sus labores podemos encontrar:

- ▶ Manejo de stock de la materia prima, siendo el responsable de la solicitud de cada periodo.
- ▶ Manejo de stock de productos terminados, controlando las ventas efectivas y pérdidas, para planificar la producción de nuevos productos durante el trimestre.
- ▶ En conjunto al Gerente de Marketing, deciden las transferencias de productos terminados para su futura venta
- ▶ Es también responsable de controlar la demanda de la industria, tomando la decisión de aumento de la capacidad productiva y de producción en cada trimestre.

### **Beatriz Vinet Silva**

Gerente responsable de desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y largo plazo de la empresa, además es la encargada de planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, entre sus labores dentro de la empresa podemos destacar:

- ▶ Es el encargado de aumentar y disminuir las páginas de publicidad local y nacional.
- ▶ Contratar y distribuir los vendedores para las diferentes áreas de la empresa.
- ▶ Junto con el gerente de producción, planificar la distribución de los productos terminados para su futura venta.
- ▶ Realizar estudios con los informes de la industria para establecer precios de venta acorde al mercado y además basándose en la demanda requerida por periodo.



### **Fernando Miranda Montero**

Como Gerente de Finanzas es encargado de la gestión financiera de la organización, responsable de la planificación, ejecución e información financiera. Generalmente reporta directamente al director de la empresa, con indicadores demostrativos de los avances año a año.

Entre sus funciones podemos destacar:

- ▶ El encargado de administrar la estructura de capital, y financiamiento de corto y largo plazo
- ▶ Es responsable de asignar presupuestos para gastos incurridos en las áreas de operaciones y de administración y ventas.
- ▶ También es responsable de la elaboración de indicadores financieros para la presentación de los avances al directorio.
- ▶ Es responsable de optimizar los recursos, en las distintas etapas del proceso productivo y de comercialización para aumentar la rentabilidad de la firma.



## Desarrollo de Decisiones y Objetivos

### **Objetivos Específicos Primer Año**

- ▶ Posicionarnos como una de las 3 firmas con mayor valorización en precio de nuestra acción.
- ▶ Aumentar la participación de mercado en un 10 % respecto de la condición inicial.
- ▶ Aumentar capacidad productiva en al menos un 10 %.

### **Decisiones del Primer Año de Gestión**

- ▶ Decisiones del Periodo 9

Como primer periodo de gestión, decidimos optar por una estrategia publicitaria basada en un presupuesto de costos, en donde se opta por disminuir la publicidad nacional, la cual es más costosa y aumentar la publicidad local ya que su impacto es de manera directa por cada área de distribución.

Como estrategia comercial se decide contratar 2 vendedores y realizar una nueva distribución de los mismos con el objetivo de poder diversificar nuestras ventas en las tres áreas de mejor manera, los precios de venta se mantuvieron en US\$40 el área 1 y 2 y se redujo a US\$39 en el área 3 ya que esta última es la que registraba el menor número de unidades vendidas.

Motivo de lo anterior se dispuso de 22.189 unidades de Tenpomatics, de los cuales se logró vender el 88% de los Productos disponibles y aumentar las ventas en un 24 % con respecto del periodo 8.

Como área productiva se realiza la primera ampliación de planta expandiendo en 2000 unidades la capacidad productiva en el área 1, en busca de poder abarcar una mayor participación de mercado en corto plazo.



Como resultado de las decisiones tomadas el precio de acción sube a US\$10.41 lo que significa un aumento de un 6.6% respecto al periodo anterior, logrando el segundo lugar en ventas de la industria.

► Decisiones del Periodo 10

En este periodo se decide mantener las páginas de publicidad, número de vendedores y precio de venta igual al periodo anterior.

Se realizan contratación de obreros adicionales para cubrir el aumento de la capacidad productiva la que estará disponible en el siguiente trimestre.

Nuestras unidades disponibles para la venta fueron de 22.175 Tenpomatics, de los cuales se vendieron 19.090, lo que equivale a un 86 % de los productos terminados.

Dentro del área financiera se requirió un crédito de corto plazo de 310.000 con el fin de financiar la planta ordenada el trimestre anterior y el déficit de caja en el presente trimestre.

Como resultado de nuestra decisiones se logró aumentar el precio de la acción en un 3.6% lo que equivale al valor de US\$10.79 y adicional a esto se logra obtener nuevamente el segundo lugar en ventas y el primer lugar en ventas acumuladas de la industria.

► Decisiones del Periodo 11

Para el periodo 11 como estrategia de marketing se decide mantener la publicidad nacional, la publicidad local disminuye en dos páginas en las áreas 1 y 3 respectivamente, por este motivo se decide aumentar en dichas áreas en un vendedor más ya que se analiza y se llega a la conclusión que un vendedor tiene el doble de impacto que una página de publicidad en las ventas. Además de esto se decide modificar los precios de venta aumentando en una unidad en las áreas 1 y 3, llegando a US\$41, US\$40 y US\$40 respectivamente por área.

Como unidades disponibles para la venta se contó con 26.085 Tenpomatics, de los cuales se vendieron 20.607 unidades lo que equivale a 79 % de los productos terminados.





En el área financiera se requirió un crédito de 175.000 con el fin de financiar los costos de producción y el déficit de caja que se venía arrastrando.

Como resultado de nuestras decisiones, se logró aumentar el precio de la acción en un 9.5 %. Subiendo de un US\$10,79 a un US\$11, 82, y continuar nuestro primer puesto en ventas acumuladas.

► Decisiones del Periodo 12

Para el periodo 12 como estrategia de marketing se decide aumentar en la publicidad nacional en 3 páginas, esto por el efecto que tiene de duración de 3 periodos por lo cual era necesario volver a aumentarla en este trimestre, para la publicidad local en el área 1 y 3 se aumentó la publicidad en 2 páginas, con el fin de potenciar las ventas ya que la demanda de mercado estaba siendo más fuerte en el área 2, los precios de ventas para cada área fueron de US\$41, US\$41, US\$40 respectivamente.

Por el lado de la producción se decidió mantener la cantidad de obreros suficientes para mantener las 20 cuadrillas necesarias para producir la capacidad máxima de planta, contratando 3 obreros adicionales cada trimestre por la rotación generada por la industria.

Se contó en total con 25.478 unidades de Tenpomatics para la venta de los cuales se logró vender el 98% de los productos terminados.

En el área financiera se decide refinanciar toda la deuda a corto plazo con un Bono de US\$400.000 lo que nos permitió tener una holgura de caja pudiendo operar de mejor manera la administración de la compañía. Para esto se debió pagar además el bono 1 de 120.000 que aún se encontraba vigente

Como resultado de nuestras decisiones logramos quedar en segunda posición de la industria aumentando el precio de la acción en 13% llegando a US\$13,38. Además se logra realizar la mayor venta de la industria tanto como en el trimestre como en las ventas acumuladas del primer año de gestión.



### **Objetivos Específicos Segundo Año**

- ▶ Mantener la segunda posición en valorización de la empresa
- ▶ Mantener la posición en la participación de mercado obtenida en el primer año.
- ▶ Obtener una segunda área de producción equivalente a lo menos en un aumento del 20% de la capacidad productiva. Sostener un Precio mayor respecto del promedio de la industria durante el segundo y tercer año de gestión.

### **Decisiones del Segundo Año de Gestión**

- ▶ Decisiones del Periodo 13

Nuestra estrategia de marketing durante este periodo fue disminuir las páginas de publicidad nacional y local debido a la campaña publicitaria que se había realizado el periodo anterior, paralelamente se decide contratar 3 vendedores adicionales por la pérdida que se sufrió en el periodo anterior, además se decide que los precios de ventas sean de US\$42, US\$42, US\$41 respectivamente.

Por el área de la producción se decide comprar una planta en el área 2 con capacidad de 5.400 unidades, adicional a esto se contratan 19 obreros en dicha área para poder operar con las 6 cuadrillas necesarias para la producción máxima de la planta.

Se contó con un total de 24.422 unidades de Tenpomatics para la venta, de los cuales se logró vender el 99% de los productos terminados.

En el área financiera se decide solo pedir un préstamo a corto plazo de 40.000 para mantener saldo positivo en caja.

En base al crecimiento de la planta y del resto de las decisiones tomadas se logra obtener un precio final de la acción de US\$13.53 lo que equivale a un crecimiento de un 1,1 % debido al costo extra de comprar la planta provoca que los ingresos sean menores, pero de todas formas se mantiene el 1º lugar en ventas acumuladas de la industria.



► Decisiones del Periodo 14

Como estrategia de marketing para este periodo se decide disminuir una página de publicidad local en el área 1 y una página de publicidad nacional. El número de vendedores disminuyo a 12, distribuyéndose de manera uniforme en las tres áreas. El precio de venta se iguala en las tres áreas en US\$42.

Como producción se cuenta con una capacidad máxima de 25.400, adicionando la producción de sobretiempo se produce en total de 28.480 unidades de Tenpomatics.

En el área de venta se cuenta con un total disponible de 28.634 de los cuales se vendieron 24.140, lo que equivale a un 84% de los productos disponibles.

En el área financiera fue necesario pedir un préstamo de corto plazo de US\$40.000 y un bono de US\$500.000, para realizar el pago de la planta ordenada en el periodo anterior y quedar con saldo a favor en caja.

El resultado de nuestras decisiones nos mantuvo en el segundo lugar respecto del precio de acción, con un crecimiento de un 13.7% respecto del periodo anterior llegando a un valor de US\$13.39 y además logramos mantenernos en el primer lugar de ventas acumuladas de la industria.

► Decisiones del Periodo 15

Para este periodo se decide aumentar la publicidad nacional en 2 páginas, y la publicidad local en una página en cada área. El número de vendedores aumento en 3 y se distribuyó de manera uniforme en las 3 áreas de ventas. Adicional a esto se decide aumentar en un US\$1 el precio de venta quedando en US\$43 en cada una de las áreas.

Por el lado de la producción para este trimestre se decide trabajar a capacidad máxima sin incurrir en costos de sobretiempo, produciendo un total de 25.400 unidades de Tenpomatics.

Disponibles para la venta hubo 29.894 unidades totales, de las cuales se vendieron 24.418 lo que equivale al 81% de Tenpomatics disponibles.





En el área financiera fue necesario pedir un préstamo de corto plazo de US\$25.000 para mantener saldo a favor disponible en caja.

Como resultado de nuestras decisiones, se logra un crecimiento del 12.7% respecto del período anterior, llegando a una valorización del US\$17.35. Adicionalmente se mantuvo el primer lugar en ventas acumuladas, manteniendo la mayor participación de mercado de la industria.

► Decisiones del Periodo 16

Para esta ocasión nuestra estrategia de marketing se basó en realizar campaña publicitaria, aumentando páginas de publicidad nacional y páginas de publicidad local. El número de vendedores solo aumenta en uno, distribuyéndolos de manera casi uniforme por las tres áreas. Paralelo a esto se decide hacer por primera vez mejoras al producto (3), por lo que el precio de venta se fijó en US\$44, US\$45, US\$44 respectivamente por cada área de ventas.

Por el lado de la producción en este periodo ya se contó con la plata de 5.400 unidades para el área 2 por lo que se tiene una capacidad máxima de 30.480 Tenpomatics (incluyendo sobretiempo), por lo que se contrataron solo obreros adicionales por la rotación que otorga la industria. Adicional a esto se ordena construir una expansión en el área 2 por 1.800 unidades.

Para la venta se contó con 35.956 unidades de Tenpomatics, de los cuales se vendieron sólo el 60%, esto debido a la política de precios que se decidió establecer, llegando a la conclusión que la industria es más sensible a esta variable que al resto de las existentes.

En el área financiera solo se decide pedir un pequeño préstamo a corto plazo de 60.000 con el fin de quedar con saldo a favor en caja.

El resultado de nuestras decisiones para este periodo nos da como resultado mantener nuestro segundo lugar en precio de acción de la industria llegando a US\$18.34, creciendo en un 5.7% respecto del período anterior.



## Objetivos Específicos Tercer Año

- ▶ Mantener liderazgo en ventas acumuladas de la industria.
- ▶ Duplicar a lo menos, los ingresos por venta respecto de la condición inicial.
- ▶ Recompra de acciones
- ▶ Obtener la valorización más alta al finalizar nuestro 3° año de gestión.

## Decisiones del Tercer Año de Gestión

- ▶ Decisiones del Periodo 17

En este trimestre se decide mantener las páginas de publicidad y el número de vendedores aumenta en 1, se distribuyen 6 vendedores en las áreas 1 y 2 y los 5 restantes en el área 3, y adicional a esto se ordenan 3 mejoras de producto. Se fijó una política de precios basada en la cantidad de stock que existía acumulado del periodo anterior, fijando un precio menor de la industria quedando en US\$42 en el área 1, y US\$43 en el área 2 y 3.

La producción se mantiene a la capacidad máxima de la planta con las 26 cuadrillas correspondientes para poder operar de manera eficiente, y sin incurrir en costos de sobretiempo. Paralelamente se contratan 2 cuadrillas adicionales para operar la expansión de la planta en el área 2 la que estará disponible en el próximo periodo.

Para la venta se contó con 39.944 unidades de Tenpomatics, esto debido al stock acumulado del periodo anterior, de los cuales se vendieron 38.254 lo que equivale al 96% de las unidades disponibles.

En el área financiera se requiere de un préstamo a corto plazo para poder cubrir gasto de contrataciones adicionales de personal de producción y el pago restante de la expansión de planta requerida en el periodo 16.

Como resultado de nuestra estrategia en precios se logra obtener la mayor venta de la industria y además seguir liderando las ventas acumuladas al periodo obteniendo la mayor



participación de mercado de toda la industria. El precio de acción aumenta en un 15.9% llegando a US\$21.26 alcanzando la valorización de mercado más alta.

► Decisiones del Periodo 18

Para este periodo se decidió disminuir las páginas de publicidad local por la campaña publicitaria del periodo anterior, y los números de vendedores se mantienen igual al trimestre anterior, adicionalmente se decide volver a realizar 3 mejoras al producto. Bajo estas circunstancias se decide aumentar el precio en el área 1 y 2 a debido a que eran las áreas con mayor demanda de la industria y por el lado del área 3 se decide mantener el precio en US\$43.

Por el lado de la producción para este trimestre, ya se contó con la expansión de la planta en área 2, quedando una capacidad máxima de 7.200. Se produjo un total de 31.340 unidades.

Para la venta se contó con un total de 33.030 unidades de Tenpomatics, de los cuales se vendió un total de 90% que equivale a 29.718 unidades vendidas.

Por el lado financiero no fue necesario pedir préstamos de corto plazo ya que se contaba con holgura entre los ingresos y egresos del periodo. Además se decidió realizar la primera recompra de acciones a un precio de US\$28 por acción, recomprando un total de 5.000.

Como resultado de nuestras decisiones se logra mantener la valorización más alta de la industria respecto del precio de acción, alcanzando un valor de US\$23.75, creciendo un 11.7% respecto del periodo anterior.

► Decisiones del Periodo 19

Para este periodo en el área de Marketing se decidió aumentar las páginas de publicidad tanto local como nacional en dos unidades. El número de vendedores disminuyo en uno, dejando un vendedor menos en el área 1. El precio de venta se mantuvo en las tres áreas.



Por el lado de la producción se contó con un total de 28 cuadrillas para la producción máxima de 27.200 unidades, adicionando la capacidad de máxima de sobretiempo, produciendo un total de 32.640 unidades de Tenpomatics

Disponible para la venta se contó con un total de 35.952, de los cuales se vendieron 32.678 lo que equivale a 90% de los Tenpomatics Disponibles.

En el área financiera se decide nuevamente realizar una recompra de 7.500 acciones a un precio de US\$30, y no se requirió crédito de corto plazo.

En base a nuestras decisiones se dio como resultado obtener nuevamente la valorización más alta de la industria llegando a US\$26.91, creciendo en un 13.3% respecto del periodo anterior.

#### ► Decisiones del Periodo 20

Para este periodo se decide disminuir las páginas de publicidad en 3 unidades tanto en la publicidad nacional como en cada una de las áreas de publicidad local. Se contó con dos vendedores adicionales para este periodo, y el precio de venta fue de US\$44 para las tres áreas.

Por el lado de la producción se mantuvo el mismo criterio del periodo anterior de producir 27.200 unidades, adicionando la capacidad de máxima de sobretiempo, produciendo un total de 32.640 unidades de Tenpomatics.

Para la venta se contó con un total de 35.914, de lo cual se logró vender 28.893, lo que equivale el 80% del stock disponible.

En el área financiera se realiza un tercera recompra de 8.200 acciones a un precio de US\$32, adicional a esto se requirió un préstamo de corto plazo de US\$4.539 otorgado de manera automática por la industria.

Como resultado de nuestras decisiones se logra terminar el tercer año de gestión con la valorización más alta de la industria con un precio de acción de US\$29.69 con un crecimiento de 10.3% con respecto del periodo anterior.



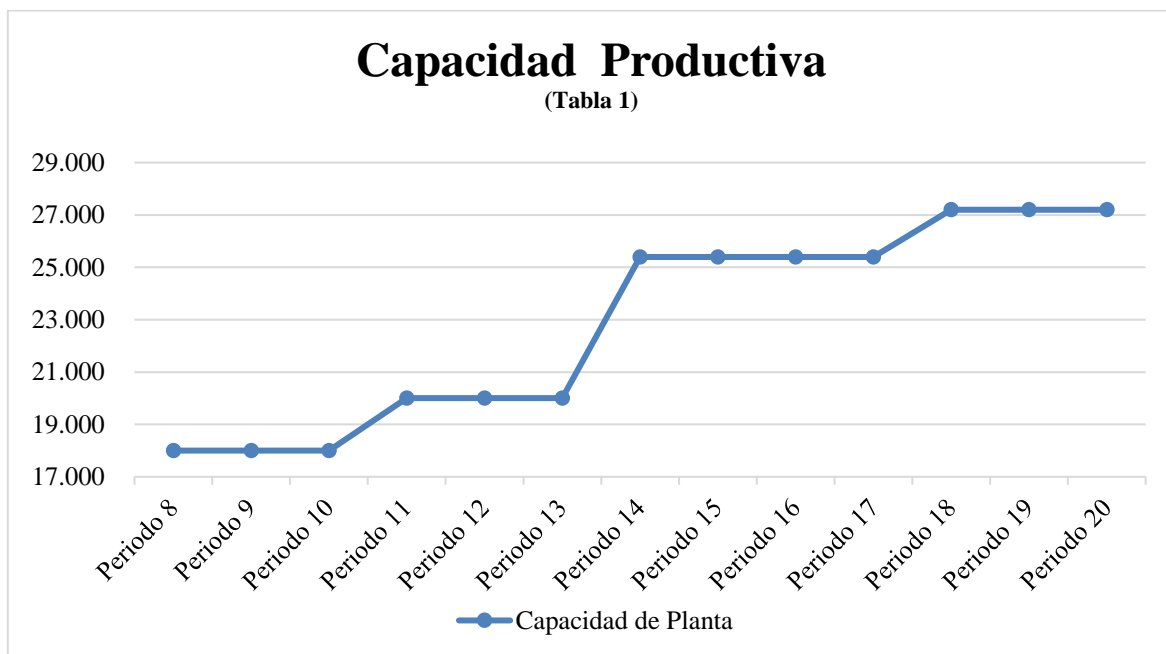


## Descripción y Análisis de las Áreas de Compañía

### Área de Producción

Área responsable de controlar la capacidad productiva de nuestra firma, es por esto que durante nuestra gestión se ha decidido realizar 3 aumentos de la capacidad productiva. La primera ampliación fue en el noveno trimestre, la cual estuvo disponible 2 periodos después ampliando la capacidad de la planta en 2.000 unidades en el área 1. En el periodo 13 se presenta la necesidad de un nuevo aumento de capacidad productiva, decidiendo esta vez la compra de una nueva planta en el área 2 con capacidad de 5.400 unidades y finalmente durante el periodo 16 se requiere un nuevo aumento en la capacidad productiva, esta vez se ordena una expansión de la planta ubicada en el área 2 por 1.800 unidades.

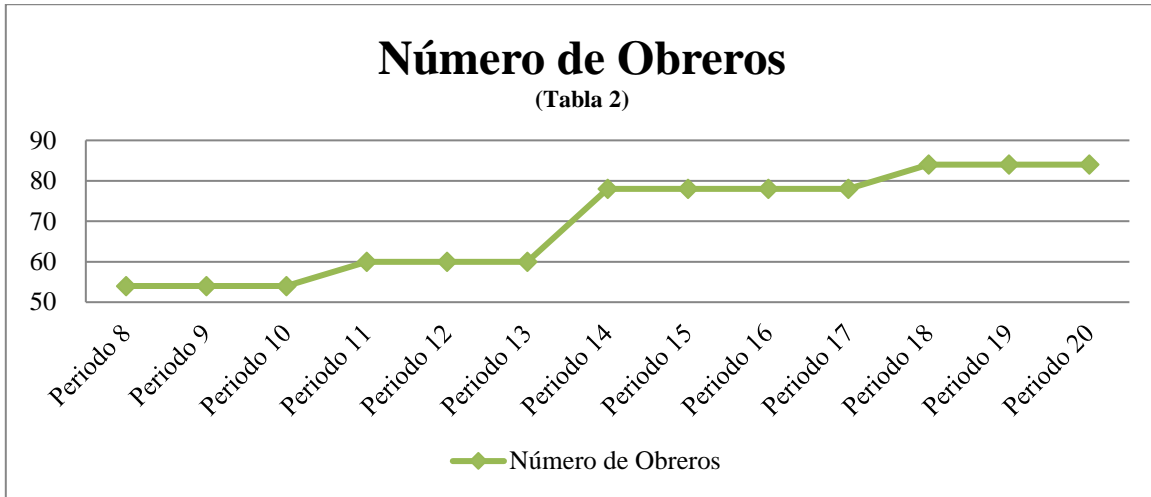
Las decisiones antes presentadas, dieron como resultado que la capacidad productiva de nuestra compañía aumentara en un 51% respecto de la condición inicial. (Ver tabla 1)



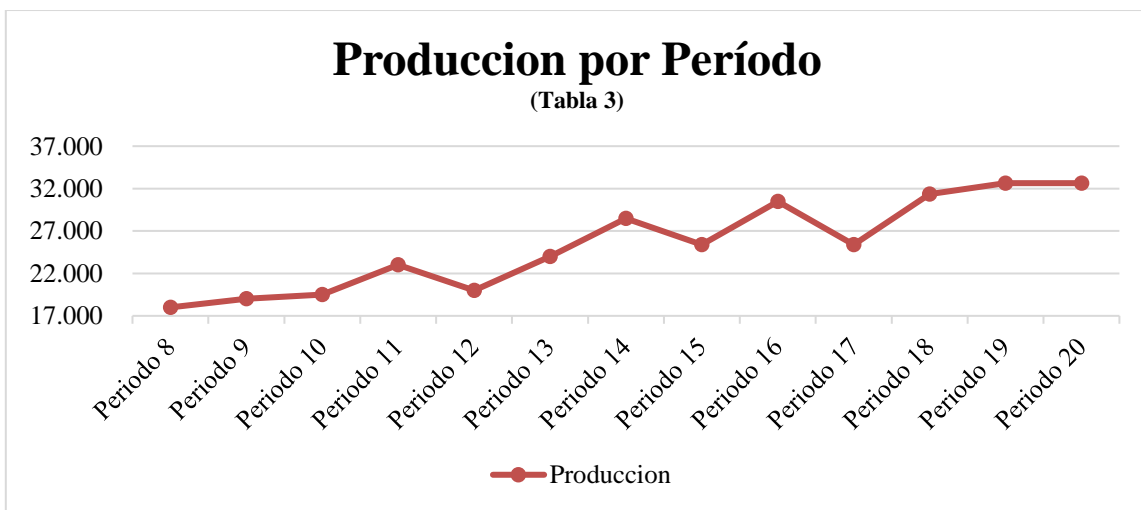




Debido al aumento de la capacidad productiva de nuestra compañía, se debió aumentar también los obreros contratados para poder operar las plantas. Pasando de tener 54 obreros en el periodo 8 a trabajar con 84 al finalizar el periodo 20, correspondiente a un aumento de un 55% de los obreros contratados. (Ver tabla 2)



Además de las decisiones de capacidad productiva de cada trimestre (Ver tabla 3), el área en referencia fue responsable de indicar los niveles de producción necesarios para cubrir la demanda de la industria, considerando los distintos factores tales como materia prima disponible, stock de productos terminados, costos de almacenamiento y de sobre producción, adicional a esto, la dotación de obreros necesaria para la operación de nuestras plantas productivas y el control de la rotación del personal.

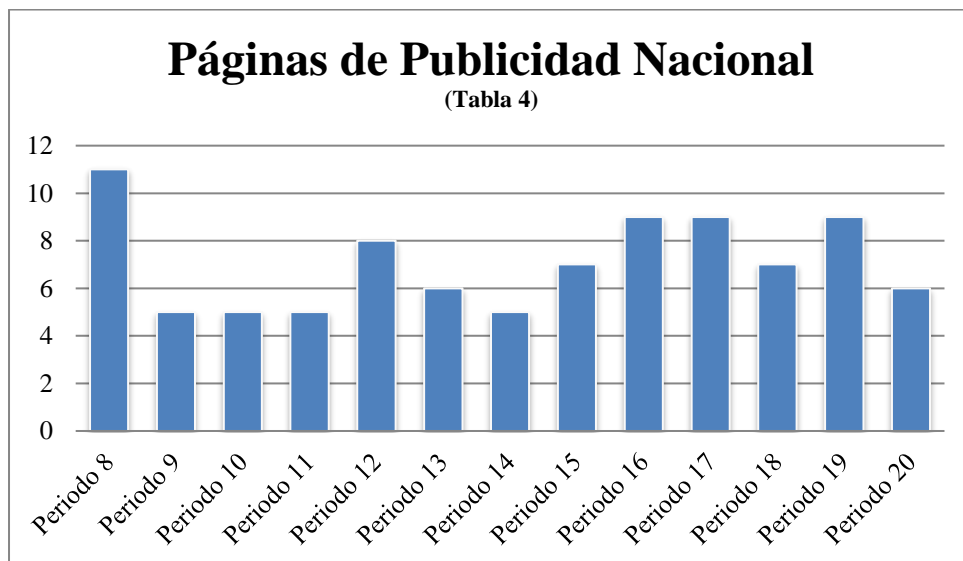


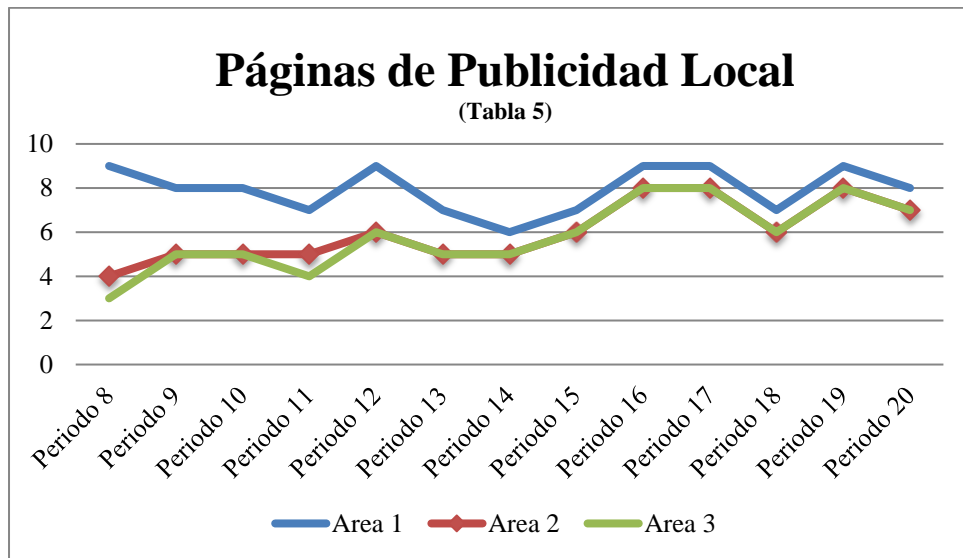
## Área de Marketing

Área encargada de generar impacto en el público y mercado al cual se ofrece el producto Tenpomatic, a través de la publicidad y número de vendedores, como la distribución de estos. Además estipular precios de venta acorde a las decisiones y variables de la industria periodo a periodo.

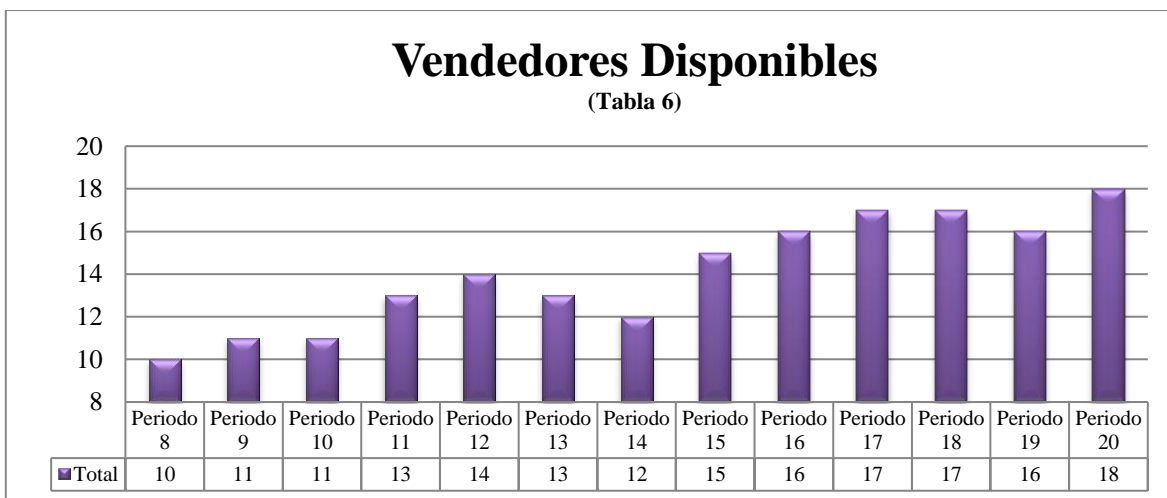
En lo que respecta la publicidad nacional (Ver tabla 4) y local nuestra estrategia publicitaria tiene 2 fases, la primera es trimestral la que nos permite tener un gasto en publicidad entre 10% - 20% sobre los ingresos por venta del periodo y la segunda nuestra estrategia anual, que busca mantener un gasto que no supere el 15% (Ver tabla 12) de los ingresos por venta anuales, cuidando el margen operacional.

Las páginas de publicidad local (Ver tabla 5) al tener impacto directo en cada área de venta, fueron asignadas de acuerdo a la estrategia que se presentaba en cada periodo privilegiando las áreas con mayor demanda.

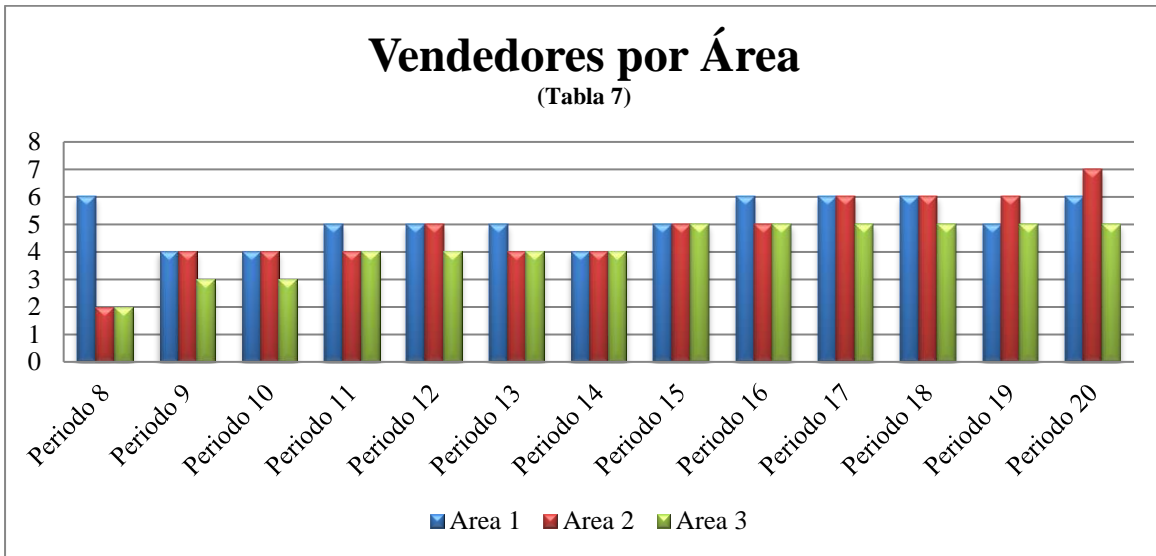




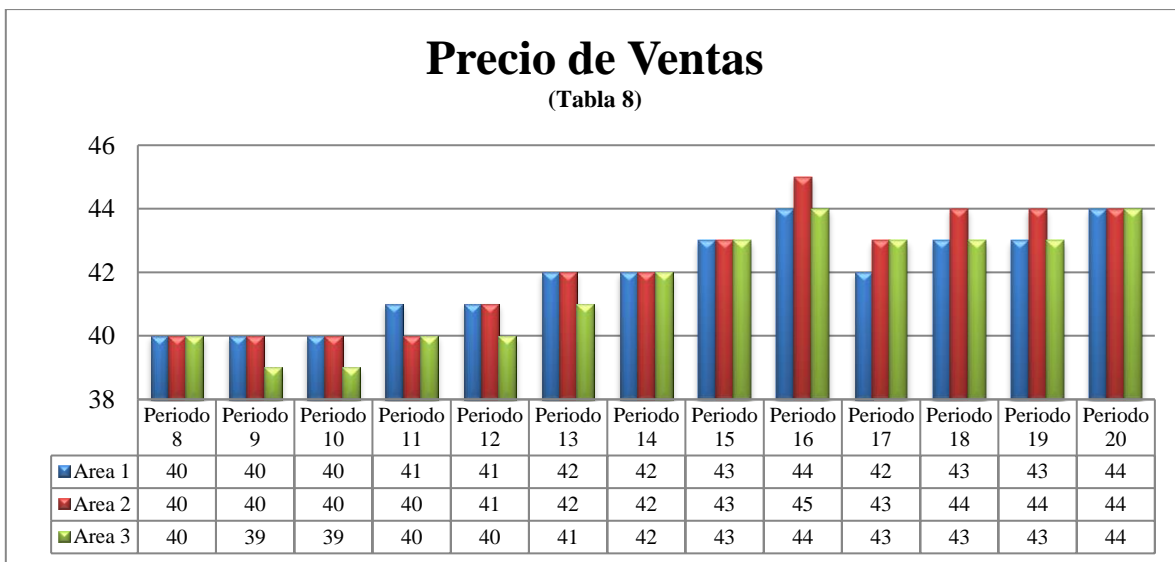
En el ámbito de los vendedores la compañía tuvo un aumento del 80% en la cantidad de personal al término del tercer año de gestión, de disponer 10 vendedores al 8 trimestre y contar con 18 durante el periodo 20.



Este personal de ventas fue distribuido en las distintas áreas de ventas (Ver Tabla 7) de acuerdo a la demanda existente que se presentaba en la industria, en conjunto con las páginas de publicidad ya que analizando los resultados de los primeros periodos, llegamos a la conclusión que cada vendedor tenía un mayor impacto en las ventas, con una relación de dos páginas de publicidad por cada vendedor asignado.



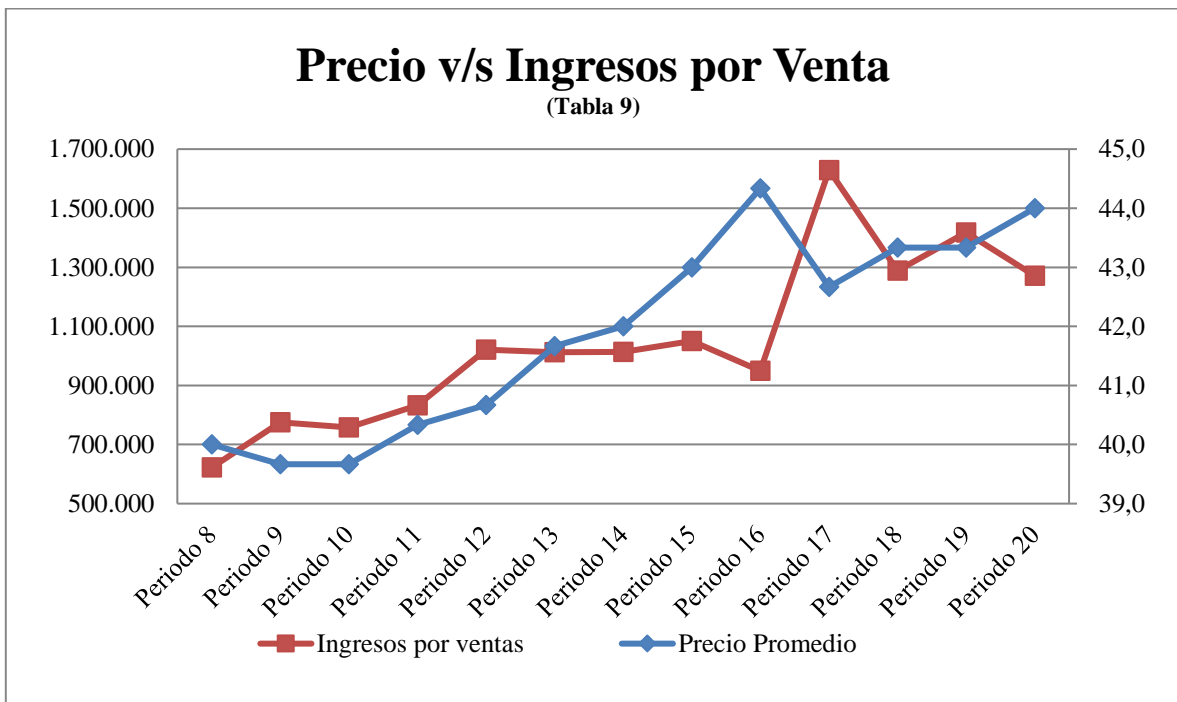
En lo correspondiente al precio de venta (Ver Tabla 8), este fue estipulado periodo a periodo con el objetivo de poder abacar un mayor mercado, considerando las demas variables como lo son la publicidad y los vendedores disponibles, ademas para fijar nuestros precios tomamos en consideracion el precio de nuestra competencia el cual podiamos conocer por medio de los informes de mercado.





Por lo anterior nuestro precio en general se mantenía dentro de la media de industria, ya que nuestro principal objetivo era aumentar el margen de utilidad, el cual no se basaba en un mayor precio, si no que por medio de la disminución de los costo de explotación.

Tras haber realizado un analisis de las variables del marketing concluimos que el factor más influyente en la demanda, es el precio de nuestros productos mostrandose claramente en el periodo 16 y 17 donde al variar nuestros precio tambien vario de manera significativa nuestro ingreso por venta. (Ver Tabla 9)





## Área de Finanzas

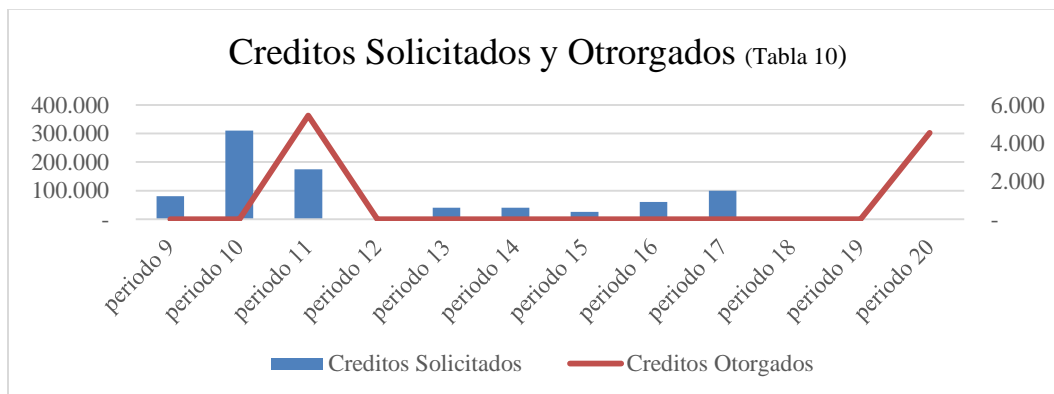
Área encargada de planificar, controlar y analizar la estructura financiera de la empresa, decidiendo cuál es la distribución óptima de financiamiento y el momento apropiado para esto. Además es donde se revisan y aprueban los presupuestos de las restantes áreas de la compañía, por ende, debe trabajar en conjunto con estas para el logro de objetivos.

La primera decisión importante, fue durante el último trimestre del primer año de gestión, refinanciando el crédito de corto plazo y el primer bono emitido con un nuevo bono de US\$ 400.000, esto con el fin de tener holgura en nuestro flujo de efectivo el cual estaba siendo muy limitado por el corto plazo de los créditos.

Luego en el primer trimestre del segundo año, es cuando se decide comprar una planta productiva para el área 2, por un precio de US\$ 621.000 la cual debe ser pagada el siguiente trimestre, por lo que se decide emitir un bono por US\$ 500.000 en periodo 14, teniendo de esta forma la liquidez suficiente para el pago de nuestras obligaciones.

Posteriormente se decide realizar durante los periodos 18 al 20, la recompra de acciones esto con el fin de poder aumentar la valorización de nuestra compañía obteniendo de esta manera el primer lugar en precio de acción de la industria.

Adicionalmente a estas decisiones significativas, el área de finanzas dirigido por su respectivo gerente, fue responsable de presupuestar periodo a periodo el flujo de caja, de manera que se pudiera calcular un valor aproximado la cantidad de crédito de corto plazo requerido respectivamente. (Ver tabla 10)





## Análisis Financiero

### Balance Clasificado

<b>Tabla 11</b>				
	<b>Periodo 8</b>	<b>Periodo 12</b>	<b>Periodo 16</b>	<b>Periodo 20</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Disponible	58.660	148.251	9.939	0
Doctos. y Ctas x Cobrar	789.992	1.251.692	1.274.225	1.711.147
Existencias	114.620	43.554	458.933	215.600
Otros Activos Circulantes	4	4	3	3
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>963.276</b>	<b>1.443.501</b>	<b>1.743.100</b>	<b>1.926.750</b>
Maquinarias y Equipos	1.820.000	2.020.000	2.803.000	2.803.000
Depreciación Acumulada (menos)	503.000	887.000	1.384.150	1.936.650
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>1.317.000</b>	<b>1.133.000</b>	<b>1.418.850</b>	<b>866.350</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>2.280.276</b>	<b>2.576.501</b>	<b>3.161.950</b>	<b>2.793.100</b>
<b>PASIVOS</b>				
Deuda Bancos Corto Plazo	150.000	90.223	202.100	4.539
Provisiones, Retenciones e Impuestos	-52.604	80.631	50.041	126.916
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>97.396</b>	<b>170.854</b>	<b>252.141</b>	<b>131.455</b>
Obligaciones con el Público	480.000	520.000	770.000	590.000
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>480.000</b>	<b>520.000</b>	<b>770.000</b>	<b>590.000</b>
<b>Total Pasivo Exigible</b>	<b>577.396</b>	<b>690.854</b>	<b>1.022.141</b>	<b>721.455</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Pagado	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.393.000
Resultado Acumulado (+/-)	47.416	205.019	489.773	551.730
Resultado del Ejercicio (+/-)	55.464	80.628	50.036	126.915
<b>Patrimonio Total</b>	<b>1.702.880</b>	<b>1.885.647</b>	<b>2.139.809</b>	<b>2.071.645</b>
<b>Pasivos Totales</b>	<b>2.280.276</b>	<b>2.576.501</b>	<b>3.161.950</b>	<b>2.793.100</b>



## Estado de Resultado

Analizando nuestro Estado de resultados podemos observar lo siguiente:

- Importante incremento de las ventas creciendo un 134% al finalizar el tercer año de gestión respecto de periodo 8 el cual fue nuestra situación inicial.
- Disminución de costos de explotación pasando de representar un 77% sobre los ingresos por venta a solo un 67% de estos.
- Disminución de gastos de administración de ventas representando al final de nuestra gestión solo el 11% de los ingresos por venta, los que inicialmente representaban un 21 % de estos en la condición inicial.

Tabla 12								
	CONDICION INICIAL		PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO	
Ventas	2.395.713	100%	3.386.620	100%	4.025.414	100%	5.606.134	100%
Costos de Explotación	1.852.701	77%	2.481.570	73%	2.865.224	71%	3.752.432	67%
<b>Margen de Explotación</b>	<b>543.012</b>	<b>23%</b>	<b>905.050</b>	<b>27%</b>	<b>1.160.190</b>	<b>29%</b>	<b>1.853.702</b>	<b>33%</b>
Gastos de Admin. y Ventas	491.700	21%	474.700	14%	566.500	14%	644.300	11%
<b>Resultado Operacional Neto</b>	<b>51.312</b>	<b>2%</b>	<b>430.350</b>	<b>13%</b>	<b>593.690</b>	<b>15%</b>	<b>1.209.402</b>	<b>22%</b>
Gastos Financieros	91.004	4%	64.814	2%	85.362	2%	90.929	2%
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-91.004</b>	<b>-4%</b>	<b>-64.814</b>	<b>-2%</b>	<b>-85.362</b>	<b>-2%</b>	<b>-90.929</b>	<b>-2%</b>
<b>Resultado Antes De Impuesto</b>	<b>-39.692</b>	<b>-2%</b>	<b>365.536</b>	<b>11%</b>	<b>508.328</b>	<b>13%</b>	<b>1.118.473</b>	<b>20%</b>
Impuesto	-19.846	-1%	182.768	5%	254.167	6%	559.237	10%
<b>Resultado Final</b>	<b>-19.846</b>	<b>-0,8%</b>	<b>182.768</b>	<b>5,4%</b>	<b>254.162</b>	<b>6,3%</b>	<b>559.236</b>	<b>10,0%</b>





## Indicadores Financieros

### Indicadores de Liquidez

Indicadores de Liquidez (Tabla 13)				
Períodos	8	12	16	20
Razón corriente	9,89	8,45	6,91	14,66
Prueba Ácida	8,71	8,19	5,09	13,02
Test Tesorería	0,60	0,87	0,04	0,00
Capital de Trabajo	865.880	1.272.647	1.490.959	1.795.295

### Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión(Tabla 14)				
Períodos	8	12	16	20
Rotación de los Activos Totales	0,27	0,40	0,30	0,46
Rotación Activo Fijo	0,47	0,90	0,67	1,47

### Indicadores de Solvencia

Indicadores de Solvencia(Tabla 15)				
Períodos	8	12	16	20
Estructura del Capital	34%	37%	48%	35%
Razón de endeudamiento	25%	27%	32%	26%
Cobertura Gastos Financieros	1,18	8,68	4,90	14,32
Cobertura de Gastos Fijos	1,02	2,08	1,47	2,42

### Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad(Tabla 16)				
Períodos	8	12	16	20
Rendimiento Sobre el Patrimonio	0,1%	4,3%	2,3%	6,1%
Rendimiento sobre la Inversión	0,1%	3,1%	1,6%	4,5%
Utilidad del Activo	0,8%	7,1%	4,0%	9,8%
Utilidad de las Ventas	3,0%	17,9%	13,2%	21,5%
Margen de Utilidad Bruto	25%	30%	33%	34%



## Situación final de la Compañía

### Evolución de la Compañía

Evolución de la Empresa (Tabla 17)				
Trimestre	8	12	16	20
Precio de Acción	9,76	13,18	18,34	29,69
Total Productos Vendidos	15.554	25.056	21.412	28.893
Inventario Final	3.189	422	1.479	7.021
Total Ventas Perdidas	28	907	-	-
Saldo Neto de Caja	91.340	148.251	50.061	-
Precio Por Área	40-40-40	41-41-40	44-45-44	44-44-44
Acciones Emitidas	160.000	160.000	160.000	139.300
Total Activos	2.280.272	2.576.497	3.161.947	2.793.097
Total Pasivos	577.396	690.857	1.022.141	721.455
Total Patrimonio	1.702.880	1.885.647	2.139.809	2.071.645
Áreas Disponibles con Plantas	1	1	2	2
Capacidad de Planta (Área 1)	18.000	20.000	20.000	20.000
Capacidad de Planta (Área 2)	-	-	5.400	7.200
Capacidad de Planta (Área 3)	-	-	-	-
Capacidad Total de Planta	18.000	20.000	25.400	27.200
Costo Manufactura de PT	26,72	25,54	27,11	27,02
Número de Obreros Disponibles	54	60	78	84
Número de Vendedores Disponibles	10	14	16	19
Publicidad Local	16	21	25	22
Publicidad Nacional	11	8	9	6

## Logro de Objetivos

### ► Logro objetivos Primer Año

Respecto de la valorización de la compañía se cumple, alcanzando la segunda posición de la industria. (Ver tabla 19)

La participación de mercado aumenta a 14% al finalizar el primer año, pasando de un 20% de participación en la industria (periodo inicial) a poseer un 22.8% de las ventas totales. (Ver tabla 18)

El primer año termina con una capacidad productiva de 20.000 unidades, lo que equivale a un crecimiento de un 11.1% (Ver tabla 1)

### ► Logro objetivos Segundo Año

Al finalizar el segundo año de gestión, se logra mantener la valorización de la compañía, manteniendo el segundo lugar en la industria en lo que respecta el precio de acción. (Ver tabla 19)

Se mantuvo la posición obtenida en el primer año, liderando la participación en los ingresos por venta dentro la industria. (Ver tabla 18)

Al término de este año, la compañía logra una capacidad productiva de 25.400 unidades, lo que equivale a un crecimiento de un 27% del año anterior, todo lo antes mencionado se logra con la construcción de una nueva planta en el área 2. (Ver tabla 1)

### ► Logro objetivos Tercer Año

Se mantuvo la posición obtenida durante el primer y segundo año, liderando la participación en los ingresos por venta dentro la industria. (Ver tabla 18)

Los ingresos por venta son incrementados en un 134% respecto de la condición inicial. (Ver Tabla 12)

Los últimos tres periodos se realiza recompra de acciones, por un total de 20.700 acciones, equivalente al 12.93% de las acciones emitidas desde la condición inicial.

Durante el tercer año de gestión se logra obtener el primer lugar en todos los periodos sobre el precio de acción, obteniendo la valorización más alta de la industria. (Ver tabla 19)

<b>Participación de Mercado (Tabla 18)</b>				
Período	8	12	16	20
Empresa 1	20,0%	15,8%	15,5%	15,5%
Empresa 2	20,0%	20,7%	20,8%	21,7%
Empresa 3	20,0%	20,6%	21,1%	21,2%
Empresa 4	20,0%	20,1%	20,4%	19,3%
Empresa 5	20,0%	22,8%	22,2%	22,2%

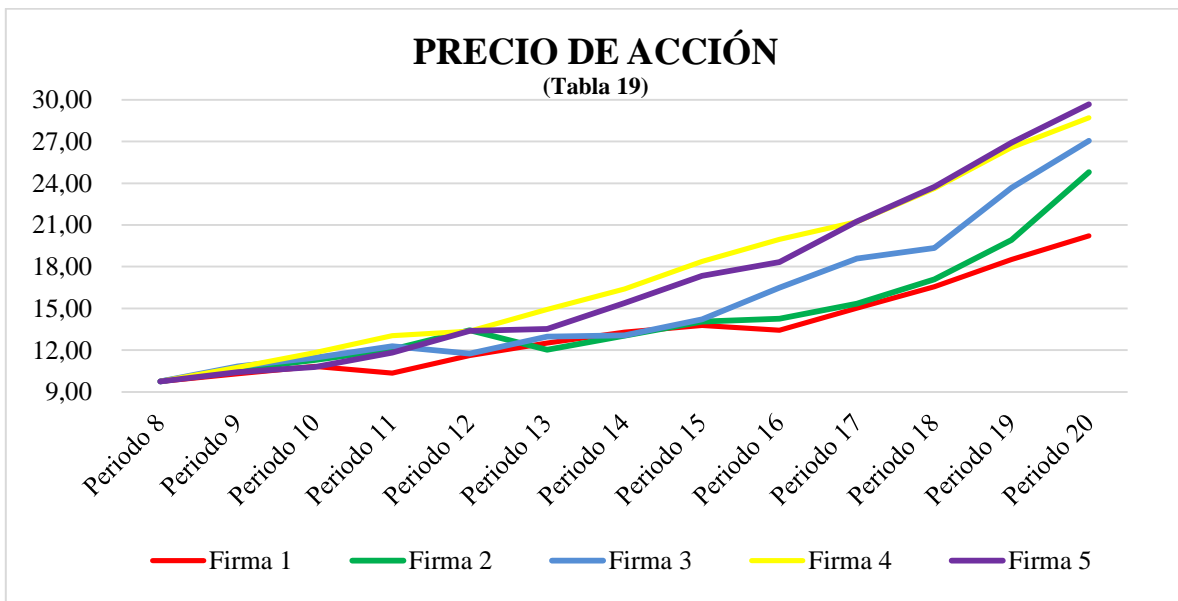


## Precio de acción

El precio de nuestra acción, fue el resultado de las decisiones tomadas en cada periodo. Uno de nuestros objetivos era mantener un crecimiento constante en cada trimestre sin sufrir bajas en la valorización, lo que se cumplió y se fue complementado con nuestros objetivos específicos en cada año de gestión.

Como nuestra estrategia se centraba en el obtener rentabilidad por medio de una mayor participacion de mercado, debimos tener un control exautivo en el manejo de nuestros costos y gastos, aumentando el margen operacional y no operacional, lo que adicionado con nuestras deciones de financiamiento nos permitio evolucionar de manera positiva cada periodo.

En el primer año de gestión nuestra compañía fue una de las 3 firmas con mayor valorización, y llegó a ser la firma con mayor valorización de la industria al finalizar el tercer año. (Ver tabla 19)





Precio de Acción (Tabla 20)														
Periodo	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Firma 1	9,76	10,29	10,83	10,35	11,61	12,51	13,30	13,78	13,42	15,03	16,57	18,52	20,21	
Firma 2	9,76	10,62	11,29	12,06	13,42	12,03	13,04	14,05	14,27	15,34	17,10	19,92	24,79	
Firma 3	9,76	10,84	11,45	12,28	11,75	12,98	13,07	14,21	16,49	18,58	19,35	23,68	27,05	
Firma 4	9,76	10,75	11,81	13,04	13,36	14,92	16,41	18,37	19,96	21,24	23,62	26,57	28,72	
Firma 5	9,76	10,41	10,79	11,82	13,38	13,53	15,39	17,35	18,34	21,26	23,75	26,91	29,69	
Crecimiento anual					37%					37%				
Crecimiento acumulado					37%					88%				

El crecimiento obtenido tras el primer año de gestión es de 37%, luego en el segundo año se registro un crecimiento nuevamente de 37% y se finalizo el tercer año con un crecimiento anual de 62%. Todo esto respecto del año anterior.

El crecimiento total registrado durante los tres años de gestión fue de un 204%. (Ver tabla 20)



## Conclusión

Al finalizar el tercer año de gestión, podemos concluir que la industria donde se desarrollo Tenpomatic es muy sensible a ciertas variables que muchas veces no eran fáciles de controlar.

A través de los tres años de gestión, se vio de manera clara que para poder lograr objetivos propuestos se debe trabajar en equipo ya que hay procesos que van ligados a distintos departamentos dentro de la compañía.

Al concluir el último periodo de gestión los resultados de la gerencia asignada son muy favorables para la compañía, ya que se logran cumplir en gran porcentaje los objetivos propuestos al inicio de cada periodo, posicionando a la empresa en un lugar privilegiado dentro de la industria tanto en ventas como en la valorización de la acción, mejorando indicadores de liquidez y rentabilidad. Además de esto la compañía logra mantener una buena posición constante durante los tres años de trabajo asignados, y siempre considerando la intención de mejora.

Al finalizar su gestión, esta gerencia deja a la compañía totalmente operativa, considerando áreas de Producción, Marketing y Finanzas, con aumentos significativos en la capacidad productiva, dotación de obreros y personal de ventas, con indicadores financieros que reflejan el buen manejo que se tuvo en el control de costos, y operaciones importantes para la buena gestión de la compañía.

Cabe mencionar que según Estado de resultado de la condición inicial, esta empresa venia rentabilidad negativa, lo que se pudo revertir logrando una rentabilidad del 10% respecto de los ingresos por venta al finalizar el periodo de tiempo asignado para esta gerencia.



## Anexos

### Estado de Resultado Primer año

Periodo	9	%	10	%	11	%	12	%
Ventas	775.165	100%	758.211	100%	832.455	100%	1.020.789	100%
Costos de Explotación	563.776	73%	603.821	80%	603.444	72%	710.529	70%
Margen de Explotación	211.389	27%	154.390	20%	229.011	28%	310.260	30%
Gastos de Admin. y Ventas	132.400	17%	106.300	14%	108.000	13%	128.000	13%
Resultado Operacional Neto	78.989	10%	48.090	6%	121.011	15%	182.260	18%
Gastos Financieros	14.550	2%	12.875	2%	16.388	2%	21.001	2%
Resultado No Operacional	-14.550	-2%	-12.875	-2%	-16.388	-2%	-21.001	-2%
Resultado Antes De Impuesto	64.439	8%	35.215	5%	104.623	13%	161.259	16%
Impuesto	32.220	4%	17.608	2%	52.312	6%	80.630	8%
Resultado Final	32.220	4%	17.608	2%	52.312	6%	80.630	8%

### Estado de Resultado Segundo año

Periodo	13	%	14	%	15	%	16	%
Ventas	1.012.410	100%	1.013.880	100%	1.049.974	100%	949.150	100%
Costos de Explotación	860.246	85%	683.961	67%	684.775	65%	636.242	67%
Margen de Explotación	<b>152.164</b>	<b>15%</b>	<b>329.919</b>	<b>33%</b>	<b>365.199</b>	<b>35%</b>	<b>312.908</b>	<b>33%</b>
Gastos de Admin. y Ventas	124.100	12%	121.500	12%	133.700	13%	187.200	20%
Resultado Operacional Neto	<b>28.064</b>	<b>3%</b>	<b>208.419</b>	<b>21%</b>	<b>231.499</b>	<b>22%</b>	<b>125.708</b>	<b>13%</b>
Gastos Financieros	16.956	2%	15.400	2%	27.375	3%	25.631	3%
Resultado No Operacional	<b>-16.956</b>	<b>-2%</b>	<b>-15.400</b>	<b>-2%</b>	<b>-27.375</b>	<b>-3%</b>	<b>-25.636</b>	<b>-3%</b>
Resultado Antes De Impuesto	<b>11.108</b>	<b>1%</b>	<b>193.019</b>	<b>19%</b>	<b>204.124</b>	<b>19%</b>	<b>100.072</b>	<b>11%</b>
Impuesto	5.554	1%	6	0%	102.062	10%	50.036	5%
Resultado Final	<b>5.554</b>	<b>1%</b>	<b>193.013</b>	<b>19%</b>	<b>102.062</b>	<b>10%</b>	<b>50.036</b>	<b>5%</b>

### Estado de Resultado Tercer año

Periodo	17	%	18	%	19	%	20	%
Ventas	1.629.076	100%	1.288.306	100%	1.417.460	100%	1.271.292	100%
Costos de Explotación	1.116.479	69%	864.315	67%	932.527	66%	839.111	66%
Margen de Explotación	<b>512.597</b>	<b>31%</b>	<b>423.991</b>	<b>33%</b>	<b>484.933</b>	<b>34%</b>	<b>432.181</b>	<b>34%</b>
Gastos de Admin. y Ventas	181.000	11%	146.400	11%	157.600	11%	159.300	13%
Resultado Operacional Neto	<b>331.597</b>	<b>20%</b>	<b>277.591</b>	<b>22%</b>	<b>327.333</b>	<b>23%</b>	<b>272.881</b>	<b>21%</b>
Gastos Financieros	25.003	2%	25.163	2%	21.713	2%	19.050	1%
Resultado No Operacional	<b>-25.003</b>	<b>-2%</b>	<b>-25.163</b>	<b>-2%</b>	<b>-21.713</b>	<b>-2%</b>	<b>-19.050</b>	<b>-1%</b>
Resultado Antes De Impuesto	<b>306.594</b>	<b>19%</b>	<b>252.428</b>	<b>20%</b>	<b>305.620</b>	<b>22%</b>	<b>253.831</b>	<b>20%</b>
Impuesto	153.297	9%	126.214	10%	152.810	11%	126.916	10%
Resultado Final	<b>153.297</b>	<b>9%</b>	<b>126.214</b>	<b>10%</b>	<b>152.810</b>	<b>11%</b>	<b>126.915</b>	<b>10%</b>



