



TENPOMATIC

Firma 2

**MONOGRAFÍA CONDUCENTE A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía:

Sergio Acevedo Hernández

Alumnos:

**Catalina Benavente Reyes
Nathalie San Martin
Marcela Urrutia**

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
INGENIERÍA COMERCIAL**

INDICE

PORTADA	1
INDICE.....	2
INTRODUCCIÓN	3
ANÁLISIS TÉCNICO	4
Misión:.....	4
Visión:	4
Objetivos generales:	4
Objetivos Específicos:	5
Descripción equipo de trabajo.....	6
ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA	7
Situación Inicial:	7
Descripción de cada una de las jugadas, metodología y justificación:.....	9
SITUACIÓN FINAL DEL SECTOR	28
Estados financieros.....	28
Estados de Resultados:	29
Análisis de Ratios:.....	30
Cobertura de la demanda:.....	32
Evolución Anual del precio de la Acción	33
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	34
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS ANTES DE RESULTADOS.....	35
CONCLUSIONES GRUPALES ACERCA DEL SIMULADOR	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	38
Anexo 1. Balance General Comparativo	39
Anexo 2. Estados de Resultados Comparativos	40

INTRODUCCIÓN

Simulador Tenpomatic es una herramienta para la enseñanza de la toma de decisiones en un lapso corto de tiempo, guiándonos a actuar como gerentes en un ambiente de negocios simulado pero apegado a la realidad.

Como estudiantes de Ingeniería Comercial, entendemos el desarrollo de una empresa en el contexto económico y también podemos deducir el impacto de cada decisión que se debe tomar.

El presente informe fue desarrollado en base a la experiencia vivida a través del desarrollo de este simulador, que se enfoca en el mejoramiento de procesos de una empresa tras 8 trimestres de una administración burocrática y poco flexible, que tenía a la empresa con resultados negativos en utilidad. La experiencia comprende un total de 12 trimestres adicionales en los cuales el objetivo principal es revertir la situación inicial, incrementar el precio de la acción, del valor de la empresa y de las utilidades.

Este informe contiene un análisis detallado y metódico de todas las decisiones tomadas por esta administración, con la finalidad de hacer incrementar su competitividad aprovechando las oportunidades del entorno que se presenten y el potenciamiento de sus fortalezas;

“Hay un secreto para el Éxito. Ese se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo de fracaso”.

(COLIN POWELL)

ANÁLISIS TÉCNICO

TENPOMATIC, es una empresa de Artículos Tecnológicos de alto nivel y a un alcance de todos. La simulación gerencial TENPOMATIC está diseñada para ayudarlo a integrar todas las áreas de su conocimiento actual y proveerle de experiencia en el uso de las teorías y técnicas adquiridas en el mundo empresarial, Cada participante es asignado a una empresa que compite con otras en un ambiente parecido al entorno gerencial real.

Misión:

“Nuestra organización se dedica a la producción y venta de artículos tecnológicos de primer nivel, entregando innovación y diseños a la vanguardia del mercado, con alta capacidad tecnológica y productiva, a un precio al alcance de todos. Nuestros trabajadores marcan la diferencia en sus conocimientos de los productos, lo que genera un valor agregado a nuestros artículos y un mejor posicionamiento en el mercado, contribuyendo en el desarrollo socioeconómico local, regional y nacional, aportando enriquecimiento a nuestros inversionistas”.

Visión:

“Ser el referente en el mercado local y nacional por su alto estándar de calidad, con un precio justo y competitivo, logrando un crecimiento sostenido en ventas y participación de mercado”

Objetivos generales:

- *Alcanzar el máximo de beneficios para los inversionistas en términos de valorización de acciones y obtención de utilidades.*
- *Incrementar la eficiencia organizacional disminuyendo costos y comercializando al menos el 90% de la producción mensual.*
- *Mantener precios promedios con productos de alto estándar de calidad, para poder lograr un alto nivel de participación de mercado.*

Objetivos Específicos:

- *Aumentar de manera sostenida el precio de la acción al menos un 15% Anual, respecto al último día hábil del año anterior llegando ser así atractivos para nuestros inversionistas.*
- *Mantener la presencia en medios de publicidad local, contratando al menos con 25 páginas en todos los periodos.*
- *Mantener un bajo stock de mercadería, gestionando ventas de al menos un 95% Trimestral. (quedando un 5% de stock sin vender)*
- *Incrementar las ventas en un 20% Anual, respecto al periodo anterior, en unidades.*
- *Aumentar en 3 dólares el precio de la Acción respecto del año anterior.*

Descripción equipo de trabajo



Catalina Benavente
Gerente General y Finanzas

Su cargo tiene por responsabilidades el área financiera de la Empresa, debe establecer según los análisis que reporta cada unidad las inversiones que traerán mayor beneficio a la organización y está a cargo de las relaciones con las entidades bancarias.



Marcela Urrutia
Gerente de Operaciones y RRHH

Su cargo tiene por responsabilidad los inventarios de bodega, compra y traslado de materias primas y productos. Coordinando a vendedores por sector. En la gestión de RRHH, está a cargo de las contrataciones de obreros y vendedores necesarios para cada área.



Nathalie San Martín
Gerente de Marketing

Estará a cargo de definir publicidad, precios y tiempos de lanzamientos de productos y promociones.
Análisis y control

ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA

Primero que todo cabe mencionar que estamos ante un mercado 100% competitivo, ya que actualmente hay 5 firmas activas en el mercado, que compiten entre sí, bajo las mismas condiciones iniciales y con el mismo desafío de enfrentarse a una nueva Dirección.

Cada una de las empresas de la competencia ha sido creada hace 2 años, poseen 160.000 acciones cuyo precio individual es de \$10, el valor de la acción se ha desvalorizado en el transcurso de tiempo de operación de la empresa encontrándose en \$9.76 al momento de recibir la empresa.

Las empresas se abastecen con un proveedor principal, y el precio de los insumos es único y depende de la cantidad de adquisición. Todas las empresas se encuentran produciendo en el Área 1, desde donde distribuyen los productos para ser vendidos en las Áreas 2 y 3.

Conjugando los antecedentes anteriormente analizados se puede extraer que es una industria medianamente atractiva dado que la amenaza de nuevos competidores es baja, los proveedores poseen un poder de negociación alto, los clientes un poder de negociación medio, la amenaza de sustitución es alta y la rivalidad entre competidores es alta dado el crecimiento del sector.

Situación Inicial:

Tabla N°1 - Jugada.8

Periodo 9		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	11 Págs.			
Publicidad Local		9 Págs.	4 Págs.	3 Págs.
Precios		\$40	\$40	\$40
Vendedores		6	2	2
Contratación de Vendedores	1			
Numero de Mejoras	1			
Unidades Transferidas			6.000 u.	5.000 u.
Material Ordenado		20.000 u.		
Producción Estimada		18.000 u.		
Obreros Contratados		3	0	0
Préstamo Solicitado C/P	\$150.000			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

Al momento en que se realizó el cambio de administración y se cerró el trimestre 8, la empresa quedó con 18 cuadrillas de Obreros, 10 vendedores funcionado y con un stock de 3,189 unidades para la venta.

También tomaron la decisión de adquirir préstamo a corto plazo por \$150.000, mitigando el saldo negativo que traía la empresa, este de \$ - 91,340. Gracias a este último quedamos con un saldo positivo en caja de \$58,660.

En cuanto a los estados financieros las utilidades se muestran negativas al cierre del año 2, representada por el trimestre 8, como se muestran a continuación.

Tabla N°2.

Balance General		
Activos		
Activo Circulante		
<i>ANO 0</i>		
Concepto	SunTotal	Total
1. Efectivo	58.660	
2. Cuentas por Cobrar	789.992	
3. Inversiones Corto plazo	-	
Inventarios		
4. Materia Prima	28.379	
5. Producto Terminado	86.241	
6. Activos Circulantes Totales		963.272
Inversiones de Capital		
7. Plantas y Equipos al Costo	1.820.000	
8. Menos depreciación Acumulada	503.000	
9. Pta. Neta		1.317.000
10. Activos Totales		2.280.272
Pasivos		
Pasivos Corrientes		
1. Cuentas por Pagar	150.000	
2. Impuesto Renta Estima. x Pagar	- 52.604	
3. Dividendos por Pagar	-	
4. Total Pasivos Corrientes		97.396
Deuda a Largo Plazo		
5. Bonos por Pagar #1	200.000	
6. Bonos por Pagar #2	280.000	480.000
7. Total de Pasivos		577.396
Capital		
1. Acciones Comunes (Val. PAR)	1.600.000	
2. Utilidad Acumulada Retenida	47.416	
3. Mas Utilidad del Trimestre	55.464	
4. Capital Total Accionistas		1.702.880
5. Total Pasivos Mas Capital		2.280.276
6. Precio de Mercado de Acción		9,76

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla N°3.

Estado de Resultados	Año 0
1. Ventas Netas	\$ 2.395.713
2. Costo de Productos Vendidos	\$ 1.703.365
3. Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 491.700
Almacen y Almacenamiento	\$ 419.336
5. Total de Gastos Operativos	\$ 2.344.401
6. Utilidad Operativa	\$ 51.312
7. Intereses Netos (Gastos - Réditos)	\$ 91.004
8. Utilidad Antes de Imp. a Renta	-\$ 36.692
9. Provisión para Imp. a la Rentra (50%)	-\$ 19.845
10. Utilidad Neta después de Impuestos	-\$ 19.847
11. Dividendos Declarados	\$ -
12. A Utilidades Retenidas	-\$ 19.847
13. Número de Acciones Emitidas	
14. Ganacias por Acción	-\$ 0,124
15. Dividendos por Acción	\$ -

Fuente: Elaboracion propia.

Descripción de cada una de las jugadas, metodología y justificación:

JUGADA 9 (1º Trimestre Año 1)

Tabla N°4 -Jugada.9

Periodo 9		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	4 Págs.			
Publicidad Local		5 Págs.	3 Págs.	4 Págs.
Precios		\$38	\$39	\$40
Vendedores		6	3	2
Contratación de Vendedores	2			
Numero de Mejoras	1			
Unidades Transferidas			4.187 u.	2.592 u.
Material Ordenado		21.000 u.		
Producción Estimada		18.000 u.		
Obreros Contratados		5	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Comentario de Jugada:

- 1. Área de Producción y RRHH:** Con un equipo de 11 vendedores logramos un total de 20,349 unidades vendidas, quedando un inventario final de 234 en A1; 107 en A2 y 499 en A3, tras este stock de unidades para la venta tomamos la decisión de contratar a 2 vendedores y 5 Obreros adicionales, para incrementar la producción y poder tener más apoyo en venta y lograr el objetivo de vender toda la mercadería, estimando una venta total de 18.000 unidades.
- 2. Área de Marketing:** En esta jugada decidimos bajar el porcentaje de precio de la acción previendo las mermas en ventas en el futuro trimestre. Como método de aumentar ventas y lograr un aumento en nuestro número de clientes hicimos una mejora de producto para diferenciarnos del mercado al cual nos enfrentamos.
- 3. Área de Finanzas:** En esta jugada nos queda un saldo neto en caja de \$ 7,909, si bien nos entregaron la empresa con un saldo neto de \$58.660. Este disminuyó por el pago del préstamo a c/p que tuvimos que pagar, ya que lo tuvo que pedir la dirección anterior para que su saldo fuera positivo.

PRECIO DE ACCIÓN: 10.62

JUGADA 10 (2º Trimestre Año 1)

Tabla N° 5 -Jugada.10

Periodo 10		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	0 Págs.			
Publicidad Local		7 Págs.	4 Págs.	4 Págs.
Precios		\$39	\$40	\$39
Vendedores		6	3	3
Contratación de Vendedores	1			
Numero de Mejoras	1			
Unidades Transferidas			6.500 u.	5.000 u.
Material Ordenado		21.000 u.		
Producción Estimada		21.000 u.		
Obreros Contratados		2	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Comentarios de Jugada

- 1. Área de Producción y RRHH:** Se aumenta en 1\$ el precio del producto en las áreas 1 y 2 y se disminuye en 1 peso en el área 3. Con un equipo de 12 vendedores logramos un total de 18,104 unidades vendidas, quedando un inventario final de 549 en A1; 2,076 en A2 y 854 en A3. Se contrata un vendedor adicional para enfrentar nuestra expectativa de aumento en la producción, y nuestras pretensiones de aumento en las cantidades vendidas para disminuir el gasto de almacenaje que se ocasiona por el stock de productos sobrantes. Se contratan 2 obreros para completar 19 cuadrillas y así cumplir con el capital humano necesario para la producción anhelada, sin embargo no se ejecuta ampliación de planta por lo cual se estima una venta total de 21.000 unidades con sobre tiempo.
- 2. Área de Marketing:** En esta jugada no contratamos publicidad Nacional para disminuir el gasto en este ítem, sin embargo esta decisión sumado al aumento de precio, hizo disminuir la cantidad vendida, incrementando el costo del inventario disponible que quedo sin vender. También siguiendo con la estrategia de diferenciar con el mercado hicimos una mejora en nuestro producto.
- 3. Área de Finanzas:** En esta jugada Tempomatic nos hizo un préstamo automático de c/p de \$ 99,066, evitando así quedar con saldos negativos en nuestra caja, y a su vez quedando con un saldo final de trimestre de \$ 324,845.

PRECIO DE ACCIÓN: 11.29

JUGADA 11 (3º Trimestre Año 1)

Tabla N° 6 -Jugada.11

Periodo 11		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	3 Págs.			
Publicidad Local		7 Págs.	6 Págs.	6 Págs.
Precios		\$40	\$40	\$39
Vendedores		6	3	3
Contratación de Vendedores	0			
Numero de Mejoras	0			
Unidades Transferidas			6.500 u.	6.000 u.
Material Ordenado		10.000 u.		
Producción Estimada		18.000 u.		
Obreros Contratados		0	0	0
Suspensión de Obreros		3	0	0
Información Solicitada	B			

Fuente: Elaboración propia.

Comentarios de Jugada

- 1. Área de Producción y RRHH:** Con un equipo de 14 vendedores logramos un incremento en las ventas con un total de 21,843 unidades vendidas, quedando un inventario final de 2.341 en A2 y 1.657 en A3, perdiendo 3.105 unidades de venta en el A1. Tras el aumento de ventas en el A1 se permitió aumentar el precio en el área nombrada a \$40 y por la cantidad de mercadería en stock las otras áreas conservaron sus precios. Tuvimos que suspender a 3 de nuestros obreros ya que, no teníamos la mercadería ni tamaño de producción de planta suficiente para poder hacer trabajar a la cuadrilla, y esta decisión nos trajo un mayor ahorro. Estimamos una venta total de 18.000 unidades.
- 2. Área de Marketing:** En esta jugada aumentamos nuestra publicidad nacional de 0 a 3 trayendo resultados positivos para nuestra firma, pero si bien aumentamos la publicidad local en el área 2 y 3, no logramos quedarnos sin stock, por lo que nos desafiamos para la próxima jugada en aumentar en todas las áreas las páginas de publicidad. Compramos un informe que nos reporta nuestro potencial de ventas para lograr calcular con precisión el traspaso de unidades hacia las otras áreas.
- 3. Área de Finanzas:** Terminamos nuestro onceavo trimestre con saldo neto de caja positivo de \$23,691. Y con un saldo final de caja de \$381.880.

PRECIO DE ACCIÓN: 12.06

JUGADA 12 (4ª Trimestre Año 1)

Tabla N° 7 -Jugada.12

Periodo 12		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	3 Págs.			
Publicidad Local		10 Págs.	8 Págs.	8 Págs.
Precios		\$41	\$40	\$39
Vendedores		6	4	4
Contratación de Vendedores	0			
Numero de Mejoras	0			
Unidades Transferidas			5.000 u.	3.500 u.
Material Ordenado		21.000 u.		
Producción Estimada		18.600 u.		
Obreros Contratados		0	0	0
Suspensión de Obreros		0	0	0
Información Solicitada	A			

Fuente: Elaboración propia.

Comentarios de Jugada

1. **Área de Producción y RRHH:** Con un equipo de 14 vendedores logramos un total de 17,481 unidades, quedando un inventario final mínimo de 755 unidades en A1; lo que nos deja muy contentos con la distribución de mercancías y haciendo hincapié en lo mucho que nos ayudó la compra del informe que se solicitó el trimestre pasado. También perdimos 2.398 unidades de venta en el A2 y 2.421 unidades de venta en el A3, tras estos índices reflexionamos con el Directorio, que frente al aumento de la demanda observado, es necesario contemplar la compra de una segunda planta. El aumento de ventas en el A1 nos permitió aumentar su precio en \$41. Consideramos que nuestra fuerza de venta, y el volumen de producción nos permiten cumplir las metas propuestas por la gerencia por lo que no se hacen nuevas contrataciones en este trimestre. Se estimó una venta total de 18.600 unidades.
2. **Área de Marketing:** Cumpliendo con nuestro desafío propuesto en el trimestre anterior aumentemos todas las páginas de publicidad local, trayendo consigo muy buenos resultados. Dado el éxito de la compra del informe que nos reportó el potencial de ventas, en esta jugada fuimos más ambiciosos y compramos un informe el cual nos revelaba la misma información pero de los próximos 4 trimestres.

3. **Área de Finanzas:** Terminamos nuestro doceavo trimestre con saldo neto de caja positivo de \$76.525 lo cual nos alegra y beneficia como firma ya que aumentamos en más de un 50% nuestro saldo neto en caja. Terminamos el periodo con un saldo final de caja de \$471.818.

PRECIO DE ACCIÓN: 13.42

Situación financiera Primer año

Durante el primer año es posible apreciar los resultados positivos de los cambios y estrategias impuestas por nuestra administración, se observa un aumento en el precio de la acción de 3.66 Puntos. El valor contable de la firma disminuye debido a la depreciación de la planta sin embargo se observa un aumento en el valor del patrimonio por el incremento en las utilidades.

Tabla N° 8

Balance General		
Activos		
Activo Circulante		AÑO 1
Concepto	SunTotal	Total
1. Efectivo	76.525	
2. Cuentas por Cobrar	1.067.734	
3. Inversiones Corto plazo	-	
Inventarios		
4. Materia Prima		
5. Producto Terminado	19.305	
6. Activos Circulantes Totales		1.163.569
Inversiones de Capital		
7. Plantas y Equipos al Costo	1.820.000	
8. Menos depreciación Acumulada	867.000	
9. Pta. Neta		953.000
10. Activos Totales		2.116.569
Pasivos		
Pasivos Corrientes		
1. Cuentas por Pagar	-	
2. Impuesto Renta Estima. x Pagar	69.678	
3. Dividendos por Pagar	-	
4. Total Pasivos Corrientes		69.678
Deuda a Largo Plazo		
5. Bonos por Pagar #1	40.000	
6. Bonos por Pagar #2	120.000	160.000
7. Total de Pasivos		229.678
Capital		
1. Acciones Comunes (Val. PAR \$10)	1.600.000	
2. Utilidad Acumulada Retenida	217.218	
3. Mas Utilidad del Trimestre	69.674	
4. Capital Total Accionistas		1.886.892
5. Total Pasivos Mas Capital Accionario		2.116.569
6. Precio de Mercado de Acción		13,42

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 9

Estado de Resultados	Año 1
1. Ventas Netas	\$ 3.078.746
2. Costo de Productos Vendidos	\$ 2.032.465
3. Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 453.600
4. Gastos de Almacen y Almacenamiento	\$ 179.614
5. Total de Gastos Operativos	\$ 2.665.679
6. Utilidad Operativa	\$ 413.067
7. Intereses Netos (Gastos - Réditos)	\$ 45.042
8. Utilidad Antes de Imp. a Renta	\$ 368.025
9. Provisión para Imp. a la Renta (50%)	\$ 184.012
10. Utilidad Neta después de Impuestos	\$ 184.013
11. Dividendos Declarados	\$ -
12. A Utilidades Retenidas	\$ 184.013
13. Número de Acciones Emitidas	
14. Ganacias por Acción	\$ 1,15
15. Dividendos por Acción	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Ratios Año 1 (Trimestre 9 al 12)

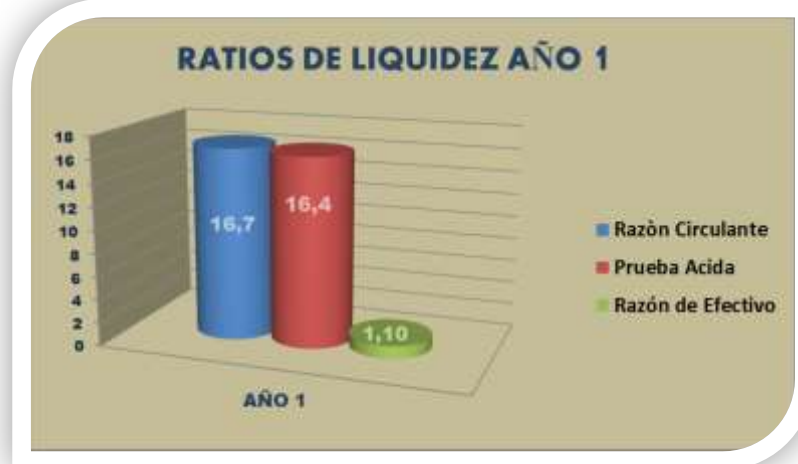


Gráfico N°1- Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N°2 Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°3
Elaboración propia.



Del análisis de Ratios de este periodo se desprenden las siguientes observaciones:

- **Rentabilidad:** Durante el primer año la empresa ofrece índices de rentabilidad positivos, alcanzando un 13.42% sobre las ventas. Esta situación evidencia una mejora en la gestión comercial dado que al cierre del trimestre anterior la empresa se encontraba con pérdidas en su Estado de Resultados.
- **Apalancamiento:** Se observa un bajo nivel de apalancamiento financiero, en general la empresa no había generado grandes inversiones y se encontraba pagando dos bonos de largo plazo, alcanzando un nivel de endeudamiento de un 25%.
- **Liquidez:** La empresa mantiene un excelente nivel de liquidez, sin embargo el mayor porcentaje de sus activos se concentra en Cuentas por Cobrar. Ello se ve reflejado en la variación de la razón de Efectivo.

JUGADA 13 (1º Trimestre Año 2)

Tabla Nº 10 -Jugada.13

Periodo 13		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	3 Págs.			
Publicidad Local		10 Págs.	10 Págs.	8 Págs.
Precios		\$41	\$41	\$40
Vendedores		5	4	3
Contratación de Vendedores	2			
Numero de Mejoras	0			
Unidades Transferidas			10.655 u.	4.000 u.
Material Ordenado		27.000 u.		
Producción Estimada		20.400 u.		
Obreros Contratados		3	24	0
Suspensión de Obreros		2	0	0
Emisión de Bono	\$900.000			
Compra de planta	Capacidad máxima de :		80.000 u.	
Precio Compra planta	\$800.000			

Fuente: Elaboración propia.

Comentarios de Jugada

- 1. Área de Producción y RRHH: Productos de la ventas perdidas nuestra dotación de vendedores se ha disminuido a 12 vendedores**, con los cuales en este periodo logramos un total de 21,155 unidades, quedando con un stock de bodega de 0 productos. También perdimos 3.664 unidades de venta en el A1, 1.356 unidades de venta en el A2 y 3.226 unidades de venta en el A3 tras estos índices nos replanteamos, el precio de los productos el cual podría estar por debajo del promedio de mercado y lo que era solo un pensamiento en el trimestre anterior que es la compra de una segunda planta, y en este trimestre lo quisimos concretar; comprando una planta en el área dos con una capacidad de producción de 80.000 unidades dando un salto muy importante para la firma. El aumento de ventas en el A2 y A3 nos permitió aumentar el precio en las áreas nombradas en \$41y \$40 respectivamente. Tras la compra de nuestra segunda planta tuvimos que contratar nuevos obreros en el A2 para formar un equipo de trabajo en esa área, así también más vendedores. Se estimó una venta total de 20.400 unidades.
- 2. Área de Marketing:** Dado los resultados con la cantidad de páginas de publicidades tanto nacionales como locales contratadas en el trimestre anterior, decidimos dejar el mismo número de páginas en todas las áreas.

- 3. Área de Finanzas:** En este trimestre tras la compra de nuestra segunda planta tuvimos emitir un bono por \$900.000 para poder amortiguar los desembolsos que implica la compra. El aumento de los costos del periodo no permite percibir un aumento en la rentabilidad esperado por el éxito en las ventas del periodo. Teniendo utilidades negativas, en el periodo por lo cual se desvaloriza el precio de la acción. Terminamos este trimestre con saldo neto de caja de \$795.124 al final del trimestre. El cual se dispone para costear los gastos de funcionamiento de la ampliación de la planta.

PRECIO DE ACCIÓN: 12.03

JUGADA 14 (2º Trimestre Año 2)

Tabla Nº 11 -Jugada.14

Periodo 14		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	1 Pág.			
Publicidad Local		9 Págs.	9 Págs.	7 Págs.
Precios		\$42	\$42	\$41
Vendedores		3	4	2
Numero de Mejoras	0			
Unidades Transferidas			9.850 u.	4.500 u.
Material Ordenado		213.000 u.	7.000	
Producción Estimada		21.600 u.		
Obreros Contratados		2	0	0
Préstamo Solicitado C/P				
Compra de planta	Capacidad máxima de :		6000	
Precio Compra planta	\$690.000			
Información Solicitada	G - H			

Fuente: Elaboración propia

Comentarios de Jugada

- 1. Área de Producción:** Con 9 vendedores logramos un total de ventas de 21.305 unidades, esto se traduce en una venta exitosa quedando sólo con 295 unidades en el área 2. Cabe señalar, que perdimos ventas de 365 unidades en el área 1 y 23 unidades en el área 3. Nos indican que la adquisición de la segunda planta, no se concretaría, lo que nos significaba asumir todo un periodo de costos de capital humano

necesario para una producción de 10.000 unidades adicionales aproximadamente, por ello y como estrategia para evitar un incremento significativo en las pérdidas, esta gerencia concreta compra de una segunda planta para el área 2 con una capacidad de producción de 6.000 unidades. La proyección de ventas en las 3 áreas nos permite establecer un alza en el precio y dejamos \$42 en áreas 1 y 2, y \$41 en área 3. Se estimó una venta total de 21.600 unidades.

- 2. Área de Marketing:** Decidimos aumentar en 2 páginas la Publicidad Nacional, y compensar con la disminución de páginas de Publicidad Local en un punto en cada área para ver cómo se comporta la demanda de mercado, sin correr un riesgo extremo en las ventas.
- 3. Área de Finanzas:** Debido al rechazo preliminar en la compra de planta para el área 2, sufrimos pérdidas por gastos de producción que no se ejecutarían, por más de \$500.000. La reiteración en la adquisición de la planta se realiza por menos unidades de producción por un valor total de \$ 690.000 a pagar en el trimestre subsiguiente. A pesar de este inconveniente y como resultados de los esfuerzos por dar un manejo eficiente a este inconveniente inesperado, el precio de la acción aumenta en 1.1 puntos para la satisfacción de esta administración.

PRECIO DE ACCIÓN: 13.04

JUGADA 15 (3º Trimestre Año 2)

Tabla Nº 12 -Jugada.15

Periodo 15		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	3 Pág.			
Publicidad Local		8Págs.	9 Págs.	7 Págs.
Precios		\$42	\$43	\$42
Vendedores		3	4	2
Numero de Mejoras	2			
Unidades Transferidas			5.000 u.	5.000 u.
Material Ordenado		20000 u.	7.000 u	
Producción Estimada		19000 u.	7.000 U	
Obreros Contratados		2	2	0
Bono US\$	500.000			
Pago bono anterior	\$ 40.000			

Fuente: Elaboración propia

Comentarios de Jugada

1. **Área de Producción:** En esta jugada hemos decidido disminuir los costos asociados a producción debido a las pérdidas anteriores y la compra de la segunda Planta para el área 2, es por ello que hemos continuado con los mismos 9 vendedores en la misma distribución (3-4-2), aumentando las ventas totales logrando un total de ventas de 22.878 unidades, cabe señalar que en esta jugada no tuvimos ventas perdidas, pero en el inventario final nos quedamos en el área 1 con 430, área 2 con 2.623 y en el área 3 con 455 unidades respectivamente.
2. **Área de Marketing:** Aumentamos en 3 páginas la Publicidad Nacional, y mantuvimos el mismo nivel de publicidad en las áreas 2 y 3 (9 páginas); y 7 en el área 1, además en esta jugada queremos estimular el mercado incorporando con 2 mejoras el producto y generar una ventaja competitiva.
3. **Área de Finanzas:** Posterior al rechazo de la primera adquisición de planta, y reiteración de la compra, inesperadamente y a pesar de una dura negociación para evitar esta doble adquisición, se realiza el traspaso de la primera planta adquirida, por lo tanto esta administración debe financiar simultáneamente ambas adquisiciones. En esta jugada la gerencia de Finanzas decide solicitar un segundo bono por \$ 500.000, para ello se paga anticipadamente el saldo de un bono anterior por \$40.000.-

PRECIO DE ACCIÓN: 14.05

JUGADA 16 (4º Trimestre Año 2)

Tabla N° 13 -Jugada.16

Periodo 16		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	3 Pág.			
Publicidad Local		9 Págs.	10 Págs.	8 Págs.
Precios		\$42	\$42	\$42
Vendedores		3	4	2
Numero de Mejoras	0			
Unidades Transferidas		4.000	2.500 u.	
Material Ordenado		16.000 u.	13.400 u.	
Producción Estimada		18.000 u.	6.000 u	
Obreros Contratados		2	27	

Fuente: Elaboración propia

Comentarios de Jugada

1. **Área de Producción:** Las ventas reflejaron un aumento en las unidades vendidas que fueron de 27.508 unidades, con 9 vendedores manteniendo el orden anterior (3-4-2). Las ventas perdidas son menores: 574 u en área 1, 223 u en área 2 y 435 u en área 3. Se sigue manteniendo en crecimiento en el área 2, por ello y dado el importante incremento en la producción del área 2 se ordenan 29.400 kits para producción.
2. **Área de Marketing:** Mantuvimos las 3 páginas de Publicidad Nacional. En el área 1 aumentamos a 9 Páginas de Publicidad Local; sin embargo, y debido al crecimiento del área 2, aumentamos a 10 las Páginas de Publicidad Local. Y en el área 3 aumentamos a 8. El aumento en la publicidad obedece al crecimiento inesperado de nuestra capacidad de producción, esta gerencia toma esta decisión para atraer la demanda del Mercado y poder vender toda nuestra producción.
3. **Área de Finanzas:** Durante este periodo se registra el más alto ingreso de efectivo a la fecha, sin embargo los costos asociados a la producción son muy altos, dejando a la firma en una situación de mínimo crecimiento, lo anterior no producto de la gestión propia del funcionamiento productivo de nuestras plantas sino de las decisiones resolutivas que se adquirieron para enfrentar la expansión con una doble adquisición de planta. Nuestro crecimiento en este periodo es de 0.17 puntos en el precio de la acción.

PRECIO DE ACCIÓN: 14.27

Situación Financiera Segundo Año

Este año se nos ha presentado un desafío inimaginable, a través del cual hemos podido desarrollar con destreza nuestras más ocultas habilidades comerciales, para enfrentar la expansión de nuestras plantas de producción.

Los flujos de efectivo percibido durante el año son en su totalidad destinados a reinversión y capital de trabajo, por la puesta en marcha de la adquisición de 2 plantas productivas para el área 2, por lo cual no es posible la distribución de utilidades al cierre del año

El precio de la acción aumenta en 0.85 puntos respecto al cierre del periodo anterior. Sin embargo el valor de los activos de la empresa aumenta de \$2.116.569 a \$ 3.342.372 reflejando la inversión del periodo, lo cual se traduce en el crecimiento de la firma y altas expectativas de ventas para el siguiente periodo:

Estados Financieros:

Balance General		
Activos		
Activo Circulante		AÑO 2
Concepto	SunTotal	Total
1. Efectivo	-	
2. Cuentas por Cobrar	1.426.492	
3. Inversiones Corto plazo	-	
Inventarios		
4. Materia Prima	25.880	
5. Producto Terminado		
6. Activos Circulantes Totales		1.452.372
Inversiones de Capital		
7. Plantas y Equipos al Costo	3.310.000	
8. Menos depreciación Acumulada	1.420.000	
9. Pta. Neta		1.890.000
10. Activos Totales		3.342.372
Pasivos		
Pasivos Corrientes		
1. Cuentas por Pagar	247.918	
2. Impuesto Renta Estima. x Pagar	67.626	
3. Dividendos por Pagar	-	
4. Total Pasivos Corrientes		180.292
Deuda a Largo Plazo		
5. Bonos por Pagar #1	765.000	
6. Bonos por Pagar #2	475.000	1.240.000
7. Total de Pasivos		1.420.292
Capital		
1. Acciones Comunes (Val. PAR \$10)	1.600.000	
2. Utilidad Acumulada Retenida	322.085	
3. Mas Utilidad del Trimestre		
4. Capital Total Accionistas		1.922.085
5. Total Pasivos Mas Capital Accionario		3.342.377
6. Precio de Mercado de Acción		14,27

Tabla N° 14. Fuente: Elaboración propia.

Estado de Resultados	Año 2
1. Ventas Netas	\$ 3.875.727
2. Costo de Productos Vendidos	\$ 3.021.275
3. Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 471.800
4. Gastos de Almacén y Almacenamiento	\$ 203.136
5. Total de Gastos Operativos	\$ 3.696.211
6. Utilidad Operativa	\$ 179.516
7. Intereses Netos (Gastos - Réditos)	\$ 109.126
8. Utilidad Antes de Imp. a Renta	\$ 70.390
9. Provisión para Imp. a la Rentra (50%)	\$ 35.195
10. Utilidad Neta después de Impuestos	\$ 35.195
11. Dividendos Declarados	\$ -
12. A Utilidades Retenidas	\$ 35.195
13. Número de Acciones Emitidas	
14. Ganancias por Acción	\$ 0,22
15. Dividendos por Acción	\$ -

Tabla N° 15. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Ratios



Gráfico N°4. Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N°5. Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°6.
Elaboración propia.



Del análisis de Ratios de este periodo se desprenden las siguientes observaciones:

- **Rentabilidad:** Durante el segundo año disminuyen los indicadores de rentabilidad. La administración asume el financiamiento de la adquisición de 2 plantas industriales y de gastos productivos adicionales que incrementan los costos disminuyendo en términos mayores la rentabilidad de la empresa.
- **Apalancamiento:** Las inversiones realizadas en el periodo son financiadas en gran parte con Deuda de Largo plazo, por ello se incrementa el nivel de apalancamiento, Sin embargo aún habiendo adquirido Deuda esta no supera el 42%, lo que se encuentra en un nivel óptimo de financiamiento compartido entre Deuda y Patrimonio.
- **Liquidez:** En este periodo y producto de la inversión mencionada, la empresa cierra el año sin efectivo en la cuenta banco, ello implica que el 98% de los activos circulantes aún se encuentra en Cuentas por Cobrar, se consideran en la razón circulante y éstas le otorgan una capacidad a la empresa de asumir aproximadamente el equivalente a 8 veces sus obligaciones inmediatas.

JUGADA 17 (1º Trimestre Año 3)

Tabla N° 16 -Jugada.17

Periodo 17		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	5 Pág.			
Publicidad Local		10 Págs.	10 Págs.	10 Págs.
Precios		\$43	\$44	\$43
Vendedores		3	4	2
Numero de Mejoras	2			
Unidades Transferidas			1.000 u.	6.500 u.
Material Ordenado		18.000 u.	16.200 u	
Producción Estimada		18.000 u.	14.400 u	
Obreros Contratados		4	7	
Venta de Planta			\$690.000	

Fuente: Elaboracion propia.

Comentario de Jugada

1. **Área de Producción:** En contra de nuestras expectativas, con un equipo de 9 vendedores logramos un total de 24.985 unidades, con un inventario final de unidades NO VENDIDAS de 1.240 u. en área 1, 5.238 u en área 2 y 937 u en área 3, el análisis que nos lleva este resultado es que debemos aumentar publicidad local en todas las áreas, pero específicamente en el área 2 para apoyar a los vendedores, manteniendo el precio en todas las áreas. Se estimó una venta total de 18.000 u. en área 2 y 14.400 u en área 3, quedando con un stock en inventario de 7145 Unidades.
2. **Área de Marketing:** En base a nuestras expectativas hemos decidido invertir en 5 Páginas de Publicidad Nacional y aumentar a 10 cada área la Publicidad Local, el objetivo es maximizar nuestras ventas; además para hacernos notar en el mercado hemos incorporado 2 mejoras al producto. Dado el stock no vendido del trimestre se concluye que los aumentos en publicidad fueron insuficientes.
3. **Área de Finanzas:** En este trimestre se vende una de las plantas del área 2, con una capacidad de producción de 6000 unidades, adquirida en \$690.000. Nuestro precio de acción sube 1.07 puntos.

PRECIO DE ACCIÓN: 15.34

JUGADA 18 (2º Trimestre Año 3)

Tabla Nº 17 -Jugada.18

Periodo 18		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	7 Pág.			
Publicidad Local		12 Págs.	15 Págs.	12 Págs.
Precios		\$43	\$44	\$43
Vendedores		4	5	2
Numero de Mejoras	2			
Unidades Transferidas		4.000 u	2.500 u.	
Material Ordenado		18.000 u.	18.000 u	
Producción Estimada		18.000 u.	16.200 u	
Obreros Contratados			9	

Fuente: Elaboración propia

Comentario de Jugada

- 1. Área de Producción:** Se aumenta la dotación de la fuerza de ventas a 11 vendedores, logrando realizar ventas por un total de 27.964 unidades, y nos quedamos con un inventario final de 13.651 unidades. No tuvimos ventas perdidas y según nuestro análisis este trimestre nos resultó positivo en cuanto a logro de objetivos, con ventas sobre lo estimado correspondientes a un 67% de las unidades disponibles para ventas.
- 2. Área de Marketing:** Aumentamos la Publicidad Nacional en 7 Páginas, y la publicidad local en 12, 15 y 12 para las áreas 1, 2 y 3 respectivamente. Cabe señalar que en el área 2 seguimos insistiendo para aumentar nuestras ventas y maximizar la demanda. No obstante se mantienen los precios para cubrir los costos productivos.
- 3. Área de Finanzas:** Durante este periodo se perciben los ingresos correspondientes a la venta de planta, cerrando el trimestre con saldo neto de caja positivo de \$511.297, es un resultado satisfactorio y beneficioso para nosotros debido que aumenta la capacidad de liquidez de la firma y permite otro tipo de inversión. Además cabe señalar que el precio de la acción sube en 1.76 pts.

PRECIO DE ACCIÓN: 17.10

JUGADA 19 (3º Trimestre Año 3)

Tabla Nº 18 Jugada.19

Periodo 19		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	10 Pág.			
Publicidad Local		15 Págs.	17 Págs.	15 Págs.
Precios		\$43	\$44	\$43
Vendedores		5	5	4
Numero de Mejoras	3			
Unidades Transferidas		4.663 u	4.725u.	
Material Ordenado		18.000 u.	16.200 u	
Producción Estimada		18.000 u.	17.100 u	
Obreros Contratados		4		
Suspensión de obreros		1	0	0
Depósito US\$	\$300.000			
Venta Planta			\$ 800.000	

Fuente: Elaboración propia.

Comentario de Jugada

- Área de Producción:** Con Un nuevo aumento en la dotación nuestro equipo de 14 vendedores logró realizar una venta de 35.634 unidades quedando con un inventario final de 5.099 u en área 1, 6.891 u en área 2 y 1.127 u en área 3 respectivamente. Lo que representa el más alto stock de Unidades no Vendidas en el desarrollo de esta administración.
- Área de Marketing:** Nuevamente aumentamos la Publicidad Nacional en 10 Páginas, y la publicidad local en el área 1 con 15, área 2 con 17, y área 3 con 15 respectivamente. Seguimos persistiendo en el área 2 y el aumentar nuestras ventas, para lo cual se replantea del precio de los productos antes de cerrar el año.
- Área de Finanzas:** En este trimestre realizamos una segunda venta de planta en el área 2 de con capacidad de 8.000 unidades. Además se invierte parte del saldo en caja por \$300.000, nuestras estrategias ofrecen resultados positivos aumentando el precio de la acción en 2.82 Puntos, es decir, de 17.10 a 19.92.

PRECIO DE ACCIÓN: 19.92

JUGADA 20 (4º Trimestre Año 3)

Tabla N° 19-Jugada.20

Periodo 20		Área 1	Área 2	Área 3
Publicidad Nacional	12 Pág.			
Publicidad Local		18 Págs.	18 Págs.	18 Págs.
Precios		\$43	\$42	\$43
Vendedores		5	5	4
Numero de Mejoras	2			
Unidades Transferidas		7.099 u	5.000 u.	
Material Ordenado		17.000 u.	14.400 u	
Producción Estimada		18.000 u.	16.200 u	
Suspensión de obreros		0	1	0
Dividendo por Acción	25			
Venta Planta			\$900.000.-	
Depreciación Acumulada	\$190.000.-			
Capacidad	9.000 u			

Fuente: Elaboración propia.

Comentarios de Jugada

1. **Área de Producción:** 14 vendedores alcanzaron ventas por 45.953 unidades vendidas, lo que se traduce en un aumento considerable en un 78% en referencia al periodo anterior, esto equivale a un aumento de 10.318 unidades. Manteniéndose el crecimiento de demanda en unidad 2, la sorpresa fue que aumentamos las ventas en la unidad 2 en un 74%, es decir en 3.402 unidades cumpliendo nuestras expectativas en base a la inversión en publicidad realizada.
2. **Área de Marketing:** Por los consecutivos saldos de stock se realiza una liquidación de bodega disminuyendo los precios en todas las áreas. Adicionalmente se aumenta la inversión en publicidad tanto Nacional en 12 páginas, como Local en 18 páginas cada área, logrando nuestro objetivo principal al aumentar nuestras ventas en todas las áreas. En este periodo las ventas efectivas corresponden al 97,17% de unidades distribuidas en los distintos centros de ventas, convirtiéndonos en líderes de ventas en el mercado en este periodo.
3. **Área de Finanzas:** Nuevamente se realiza la venta parcial de planta en el área 2 con una capacidad de 9.000 unidades, por un monto de en \$900.000. Además el precio de acción en referencia al trimestre anterior aumenta en 4.87 puntos, siendo el alza más

importante registrada a la fecha. En este trimestre se realiza un incentivo a los inversionistas de pago de dividendos por acción de \$0,25.

PRECIO DE ACCIÓN: 24,79

Situación Financiera Tercer Año

Se cierra el tercer año con excelentes resultados de las gestiones realizadas por este equipo, se observa un crecimiento importante en el valor comercial de la Firma, el posicionamiento del mercado y logro de los objetivos planteados.

Los flujos de efectivo percibidos durante el periodo le han permitido a la empresa realizar inversiones en instrumentos de plazo fijo, distribuir utilidades a inversionistas y mantener un importante saldo en caja para solventar las decisiones futuras de la firma

El precio de la acción aumenta en 10.52 puntos respecto al cierre del periodo anterior. Y el valor de los activos de la empresa aumenta de \$ 3.342.372 a \$ 4.926.313.

Balance General		
Activos		
Activo Circulante	ANO 3	
Concepto	SunTotal	Total
1. Efectivo	1.160.454	
2. Cuentas por Cobrar	2.370.146	
3. Inversiones Corto plazo	300.000	
Inventarios		
4. Materia Prima	8.015	
5. Producto Terminado	34.899	
6. Activos Circulantes Totales		3.873.514
Inversiones de Capital		
7. Plantas y Equipos al Costo	2.864.424	
8. Menos depreciación Acumulada	1.811.625	
9. Pta. Neta		1.052.799
10. Activos Totales		4.926.313
Pasivos		
Pasivos Corrientes		
1. Cuentas por Pagar	-	
2. Impuesto Renta Estima. x Pagar	238.665	
3. Dividendos por Pagar	40.000	
4. Total Pasivos Corrientes		278.665
Deuda a Largo Plazo		
5. Bonos por Pagar #1	585.000	
6. Bonos por Pagar #2	375.000	960.000
7. Total de Pasivos		1.238.665
Capital		
1. Acciones Comunes (Val. PAR \$10)	1.600.000	
2. Utilidad Acumulada Retenida	2.087.650	
3. Mas Utilidad del Trimestre		
4. Capital Total Accionistas		3.687.650
5. Total Pasivos Mas Capital Accionario		4.926.315
6. Precio de Mercado de Acción		24,79

Tabla Nº 20 Fuente: Elaboración propia

Análisis De Ratios Tercer Año



Gráfico N°7 Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°8. Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N°9. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de Ratios de este periodo se desprenden las siguientes observaciones:

- **Rentabilidad:** La empresa recupera sus índices de rentabilidad, siendo incluso superiores al año 1, como resultado de una exitosa gestión comercial que incluyó la venta fraccionada de parte del complejo productivo del área 2.
- **Apalancamiento:** En este periodo se pagan parte de los instrumentos de Deuda adquiridos durante el periodo anterior, lo que implica una disminución de un 42% a un 25% de Deuda. Se mantiene el bajo nivel de Deuda de corto plazo.
- **Liquidez:** En este periodo y producto del aumento en las ventas y recaudación de efectivo por la venta de planta, la empresa cierra el año con un aumento en la cuenta de Capital que se concentra principalmente en Utilidades mantenidas en efectivo, lo cual incrementa este indicador otorgándole gran capacidad de pago de sus compromisos con sus activos más circulantes.

SITUACIÓN FINAL DEL SECTOR

Estados financieros

Se presentan los resultados de Balance General correspondientes al nuestro año 0 (*trimestre 8*) y nuestro año 3 (*trimestre 20*). Los resultados muestran un aumento en el valor de la empresa de \$2.280.272 a \$4.926.313, lo que implica un crecimiento sustancial de un 116% aproximadamente en el valor de la Firma.

Tabla N° 21

Balance General				
Activos				
Activo Circulante	ANO 0		ANO 3	
Concepto	SunTotal	Total	SunTotal	Total
1. Efectivo	58.660		1.160.454	
2. Cuentas por Cobrar	789.992		2.370.146	
3. Inversiones Corto plazo	-		300.000	
Inventarios				
4. Materia Prima	28.379		8.015	
5. Producto Terminado	86.241		34.899	
6. Activos Circulantes Totales		963.272		3.873.514
Inversiones de Capital				
7. Plantas y Equipos al Costo	1.820.000		2.864.424	
8. Menos depreciación Acumulada	503.000		1.811.625	
9. Pta. Neta		1.317.000		1.052.799
10. Activos Totales				
		2.280.272		4.926.313
Pasivos				
Pasivos Corrientes				
1. Cuentas por Pagar	150.000		-	
2. Impuesto Renta Estima. x Pagar	- 52.604		238.665	
3. Dividendos por Pagar	-		40.000	
4. Total Pasivos Corrientes		97.396		278.665
Deuda a Largo Plazo				
5. Bonos por Pagar #1	200.000		585.000	
6. Bonos por Pagar #2	280.000	480.000	375.000	960.000
7. Total de Pasivos				
		577.396		1.238.665
Capital				
1. Acciones Comunes (Val. PAR	1.600.000		1.600.000	
2. Utilidad Acumulada Retenida	47.416		2.087.650	
3. Mas Utilidad del Trimestre	55.464			
4. Capital Total Accionistas		1.702.880		3.687.650
5. Total Pasivos Mas Capital				
		2.280.276		4.926.315
6. Precio de Mercado de Acción		9,76		24,79

Fuente:Elaboración propia.

Estados de Resultados:

Tabla N° 22.

Estado de Resultados	Año 0	Año 3
1. Ventas Netas	\$ 2.395.713	\$ 5.790.406
2. Costo de Productos Vendidos	\$ 1.703.365	\$ 3.638.692
3. Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 491.700	\$ 716.300
4. Gastos de Almacen y Almacenamiento	\$ 419.336	\$ 210.314
5. Total de Gastos Operativos	\$ 2.344.401	\$ 4.565.306
6. Utilidad Operativa	\$ 51.312	\$ 1.225.100
7. Intereses Netos (Gastos - Réditos)	\$ 91.004	\$ 160.813
8. Utilidad Antes de Imp. a Renta	-\$ 36.692	\$ 1.064.287
9. Provisión para Imp. a la Rentra (50%)	-\$ 19.845	\$ 532.143
10. Utilidad Neta después de Impuestos	-\$ 19.847	\$ 532.144
11. Dividendos Declarados	\$ -	\$ 40.000
12. A Utilidades Retenidas	-\$ 19.847	\$ 492.144
13. Número de Acciones Emitidas		
14. Ganacias por Acción	-\$ 0,124	\$ 3,33
15. Dividendos por Acción	\$ -	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.

Del comparativo del Estado de Resultados, es posible determinar la gran diferencia entre el cierre del año 0 y el año 3, en donde claramente se revierte situación de pérdida inicial en donde la utilidad se incrementa en un 2287%, permitiéndole a la empresa, grandes ganancias por precio de acción y futuras distribuciones de utilidades.

Del mismo análisis es posible observar que durante nuestra gestión fue posible disminuir los gastos operativos que en el año 0 equivalían al 98% del ingreso por venta, los cuales al cierre del año 3 equivalen a un 79% del total de ingreso por ventas, permitiéndole a la empresa una utilidad positiva.

En un mercado tan competitivo como el de Tempomatic, donde las condiciones comerciales vienen dadas y no es posible negociar sobre ellas, se dificulta la gestión de disminuir costos, encontrándose en gran medida concentrados en Publicidad, la cual resulta imprescindible para liderar en la competencia.

Análisis de Ratios:

Indicadores de Rentabilidad



Gráfico N°10 Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N°11. Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N°12. Fuente: Elaboración propia

Al analizar los indicadores de rentabilidad siendo destacado en color rojo los valores correspondientes al promedio del mercado y con azul al porcentaje de rentabilidad de la firma (2), podemos inferir que durante el año 1 nuestra Firma se encontraba con rentabilidades por sobre el Mercado, llegando a liderar la industria al cierre del año 1.

Con motivo de las dificultades comerciales vividas durante el año 2 y en el desarrollo de la adquisición de planta industrial, nuestra empresa disminuye los indicadores de rentabilidad, quedando por debajo al mercado, como se aprecia en gráficos expuestos.

Todos los esfuerzos por recuperar la posición de la compañía, tienen sus frutos durante el periodo 3, si bien la empresa se mantiene por debajo del mercado su crecimiento sostenido, le permite proyectar un aumento que vuelva a posicionarlo sobre el mercado.

Indicadores de Liquidez

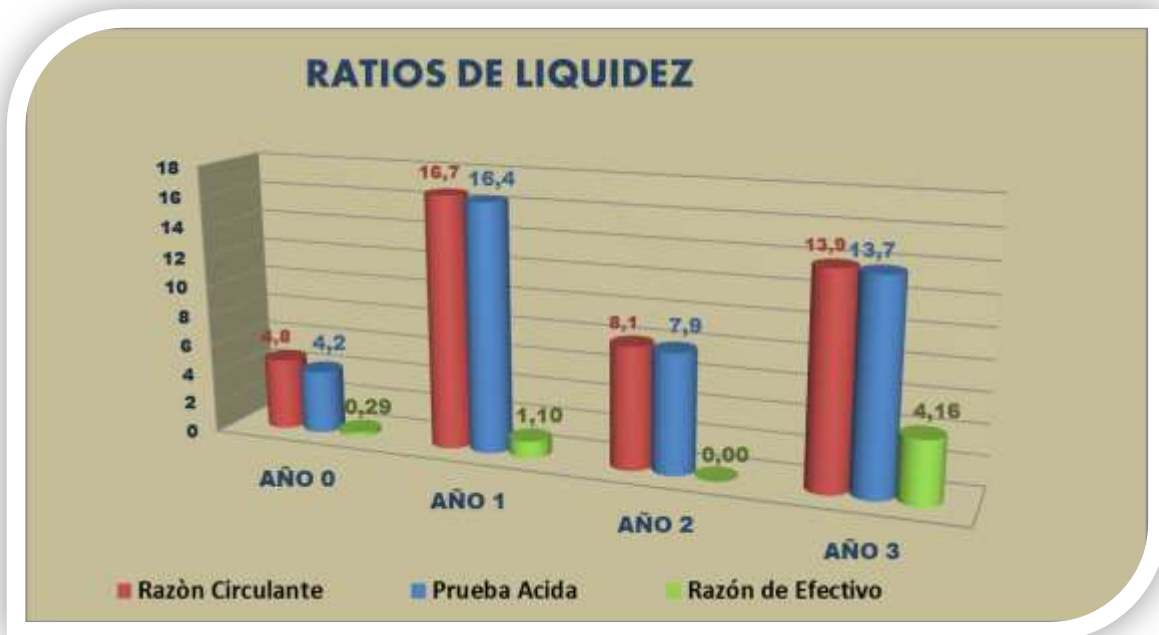


Gráfico N°13 Fuente: Elaboración propia.

Durante el transcurso de tiempo en evaluación la empresa mantiene niveles óptimos en su liquidez, esto se traduce en que nunca dejó de tener capacidad de pago suficiente para cumplir con sus compromisos financieros inmediatos y caer en cesación de pago.

Sin embargo, se observan variaciones en las cifras que permiten inferir por ejemplo, respecto a la razón de efectivo, que durante el año 0 y el año 2, la empresa no contaba con efectivo para cubrir con esta cuenta sus Deudas de Corto Plazo.

Durante el año 1, logrando recuperar en parte los ingresos en efectivos éstos son utilizados para pagar parte de la inversión del periodo y no es hasta el año 3 que la empresa recupera su condición financiera pudiendo contar con efectivo equivalente a 4.16 veces su deuda circulante.

En general la empresa mantiene niveles mínimos de stock de mercaderías al cierre de cada año y el resto de Activos circulantes se concentra en Cuentas por Cobrar, cuyo plazo en general es extenso y viene dado en condiciones normadas de cobranza las cuales no son negociables.

Indicadores de Apalancamiento



Gráfico N°14. Fuente: Elaboración propia.

Del comportamiento de este Ratio Financiero podemos indicar que en términos generales la empresa mantiene políticas de bajo endeudamiento, que considerando un nivel óptimo de Deuda/Patrimonio una proporción 40/60, la firma mantiene niveles más cercanos al 25/75, siendo únicamente durante el año 2, debido a un inesperado aumento de inversión que mantiene un nivel de Deuda de 42/58. No registrando en ningún caso proporciones en que la Deuda Supere el 50%.

Cobertura de la demanda:

Análisis de cantidades de unidades vendidas, entre nuestro año 0 (*trimestre 8*) y el año 3 (*trimestre 20*). Y la relación de Cobertura de la demanda de la Industria.



Gráfico N°15. Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N°16. Fuente: Elaboración propia.

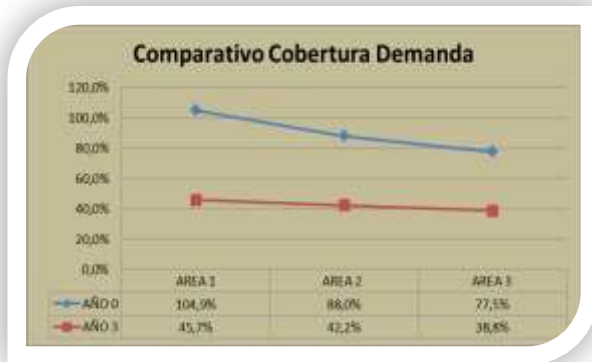


Gráfico N°17. Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°19. Fuente: Elaboración propia.

- Se aprecia en los gráficos la situación inicial de la empresa, de acuerdo a su nivel de ventas, éstas eran inferiores en cuanto a cantidad, llegando a obtener al cierre del año 3 más del doble de las ventas del año 0 (entre el trimestre 5 y el trimestre 8 de funcionamiento).
- No obstante lo anterior es posible detectar que durante el año 0, si bien la cantidad de unidades vendidas era considerablemente inferior, esta alcanzaba entre un 77,5% de la demanda, llegando a tener una cobertura mayor al 100% de la estimación de la demanda.
- De lo anterior es cuestionable el hecho de tener una buena relación entre su producción y ventas de acuerdo a la demanda y estados financieros con pérdidas al finalizar el periodo. De este cuestionamiento se desprende la implicancia de la publicidad en el proceso, lo cual representa una porción significativa de los costos dentro del proceso, los cuales fueron reducidos durante los 3 años de administración. Y finalmente también es considerable el hecho del aumento de precio que sufrió el Mercado de Tempomatics durante este periodo.

Evolución Anual del precio de la Acción

Gráfico N°20. Fuente: Elaboración propia.



CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

INDICADORES	META	OBSERVACIONES		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
•Aumentar de manera sostenida el precio de la acción al menos un 15% Anual, respecto al último día hábil del año anterior llegando ser así atractivos para nuestros inversionistas.	15%	37,5%	6,3%	73,7%
•Mantener la presencia en medios de publicidad local, contratando al menos con 25 páginas en todos los periodos.	25	25	35	57
•Mantener un bajo stock de mercadería, gestionando ventas de al menos un 95% Trimestral. (quedando un 5% de stock sin vender)	>95%	97%	100%	98%
•Incrementar las ventas en un 20% Anual, respecto al periodo anterior, en unidades.	20%	40%	26%	67%
• Aumentar en 3 dolares el precio de la Acción respecto del año anterior.	>1	3,66	0,85	10,52

Tabla Nº 23 – Fuente Elaboración propia.

- Del análisis del cumplimiento de objetivos podemos indicar que en su mayoría, estos se cumplen con satisfacción, existiendo una desviación en el año 2, en cuanto a los indicadores relativos al precio de la acción, el no cumplimiento de este objetivo tiene directa relación con la duplicidad en adquisición de planta ocurrida durante este periodo, situación que se refleja subsanada con creces durante el año siguiente 3.
- Se aprecia el crecimiento sustancial en el año 3, en el crecimiento de la acción de 10.52 Dolares respecto al año anterior, que representa un delta de 73.7%, el incremento en las ventas de un 67%, publicidad por un total de 57 páginas, que tiene directa relación con el cumplimiento en el incremento de las ventas.
- Dado los indicadores esta administración ha visto finalmente cumplidos sus objetivos con gran satisfacción de la gestión realizada en este simulación para aportar crecimiento a esta Firma.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS ANTES DE RESULTADOS

- De la experiencia de administración de Tenpomatic podemos indicar que nuestra firma muestra una evolución de crecimiento sostenido, que nos permite predecir el éxito en las ventas futuras de la compañía, y de la administración de sus recursos financieros.
- Al finalizar la simulación quedan utilidades retenidas por \$2.087.650, de las cuales esta administración recomienda repartir utilidades por \$800.000, e invertir en Depósitos a plazo \$800.000, para obtener beneficios económicos de aquella inversión.
- Se termina el tercer año con una capacidad de producción muy por encima a la que nos entrego la gerencia anterior. Nuestra capacidad final es la siguiente:
 A1: 18.000 en el A2: 63.000 y en A: 0, la cual puede ser explotada de acuerdo a las proyecciones futuras de Demanda. De las cuales solo conocemos las siguientes:

Tabla Nº 24 Comparativo demanda proyectada T.20 Y T.21

Trimestre	Área 1	Área 2	Área 3
20	17.700 U	19.800 U.	14.800 U.
21	17.000 U.	19.000 U.	16.000 U.

Fuente: Elaboración Propia

Esto nos demuestra que hay un aumento sostenido en el A. 3 pero una baja en la proyección de ventas en el A.1 y A.2, esto dado a los resultaos comparativos de la demanda proyectada del trimestre 20.

- Rentabilidad y Publicidad: Nuestra firma se posicionó durante el último trimestre en el 4to lugar con un valor de acción de 24.70 ptos, incrementado en más 10 puntos desde el año anterior, gracias al aumento consecutivo en el gasto en Publicidad tanto Nacional como Local, lo cual es visible ya que durante el primer y segundo año de nuestra administración tenemos 10 páginas de Publicidad Nacional en cada año respectivamente y eso se traduce en un aumento de ventas progresiva en el año 1 y 2, sin embargo en el año 3 decidimos tomar una estrategia más fuerte aún y concluimos con 34 páginas de publicidad Nacional lo cual nos generó el aumento en las ventas que nos permitió el crecimiento obtenido. Por ello se recomienda aumentar el gasto publicitario en igual proporción al aumento de la producción y expectativa de ventas.

CONCLUSIONES GRUPALES ACERCA DEL SIMULADOR

- Como grupo el simulador Tenpomatic, nos sirvió de manera excepcional, ya que gracias a este pudimos tener contacto directo en los que son las tomas de decisiones y administración de una empresa, lo que nos otorga una evolución de en el proceso de convertirnos en Ingenieros Comerciales y nos ayuda para salir más preparado al mundo laboral en tareas de Gerencia, lo que con otras metodología de tesis quizás no lo hubiésemos logrado.
- También vimos muy de cerca cada una de los integrantes del grupo en sus respectivas áreas como es la realización de tareas en éstas, ya sea en RRHH, Producción, Marketing y Finanzas, ganando experiencia vital para el entorno laboral que nos espera luego del egreso como Ingenieros Comerciales.
- Nos ha permitido desarrollar nuestras capacidades Gerenciales, y ambiciones profesionales, liderando una empresa exitosa y competitiva con dificultades que ponen a prueba nuestras capacidades resolutivas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Manual Tenpomatic
2. <http://www.labsagudla.com/simuladores/backupresulFirma.asp>
3. Administración Financiera décima edición 1997, Hames S. Van Horne
4. Michael Porter, “Estrategia Competitiva”
5. Fundamentos de Marketing Sexta Edición 2003, Phillip Kotler y Gary Armstrong
6. Philip Kotler , 14v Edicion “Direccion de Marketing”
7. Economía Segunda Edición 2003, Cristian Larroulet y Francisco Mochón
8. “Fundamentos de administración” Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo
9. ¿Por qué es tan difícil trabajar en equipo? Escrito por Dr. Ray Kazim Rivera
10. Alfredo Carrasquillo Ramírez Abril 2011 Porque resulta difícil unirse y hacer equipos al interior de las organizaciones
11. <http://www.gestion.com.do/index.php>
12. <http://www.gerentevirtual.com/es/index.php/simuladores-de-negocios/>

ANEXOS

Anexo 1. Balance General Comparativo

Tabla Nº 24

Balance General								
Activos	ANO 0		ANO 1		ANO 2		ANO 3	
Activo Circulante	SunTotal	Total	SunTotal	Total	SunTotal	Total	SunTotal	Total
1. Efectivo	58.660		76.525		-		1.160.454	
2. Cuentas por Cobrar	789.992		1.067.734		1.426.492		2.370.146	
3. Inversiones Corto plazo	-		-		-		300.000	
Inventarios								
4. Materia Prima	28.379				25.880		8.015	
5. Producto Terminado	86.241		19.305				34.899	
6. Activos Circulantes Totales		963.272		1.163.569		1.452.372		3.873.514
Inversiones de Capital								
7. Plantas y Equipos al Costo	1.820.000		1.820.000		3.310.000		2.864.424	
8. Menos depreciación	503.000		867.000		1.420.000		1.811.625	
9. Pta. Neta		1.317.000		953.000		1.890.000		1.052.799
10. Activos Totales		2.280.272		2.116.569		3.342.372		4.926.313
Pasivos								
Pasivos Corrientes								
1. Cuentas por Pagar	150.000		-		247.918		-	
2. Impuesto Renta Estima. x	- 52.604		69.678		67.626		238.665	
3. Dividendos por Pagar	-		-		-		40.000	
4. Total Pasivos Corrientes		97.396		69.678		180.292		278.665
Deuda a Largo Plazo								
5. Bonos por Pagar #1	200.000		40.000		765.000		585.000	
6. Bonos por Pagar #2	280.000	480.000	120.000	160.000	475.000	1.240.000	375.000	960.000
7. Total de Pasivos		577.396		229.678		1.420.292		1.238.665
Capital								
1. Acciones Comunes (Val. PAR	1.600.000		1.600.000		1.600.000		1.600.000	
2. Utilidad Acumulada Retenida	47.416		217.218		322.085		2.087.650	
3. Mas Utilidad del Trimestre	55.464		69.674					
4. Capital Total Accionistas		1.702.880		1.886.892		1.922.085		3.687.650
5. Total Pasivos Mas Capital		2.280.276		2.116.569		3.342.377		4.926.315
6. Precio de Mercado de Acción		9,76		13,42		14,27		24,79

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Estados de Resultados Comparativos

Tabla N° 25

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
1. Ventas Netas	\$ 2.395.713	\$ 3.078.746	\$ 3.875.727	\$ 5.790.406
2. Costo de Productos Vendidos	\$ 1.703.365	\$ 2.032.465	\$ 3.021.275	\$ 3.638.692
3. Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 491.700	\$ 453.600	\$ 471.800	\$ 716.300
4. Gastos de Almacen y Almacenamiento	\$ 419.336	\$ 179.614	\$ 203.136	\$ 210.314
5. Total de Gastos Operativos	\$ 2.344.401	\$ 2.665.679	\$ 3.696.211	\$ 4.565.306
6. Utilidad Operativa	\$ 51.312	\$ 413.067	\$ 179.516	\$ 1.225.100
7. Intereses Netos (Gastos - Réditos)	\$ 91.004	\$ 45.042	\$ 109.126	\$ 160.813
8. Utilidad Antes de Imp. a Renta	-\$ 36.692	\$ 368.025	\$ 70.390	\$ 1.064.287
9. Provisión para Imp. a la Rentra (50%)	-\$ 19.845	\$ 184.012	\$ 35.195	\$ 532.143
10. Utilidad Neta después de Impuestos	-\$ 19.847	\$ 184.013	\$ 35.195	\$ 532.144
11. Dividendos Declarados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40.000
12. A Utilidades Retenidas	-\$ 19.847	\$ 184.013	\$ 35.195	\$ 492.144
13. Número de Acciones Emitidas				
14. Ganacias por Acción	-\$ 0,124	\$ 1,15	\$ 0,22	\$ 3,33
15. Dividendos por Acción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.