

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
INGENIERÍA COMERCIAL

TENPOMATIC
SIMULADOR GERENCIAL | FIRMA 4

“Monografía conducente a la obtención del título de Ingeniero Comercial”

Profesor responsable Sergio Acevedo Hernández

Alumnos Patricia Córdova Garrido
Johana Muñoz Astudillo
Nicolás San Martín Poblete
Luis Yáñez Ramírez

ENERO 2018

Índice

Introducción	3
Misión y visión de la empresa	4
Objetivo general de la empresa	4
Objetivos específicos de la empresa	4
Presentación equipo directivo	5
Antecedentes generales de la industria	5 - 7
Análisis de las decisiones de la 9 a la 20	7 - 24
Situación final del Sector	24 - 25
Conclusiones y propuestas antes de resultados	25 - 28
Conclusión grupal	29
Anexos	
• Gráficos análisis comercial	30 - 32
• Gráficos análisis financiero	32 - 35
• Gráficos precio acción V/S competidores	35
• Balance general	36
• Estado de resultado	37
• Flujo de caja	37

Introducción

Nuestro informe se ha basado en el uso del simulador Tenpomatic, plataforma que nos permite experimentar a través de la revisión y análisis de caso propuesto incorporando un planteamiento estratégico y trabajo de equipo todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Ingeniería Comercial, y de una forma práctica proveernos de experiencia en el uso de métodos, teorías y técnicas adquiridas en estos cinco años de estudio.

El software nos permite apreciar de forma cualitativa y cuantitativa con datos y representaciones exactas la importancia del proceso de toma de decisiones de una Organización y nos proporciona información para analizar cómo se comporta la industria, además, nos otorga visibilidad de las diferentes situaciones favorables o de contingencia a la que se ve enfrentada nuestra Firma, en relación a una planificación estratégica planteada por el equipo gerencial con el objetivo de maximizar el beneficio de la empresa en un ambiente de simulación lo mas cercano a la realidad.

La eficiencia y la obtención de resultados satisfactorios de nuestra Firma 4 dedicada a la solución de dispositivos de GPS, dependerá de la planificación, elaboración de proyectos relevantes de mejora continua, la supervisión y control de estos, además de las decisiones que se tomen en las diferentes áreas de la empresa; Operaciones, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas. Dichos resultados son analizados por periodos trimestrales, cada integrante del equipo asumió la gerencia de un área funcional específica con la clara función de generar aportes estratégicos, que permitieron crear sinergia en cada área de la organización para lograr los resultados comerciales esperados por el directorio.

Durante el desarrollo de cada decisión en el simulador, discutimos tácticas gerenciales, coherentes con los objetivos propuestos por la Firma 4, siendo nuestro propósito principal generar la mayor rentabilidad y productividad, optimizando nuestros recursos, además mantenemos productos y precios competitivos en el mercado, proporciona un producto capaz de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Misión y Visión de la Empresa.

TENPOMATIC, es una empresa de Dispositivos GPS

Misión

Crear valor a la empresa aumentando la rentabilidad a nuestros accionistas, elaborando productos de calidad, duraderos, con diseños innovadores que garanticen la satisfacción de nuestros clientes en el tiempo.

Visión

Ser una empresa líder y reconocida en el mercado local y nacional, con un precio competitivo, contribuyendo al desarrollo sustentable de la industria, a través de procesos de gestión y operación que garanticen a nuestros clientes, confiabilidad y eficiencia en la elaboración del producto.

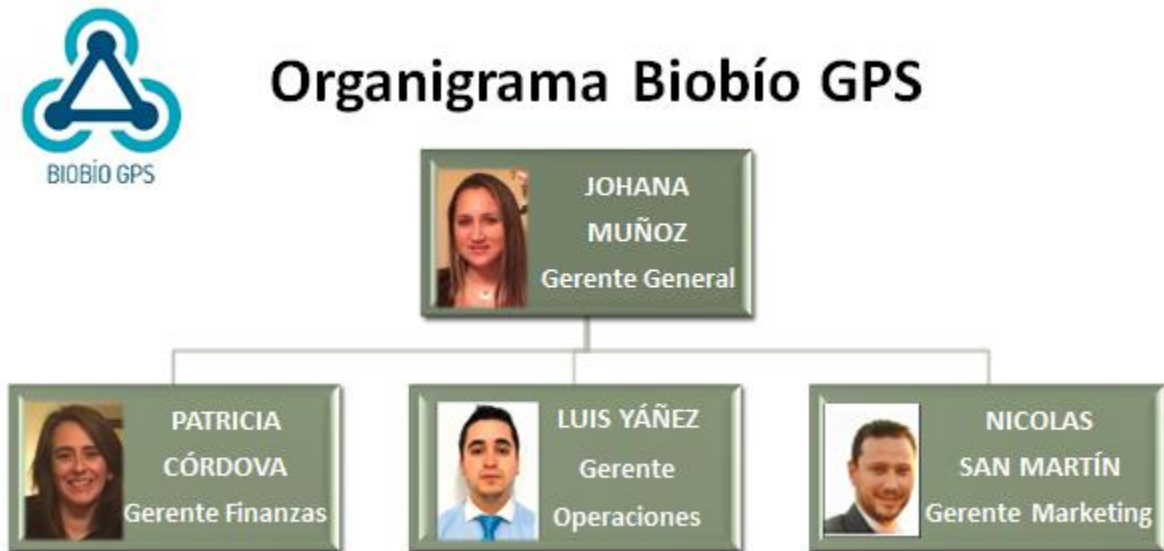
Objetivo general de la empresa

Desarrollar la eficiencia organizacional a niveles óptimos, para así obtener la mayor rentabilidad y elevar el valor de la acción de Biobío GPS.

Objetivos específicos de la empresa

- Ser una empresa líder en el mercado.
- Ampliar la capacidad productiva en un 60% al finalizar el tercer año.
- Minimizar los costos de almacenamiento de materia prima y productos terminados.
- Incrementar las ventas en un 40% al finalizar el tercer año.
- Alcanzar un precio de la acción superior a US\$25,00.
- Aumentar su rentabilidad en un 10% al finalizar el tercer año.
- Pagar dividendos bajo política SVS.
- Optimizar la mano de obra.

Presentación equipo gerencial



Antecedentes generales de la industria

Se da inicio a las operaciones en un marco de equidad, en el cual compiten cinco firmas dentro de una misma industria, las cuales presentan la misma situación a nivel productivo, económico, financiero y comercial.

Nuestra firma cuenta con dos años de funcionamiento en la industria, lo cual representa 8 trimestres de gestión previa. El capital es de 160.000 acciones, valorizadas a un precio unitario de US\$9,76 y cuenta con obligaciones de largo plazo en la forma de 2 emisiones de bono.

La capacidad de producción es de 18.000 unidades de Tenpomatic, producto estandarizado para todas las Firmas de la industria. La planta productiva se encuentra ubicada en el área 1, cuyo rendimiento es de 1.000 unidades por cuadrilla, cuenta con 53 obreros disponibles, lo que constituye 17 cuadrillas y 3 obreros adicionales contratados

para el período siguiente. El abastecimiento lo proporciona un solo proveedor en la industria.

El mercado potencial de ventas se distribuye en tres áreas, cuyas demandas son independientes. Para contar con unidades disponibles para la venta en las áreas 2 y 3 se debe asumir un costo de transferencia de US\$4 por unidad. El precio de venta unitario es de US\$40 en las tres áreas de distribución, la Firma cuenta con 11 vendedores en total, de los cuales 1 no está disponible debido a que se encuentran en período de entrenamiento. La publicidad se realiza mediante la publicación en páginas locales y nacionales con un costo y un efecto diferenciado.

Tabla N° 1

Periodo 8		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		40	40	40
Publicidad Nacional	11 Pág.			
Publicidad Local		9 Pág.	4 Pág.	3 Pág.
Vendedores Disponibles por área		6	2	2
Contratación Vendedores		1		
Unidades Transferidas			6.000 u.	5.000 u.
Inventario Final Materia Prima	3.600 u.			
Materia Prima Ordenada	20.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	54			
Obreros Contratados	3			
Obreros Suspendidos	0			
Inventario Final Producto Terminado	3.189 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$27,04			
Costo Total de Venta en u.	US\$38,8			
Saldo Caja Final	US\$58.660			
Préstamos Solicitados	US\$150.000			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$9,76			

Fuente: Elaboración propia

Análisis inicial: Frente a esa decisión nos encontramos con una empresa con saldo neto final en caja de US\$-91.340, apalancado por un préstamo a corto plazo de US\$150.000 quedando con un saldo en caja al final del trimestre de US\$58.660, donde las ventas totales fueron de 15.554 u., quedando unidades por vender en el área 2 de 1.794 u. y en el área 3 de 1.395 u. y con una estimación de ventas pérdidas de 28 u. para el área 1, para el próximo periodo contaremos con 11 vendedores, 56 obreros y 3.189 u. de productos disponibles, es ahora el momento de hacer crecer la empresa que hemos recibido.

Análisis de las decisiones de la 9 a la 20

Tabla N° 2

Periodo 9		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		41	41	41
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		10 Pág.	7 Pág.	6 Pág.
Vendedores Disponibles por área		5	4	3
Contratación Vendedores		1		
Unidades Transferidas			6.000 u.	4.500 u.
Inventario Final Materia Prima	5.600 u.			
Materia Prima Ordenada	20.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	54			
Obreros Contratados	2			
Obreros Suspendidos	0			
Inventario Final Producto Terminado	2.871 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 25,66			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 34,22			
Saldo Caja Final	US\$ 67.409			
Préstamos Solicitados	US\$ 50.000			
Mejoras	0			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$10,75			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Recibimos la empresa con una dotación de 11 vendedores, los cuales se mantuvieron logrando una venta total de 18.318 u., quedando 2.871 u. sin vender distribuidas, en el área 1 de 775 u., en el área 2 de 1.105 y en el área 3 de 991 u.. Se toma la decisión de contratar 1 vendedor que estará disponible para el periodo 11 en el que se pronostica aumento de ventas en el área 2. A su vez se contrataron 2 obreros de producción para completar una nueva cuadrilla, no se consideró suspender ninguno.

Área de finanzas: Recibimos la empresa con un saldo en caja de US\$58.660.-, se realizó una estimación de los ingresos por ventas basado en un escenario pesimista, por lo que al confeccionar el flujo de caja, los egreso fueron superior a los ingresos y para evitar un déficit de efectivo se solicitó un préstamo a corto plazo de US\$50.000., con esto se optó a una tasa definida en el periodo de 10%, la cual es inferior a la tasa por otorgamiento automático de recursos de un 30%, logrando disminuir el costo financiero asociado.

Área de marketing: Considerando la capacidad de producción que tenemos actualmente, tomamos la decisión de potenciar las ventas en las áreas 2 y 3, invirtiendo 2 páginas adicionales en la publicidad local y bajando de 11 a 9 páginas en la publicidad nacional, además estratégicamente subimos el precio en el área 1 de US\$40 a US\$41, para poder suplir la inversión que hicimos en publicidad, así pudimos cumplir con la demanda que nos exigía la industria en el área 1. En este periodo no hicimos mejoras de productos, considerando que dentro de nuestro plan estratégico de MKT, decidimos partir en el periodo 10 con las mejoras.

Tabla N° 3

Periodo 10		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		41	41	41
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		10 Pág.	7 Pág.	6 Pág.
Vendedores Disponibles por área		5	4	3
Contratación Vendedores		1		
Unidades Transferidas			6.000 u.	4.500 u.
Inventario Final Materia Prima	7.600u.			
Materia Prima Ordenada	20.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	54			
Obreros Contratados	2			
Obreros Suspendidos	0			
Inventario Final Producto Terminado	US\$1.927			
Costo Total del Producto en u.	US\$25,55			
Costo Total de Venta en u.	US\$34,68			
Saldo Caja Final	US\$215.017			
Préstamos Solicitados	US\$250.000			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$11,81			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Con una dotación de 12 vendedores logramos una venta total de 15.554 u, quedando unidades por vender en el área2 de1.158 u.y en el área 3 de 769 u. Con ventas pérdidas de 285 u. en el área 1. Se toma la decisión de contratar un vendedor considerando que ante la posibilidad de ventas pérdidas existe un riesgo de renuncia. Contratamos tres nuevos obreros que nos permitan cubrir las renunciaciones y mantener las cuadrillas eficientemente con la dotación justa para cubrir la producción del trimestre.

Área de finanzas: Iniciamos el periodo con un saldo en caja de US\$67.409.-, se realizó una estimación de los ingresos y debido a que corremos el riesgo de quedar con un flujo de caja negativo, se complementó con la solicitud de préstamo a corto plazo de \$250.000.-, quedando con un saldo de caja final en el trimestre de US\$215.017.-

Área de marketing, Se decide bajar la publicidad nacional en 8 páginas. En la publicidad local subimos la inversión, para potenciar principalmente el área 2 y 3, quedando con una cantidad de 10 páginas en el área 1; 7 en el área 2 y 6 en el área 3 con un total de 23 páginas locales.

Tabla N° 4

Periodo 11		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		41	42	40
Publicidad Nacional	6 Pág.			
Publicidad Local		8 Pág.	9 Pág.	6 Pág.
Vendedores Disponibles por área		5	4	3
Contratación Vendedores		2		
Unidades Transferidas			5000 u.	4000 u..
Inventario Final Materia Prima	2.000 u.			
Materia Prima Ordenada	16.000 u.			
Ampliación Planta		3.000 u.		
Obreros Disponibles	54			
Obreros Contratados	2			
Obreros Suspendidos	0			
Inventario Final Producto Terminado	0			
Costo Total del Producto en u.	US\$26,19			
Costo Total de Venta en u.	US\$34,06			
Saldo Caja Final	US\$128.930			
Préstamos Solicitados	0			
Mejoras	0			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$13,04			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Con una dotación de 12 vendedores logramos una venta total de 19.927 u., en este trimestre no nos quedaron unidades por vender en ningún área, logrando disminuir nuestros costos de almacenamiento. En relación a las ventas pérdidas solo 21 u. en el área 1, 809 u. en el área 2 y 1.162u. en el área 3, lo que significó la renuncia de tres vendedores. Se contrataron 2 obreros considerando la constante de renunciadas de los últimos trimestres, además contratamos 2 nuevos vendedores que estarán disponibles para el periodo 13 en el que se pronostica aumento de ventas en el área 2 y 3.

Área de finanzas: Iniciamos el periodo con un saldo en caja de US\$215.017.-, Debido a que las ventas del periodo anterior fueron superiores a las estimadas, y al contar con el efectivo suficiente para invertir, se decidió ampliar el área 1 en 3.000 unidades.

Área de marketing: Se decide bajar la publicidad nacional en 6 páginas. Por otra parte subimos la inversión de publicidad en el área 2, bajando en el área 1 y manteniendo el área 3. La cantidad de páginas en publicidad local fue de 9,8 y 6 respectivamente, quedando la publicidad local en 23 páginas

El aumento de la inversión publicitaria en el área 2, se debe a que hicimos un alza de precio en esa área, quedando en US\$41 área 1, US\$42 en el área 2 y US\$40 en el área 3. Según programación, no hacemos mejora de producto

Tabla N° 5

Periodo 12		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		43	43	43
Publicidad Nacional	6 Pág.			
Publicidad Local		6 Pág.	6 Pág.	6 Pág.
Vendedores		4	3	2
Contratación Vendedores		3		
Unidades Transferidas			7.000 u.	3.000 u.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	21.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	54			
Obreros Contratados	11			
Obreros Suspendidos				
Inventario Final Producto Terminado	3.010 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$30,41			
Costo Total de Venta en u.	US\$40,52			
Saldo Caja Final	US\$56.183			
Préstamos Solicitados	US\$250.000			
Mejoras	0			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$13,36			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Dado la baja de tres vendedores nos afectó en la dotación y cubrimos las áreas con un total de 9 vendedores logrando una venta total de 14.990 u, quedando unidades por vender de 1.945 u. en el área 1 y 1.065 u. en el área 2, en el área 3 tuvo 72 ventas perdidas. Se Contrataron 11 nuevos obreros, esto debido a que se tomó la decisión de ampliar el área 1 en 3.000 u., la cual nos significa 3 cuadrillas adicionales para la producción futura y cumplir con los objetivos comerciales de la empresa. Por otra parte, se contrataron 3 vendedores para cubrir la necesidad de la ampliación de planta.

Área de finanzas: Comenzamos el periodo con un saldo en caja de US\$128.930.-, al confeccionar el flujo de caja y observar que los costos asumidos por la ampliación de la planta en el área 1, correspondiente al aumento en la dotación de mano de obra, de vendedores y el pago del 80% de la ampliación de la planta, son superiores a nuestros ingresos estimados, se considerando solicitar un préstamo a corto plazo de US\$250.000.-, para evitar un flujo de caja negativo y así una generación de préstamo automático con una tasa común entre grandes prestamistas de un 30%, muy superior a la tasa común del 10%.

Área de marketing: Se decide mantener la publicidad nacional en 6 páginas. En la publicidad local, bajamos considerablemente la inversión, debido a que teníamos un stock limitado de unidades para la venta. La cantidad de páginas en publicidad local fue de 6 páginas en las 3 áreas, quedando la publicidad local en 18 páginas. Considerando el stock de venta, estratégicamente, decidimos subir el valor en 43, para las 3 áreas, así de alguna forma poder manejar la alta demanda del mercado. Según programación, no hacemos mejora de producto.

Tabla N° 6

Periodo 13		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		42	42	42
Publicidad Nacional	7 Pág.			
Publicidad Local		8 Pág.	9 Pág.	6 Pág.
Vendedores		4	4	2
Contratación Vendedores		1		
Unidades Transferidas			8.500 u.	4.000 u.
Inventario Final Materia Prima	1.000 u.			
Materia Prima Ordenada	20.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	60			
Obreros Contratados	3			
Obreros Suspendidos	2			
Inventario Final Producto Terminado	0			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 26,40			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 34,56			
Saldo Caja Final	US\$ 47,698			
Préstamos Solicitados	US\$80.000			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$14,92			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Con una dotación de 10 vendedores logramos una venta total de 23.010 u, quedando sin unidades por vender en las tres áreas, eso sí la demanda fue superior a la producción quedaron ventas perdidas, en el área 1 1589 u., en el área 2 1.602 u. y en el área 3 836 u.. Se Contrataron 3 nuevos obreros, considerando las renuncias que hemos sufrido los últimos semestres. Por otra parte, se contrató 1 vendedor para cubrir la fuerza de venta debido a la ampliación de planta.

Área de finanzas: Se recibió el trimestre con un saldo en caja de US\$56.183.-, al confeccionar el flujo de caja, los ingresos estimados son inferiores a los egresos, por lo que se solicita préstamo de US\$80.000.-, para poder cubrir nuestros gastos del periodo y no quedar con un saldo en caja negativo.

Área de marketing: Se decide subir la publicidad en todas las áreas locales, quedando en 8,9 y 6 respectivamente, esta decisión se basa considerando el stock de productos que tenemos para la venta. En el ámbito de publicidad nacional, subimos de 6 a 7. En materia de precio, estandarizamos el precio en nuestro producto en un precio fijo de US\$42 en las 3 áreas. En esta decisión hicimos una mejora de producto, según nuestra programación.

Tabla N° 7

Periodo 14		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		43	43	44
Publicidad Nacional	7 Pág.			
Publicidad Local		8 Pág.	9 Pág.	6 Pág.
Vendedores		4	4	2
Contratación Vendedores		2		
Unidades Transferidas			9.000 u.	3.500 u.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	22.000 u.			
Ampliación Planta		1.000 u.		
Obreros Disponibles	60			
Obreros Contratados	4			
Obreros Suspendidos	2			
Inventario Final Producto Terminado	US\$ 1.562			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 26,45			
Costo Total de Venta en u.	US\$34,91			
Saldo Caja Final	US\$ 154.349			
Préstamos Solicitados	US\$200.000			
Mejoras	0			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$16,41			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Mantenemos la dotación de 10 vendedores logramos una venta total de 19.438 u, quedando algunas unidades por vender de 798 u en el área 1, 77 u. en el área 2 y 687 u en el área 3. Se contrataron 4 nuevos obreros con el fin de completar una cuadrilla adicional y anticipándonos a la eventual pérdida de obreros. También se decide contratar 2 nuevos vendedores ya que al aumentar nuestra fuerza de venta aumentarían también las ganancias de estas.

Área de finanzas: Se inicia el trimestre con un saldo en caja de US\$47.698.-. Debido al aumento de la demanda se decide invertir en una nueva ampliación de la planta en el área 1 de 1.000 u., para asumir los costos del aumento en la dotación de mano de obra y ampliación de la planta, se decide solicitar un préstamo a corto plazo de US\$200.000.-, para lograr un flujo de caja positivo.

Área de marketing: Se decide mantener la publicidad nacional en 7 páginas. En la publicidad local mantuvimos la misma inversión en las 3 áreas de 8,9 y 6 páginas. Estratégicamente, decidimos subir el valor en US\$44, para el área 3, para ver como se comportaba frente a un alza de precio del producto. Los valores quedan en US\$43 en el área 1, US\$43 en el área 2 y US\$44 en el área 3. Según programación, no hacemos mejora de producto.

Tabla N° 8

Periodo 15		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		43	43	43
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		9 Pág.	9 Pág.	7 Pág.
Vendedores		4	5	2
Contratación Vendedores		1		
Unidades Transferidas			10.000 un.	3.500 un.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	23.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	63			
Obreros Contratados	3			
Obreros Suspendidos				
Inventario Final Producto Terminado	239 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 25,75			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 34,00			
Saldo Caja Final	US\$ 65.461			
Préstamos Solicitados	0			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$18,37			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Con una dotación de 11 vendedores logramos una venta total de 23.323 u, logrando una venta total en el área 2 y área 3, mientras que el área 1 se queda con 239 u. para el próximo trimestre, En relación a las ventas pérdidas el área 2 y área 3 tuvimos la oportunidad de vender 1.720 u. y 295 u. respectivamente. La contratación de tres obreros nos permitirá anticiparnos a las renunciaciones, con las mismas cuadrillas para mantener la producción de las últimas decisiones, por parte de los vendedores, se han cumplido metas comerciales y con la producción actual la dotación logra vender los Tenpomatic que ofrecemos al mercado, no obstante decidimos contratar un nuevo vendedor que nos permitirá crecer en las ventas en dos semestres.

Área de finanzas: Iniciamos el trimestre con un saldo en caja de US\$154.349.-, nuestras ventas fueron superiores a las presupuestadas, logrando un ingreso superior a lo proyectado, lo que nos permitió terminar el trimestre con un saldo en caja positivo, logrando autonomía en el flujo de caja no siendo necesario la solicitud de préstamo.

Área de marketing, Debido al éxito de ventas que tuvimos en la decisión anterior, decidimos subir la publicidad nacional en 8 páginas. En la publicidad local mantuvimos la misma inversión en el área 2, potenciando el área 1 y 3, quedando con una inversión publicitaria de 9,9 y 7 páginas respectivamente, con un total de 25 páginas locales. Estratégicamente, decidimos igualar el valor en las 3 áreas, con un monto por producto de US\$43. Según programación, hacemos una mejora de producto.

Tabla N° 9

Periodo 16		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		43	44	43
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		9 Pág.	9 Pág.	7 Pág.
Vendedores		4	5	2
Contratación Vendedores		3		
Unidades Transferidas			10.500 u.	4.000 u.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	23.000 u.			
Ampliación Planta		3.000 un.		
Obreros Disponibles	63			
Obreros Contratados	9			
Obreros Suspendidos	0			
Inventario Final Producto Terminado	11 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 28,26			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 36,25			
Saldo Caja Final	US\$ 113.936			
Préstamos Solicitados	US\$100.000			
Mejoras	0			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$19,96			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Con la misma dotación de 11 vendedores logramos una venta total de 23.228 u, muy cerca de los resultados del trimestre anterior quedando apenas un total de 11 unidades por vender en el área 2, sin embargo, perdimos de vender Tenpomatic en el área 1 976 u. y en el área 3 1.087 u. debido a la creciente demanda, lo que significó la renuncia de dos vendedores y la inmediata contratación de tres nuevos vendedores para lograr la dotación suficiente de fuerza de venta para los siguientes trimestres. Esta vez contratamos 9 obreros para cubrir las 3 renunciaciones y aumentar la producción el siguiente trimestre en 2.000 unidades.

Área de finanzas: Iniciamos el trimestre con un saldo en caja de US\$ 65.461.-, Debido a la estimación de una demanda creciente tomamos la decisión de ampliar la planta nuevamente en 3.000 u. en el área 1, por lo mismo y para apalancar gastos futuros se

solicita un préstamo por US\$100.000.-, quedando con un saldo de caja al final del trimestre de US\$113.936.-

Área de marketing: Se decide mantener de igual forma el plan publicitario que en la decisión anterior. Por otra parte, decidimos subir el valor solo en el área 2, de US\$43 a US\$44 aprovechando la alta demanda que solicita el mercado. Según programación, no hacemos mejora de producto.

Tabla N° 10

Periodo 17		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		44	44	44
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		9 Pág.	9 Pág.	7 Pág.
Vendedores		4	4	2
Contratación Vendedores		3		
Unidades Transferidas			10.500 u.	4.000 u.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	27.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	69			
Obreros Contratados	12			
Obreros Suspendidos	0			
Inventario Final Producto Terminado	167 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 29,36			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 38,15			
Saldo Caja Final	US\$ 80.657			
Préstamos Solicitados	US\$100.000			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$ 21,24			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Este trimestre tenemos una dotación de 10 vendedores con los cuales logramos vender 22.844 u, logrando resultados similares a los últimos trimestres, quedando 167 unidades por vender en el área 1, no obstante, perdimos de vender unidades en el área 2 y área 3 de 656 u. y 444 u. de Tenpomatic respectivamente, lo que significó nuevamente la renuncia de dos vendedores y la contratación de tres

vendedores para el trimestre 19, logrando la dotación suficiente que nos permita cubrir la demanda. Esta vez contrataremos 12 obreros para cubrir las 3 renunciaciones y para aumentar la producción el siguiente trimestre en 3.000 unidades.

Área de finanzas: Iniciamos el trimestre con un saldo en caja de US\$113.936.-debido a la ampliación de la planta se debió asumir el aumento en los costos en la dotación de la mano de obra y el pago del 80% de la ampliación de la planta y para evitar un flujo de caja negativo, se solicita préstamo a corto plazo de US\$100.000.-, quedando con un saldo en caja al finalizar el trimestre de US\$80.657.-

Área de marketing: Decidimos una vez más mantener el mismo plan publicitario, en el ámbito local y nacional, además, considerando el buen momento que pasa la industria en general, tomamos la decisión de estandarizar nuevamente el precio, con un valor de US\$44 para todas sus áreas.

En esta jugada hicimos una mejora de producto, para así poder cumplir con nuestro plan estratégico que teníamos propuesto para las mejoras.

Tabla N° 11

Periodo 18		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		44	44	44
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		9 Pág.	9 Pág.	8 Pág.
Vendedores		4	5	2
Contratación Vendedores		3		
Unidades Transferidas			12.000 un.	5.000 un.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	27.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	75			
Obreros Contratados	2			
Obreros Suspendidos	2			
Inventario Final Producto Terminado	2.666 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 25,39			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 33,69			
Saldo Caja Final	US\$ 163.134			
Préstamos Solicitados	0			
Mejoras	0			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US\$ 23,62			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Este trimestre logramos aumentar la dotación de vendedores a 11 con los cuales logramos vender 24.501 u., quedando con un inventario de 1.799 u. en el área 1; 349 u. en el área 2 y 518 u. en el área 3, esta vez no sufrimos la renuncia de vendedores pero contratamos nuevamente a tres para lograr la dotación suficiente de fuerza de venta. Este trimestre contratamos solo a 2 obreros para cubrir las renuncias y suspendemos a dos de ellos para tenerlos disponibles el próximo trimestre con una cuadrilla adicional, el aumento de producción el siguiente trimestre será a partir de horas extras que distribuiremos entre los obreros y que nos permiten lograr fabricar con los Tenpomatic necesarios para lanzar a la venta el trimestre 19.

Área de finanzas: Comenzamos el trimestre con un saldo en caja de US\$80.657.-, debido al aumento de nuestra producción, se estimó que nuestros ingresos serían mayor a nuestros egresos, lo que permitiría cubrir nuestros gastos futuros, logrando una autonomía en caja no siendo necesario recurrir a un nuevo préstamo a corto plazo.

Área de marketing: Seguimos una vez más con el mismo plan publicitario, en el ámbito local y nacional, a excepción del área 3 que quisimos potenciarlo y subimos de 7 a 8 páginas, quedando con un total de 26 páginas en el ámbito local y 8 en lo nacional. El valor se mantiene en US\$44 para las 3 áreas. En esta jugada no hicimos mejoras al producto.

Tabla N° 12

Periodo 19		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		43	43	43
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		11 Pág.	10 Pág.	9 Pág.
Vendedores		5	6	3
Contratación Vendedores		0		
Unidades Transferidas			12.500 u.	5.000 u.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	29.000 u.			
Ampliación Planta				
Obreros Disponibles	75			
Obreros Contratados	3			
Obreros Suspendidos	1			
Inventario Final Producto Terminado	0			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 25,64			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 33,15			
Saldo Caja Final	US\$ 268.230			
Préstamos Solicitados	0			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	0			
Precio de la Acción	US \$ 26,57			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: Este trimestre logramos aumentar la dotación de vendedores a 14 con los cuales logramos vender 29.666 u., quedando con ventas pérdidas de 1781 u. en el área 1, 399 u. en el área 2 y 1.150 u. en el área 3, esta vez

sufrimos la renuncia de 3 vendedores pero nos anticipamos y los que tenemos en entrenamiento harán la dotación suficiente para cubrir la fuerza de venta. Esta vez contrataremos solo a 3 obreros para cubrir las 3 renunciaciones que se han mantenido una constante de los últimos trimestres, el aumento de producción el siguiente trimestre será a partir de horas extras distribuidas en 25 cuadrillas que permitirán producir 2.000 unidades el último trimestre de nuestra administración.

Área de finanzas: Iniciamos este periodo con un saldo neto en caja positivo de US\$268.230, lo cual nos permite cubrir nuestros gastos futuros, no siendo necesario recurrir a un nuevo préstamo de corto plazo.

Área de marketing: En esta ocasión decidimos mantener la publicidad nacional, para enfocarnos completamente en el ámbito local, hicimos un aumento en las 3 áreas, quedando con una inversión de 11 páginas en el área 1, 10 páginas en el área 2 y 9 páginas en el área 3, esta decisión la tomamos debido a la alta cantidad de productos que tenemos para la venta, además con el fin de aumentar nuestro número de clientes, hemos realizado una inversión mejorando nuestro producto.

Tabla N° 13

Periodo 20		ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3
Precios Producto		44	44	44
Publicidad Nacional	8 Pág.			
Publicidad Local		11 Pág.	10 Pág.	9 Pág.
Vendedores		5	6	3
Contratación Vendedores		3		
Unidades Transferidas			12.000 u.	6.000 u.
Inventario Final Materia Prima	0			
Materia Prima Ordenada	29.000 u.			
Ampliación Planta			5.000 u.	
Obreros Disponibles	75			
Obreros Contratados	0			
Obreros Suspendidos	1			
Inventario Final Producto Terminado	2.208 u.			
Costo Total del Producto en u.	US\$ 25,15			
Costo Total de Venta en u.	US\$ 33,12			
Saldo Caja Final	US\$ 402.570			
Préstamos Solicitados	0			
Mejoras	1			
Dividendos Declarados	US\$72.830			
Precio de la Acción	US\$ 28,72			

Fuente: Elaboración propia

Área de producción y RRHH: El último trimestre de nuestra administración tenemos a 14 vendedores que han logrado mantener una constante en ventas en cada área, la producción del trimestre fue de 26.792 Tenpomatic siendo el área 2 quien vende más unidades. El inventario final para la siguiente administración será de 2.156 u. y 52 u. en el área 1 y área 2 respectivamente, se deberá considerar una producción de 29.000 unidades en primera decisión. Mantenemos las 25 cuadrillas y solicitamos la construcción de una nueva planta en el área 2 la que producirá 5.000 u. de Tenpomatic adicionales, que permitan cubrir la creciente demanda en el área 2, además consideramos dos nuevos vendedores para cumplir con la venta del aumento en producción.

Área de finanzas: iniciamos el trimestre con un saldo en caja de US\$268.230.- al tener un saldo neto en caja positivo de US\$402.570.-, se considera comprar una nueva planta en el área 2 de 5000u.y pagar dividendos a nuestros accionistas de US\$72.830.

Área de marketing: Mantuvimos el mismo plan publicitario que en la decisión anterior, ha sido efectivo y creemos que estamos bien posicionados en el mercado para poder mantener este nivel de publicidad en los medios locales y nacionales.

El valor que tenemos por producto es de US\$44 en todas las áreas, con el cual estamos prácticamente liderando la industria en materia de precio calidad.

Situación final del sector

Al inicio de la simulación gerencial Biobío GPS, se inserta en la industria Tenpomatic junto a otras cuatro empresas, iniciaron su competencia de forma equitativa al recibir la administración; dado que sus niveles de producción, precio de venta, valor de acción y rendimiento financiero estaban equiparados.

Al asumir la administración cada empresa debió desarrollar las acciones pertinentes para diseñar e implementar un plan estratégico que permitiese el crecimiento óptimo de Biobío GPS en la industria, la mayor rentabilidad en el precio de su acción, un correcto manejo de inventarios y la correspondiente disminución de costos.

Dado estas decisiones al finalizar el trimestre 20 se pudo comparar la situación inicial versus la situación final y verificar que el crecimiento de Biobío GPS experimentó un incremento del 62,89 % en su nivel de ventas, lo que equivale a un 10,39 % sobre el crecimiento promedio de la industria, posicionando a Biobío GPS dentro de las dos empresas con mejor rendimiento.

Respeto al precio del producto, este manifestó un aumento del 10 %, desde el trimestre 9 al 20. En el transcurso de la simulación Biobío GPS tuvo que adecuarse al precio promedio de la industria, debido a la fuerte competencia de las demás empresas.

Durante el período de la toma de decisiones el desempeño de cada una de las empresas fue no equilibrado, manteniendo una estrecha competencia solo con la empresa 5 de la industria. Las estrategias desarrolladas e implementadas por el equipo directivo permitieron desarrollar en la acción y ampliar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Sin embargo, cabe destacar, que Biobío GPS sobresalió en el retorno sobre las ventas, manejo de inventarios y en ser la primera empresa en pasar la barrera del US\$14 en el precio de la acción, posicionando a la Biobío GPS en el primer lugar respecto del resto de las empresas de la industria en el periodo

Producto de las decisiones tomadas en el desarrollo de los 12 trimestres, Biobío GPS logró que el resultado financiero evolucionara favorablemente otorgando una continuidad operativa en los trimestres venideros.

Conclusiones y Propuestas ante Resultados

A continuación se explicarán los ratios más significativos de liquidez, rentabilidad y solvencia obtenidos desde el trimestre 9 al 20. El análisis de estos resultados permitirá verificar la situación financiera de Biobío GPS y contribuirán a realizar propuestas en la toma de decisiones estratégicas para seguir mejorando los resultados ya logrados.

Ratios de Liquidez

Liquidez general o corriente	= 3,52
-------------------------------------	---------------

Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Al finalizar el trimestre 20, los activos corrientes de Biobío GPS son 3,52

veces más grandes que los pasivos corrientes, esto quiere decir que, por cada unidad monetaria de deuda, la empresa cuenta con 3,52 unidades monetarias para pagarla, demostrando capacidad de pago.

Prueba ácida	= 3,42
---------------------	---------------

Esta prueba proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo ya que excluye de los activos, el ítem de los inventarios, por ser considerado en caso de quiebra la parte menos líquida.

La razón 3,42 indica tener capacidad de pago, por lo que Biobío GPS estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos en corto plazo sin sacrificar los inventarios.

Capital de Trabajo	= US\$ 1.458.168.-
---------------------------	---------------------------

El capital de trabajo, es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los activos corrientes menos pasivos corrientes, por lo tanto es el dinero que le queda a la empresa para poder operar día a día.

Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

El capital de trabajo de Biobío GPS al trimestre 8 fue de US\$ 813.272.- que comparado con la cifra arrojada al trimestre 20 de US\$1.458.168.- refleja un aumento en forma considerable al inicio, lo que expresa la capacidad económica que posee la empresa para responder obligaciones en el corto plazo con terceros.

Ratios de Rentabilidad

Rendimiento sobre los activos (ROA)	= 9,04
--	---------------

Establece la efectividad total de la administración en producir utilidades sobre los activos totales disponibles, indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

Es decir, en el trimestre 8 por cada unidad monetaria invertida en los activos Biobío GPS obtenía un rendimiento del 2,43%, y al finalizar la nueva administración este valor aumentó a un 9,04% sobre la inversión.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	= 5,51
--	---------------

Mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario, es decir, estima la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

Al iniciar la administración al final del trimestre 8 la rentabilidad del patrimonio era de 3,26% y al término del trimestre 20 aumentó a 5,51%, favoreciendo y aumentando la utilidad entregada a los inversionistas.

Rentabilidad sobre las ventas	= 12,36 %
--------------------------------------	------------------

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada unidad monetaria de ventas. En el trimestre 8 esta rentabilidad era de 0,46%, si lo comparamos con el resultado del trimestre 20 cuyo resultado es de 12,36%, se refleja el buen manejo de la administración.

Ratios de Solvencia

Apalancamiento	= 1,22
-----------------------	---------------

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros. Mientras más alto es el valor de apalancamiento, mayor es el riesgo.

Al momento de recibir la empresa en el trimestre 8 la razón fue de 1,34 demostrando al final del periodo la disminución del 9% de endeudamiento de los activos totales de Biobío GPS.

Los gráficos correspondientes a cada uno de los ratios, en Anexo 1.

El producto posee una demanda creciente la que está permitiendo generar altas utilidades. En esta etapa hay que aprovechar las posibilidades de expansión. Como estrategia, Biobío GPS ejecutó la ampliación de la planta 1 en 7.000 unidades, la que permitió aumentar la capacidad productiva que se alinea con la tendencia sostenida de crecimiento en las ventas. El enfoque de la empresa luego de la expansión, es fidelizar a los clientes otorgando un producto con mejoras, que lo diferencien de las demás empresas pero con un precio que se ajuste al promedio de la competencia.

Para avanzar a la etapa de madurez, Biobío GPS generó estrategias a mediano plazo que le permitieron dar cumplimiento a los planes proyectados.

La proyección de crecimiento y mejora continua fue planificada, equilibrada y ordenada en todos los ámbitos de la administración. Además se consideró también actividades de marketing, publicidad y promoción que fueron en directo beneficio de estimular las compras de los clientes cautivos y de los nuevos potenciales.

Considerando y evaluando el crecimiento de la demanda y los buenos resultados obtenidos se decide construir una nueva planta productiva en el área 2 de 5.000 unidades, para lo cual se cuenta en el trimestre 20 con financiamiento interno. Además se considera el pago de dividendo a nuestros accionistas de US\$72.830.- de las utilidades netas del trimestre 20

Conclusión grupal

Al concluir nuestro proceso académico, nos quedamos con una gran experiencia y enseñanza sobre los diversos aspectos en nuestra carrera, dándonos la oportunidad de manejar una empresa en sus distintas áreas administrativas, financieras y comerciales, poniendo en nuestras manos una gran variedad de decisiones, que se debían tomar de manera correcta, logrando sinergia en la organización, para lograr que la empresa genera mayor valor en el mercado.

Podemos concluir que para poder desarrollar un buen trabajo en equipo debemos tener en cuenta la responsabilidad y aprender a tomar decisiones grupales y no aisladamente para poder tomar un óptimo rendimiento grupal, aprendimos que trabajar en equipo trae algunas ventajas, permite desarrollar habilidades sociales, como comunicación, liderazgo, y las relaciones interpersonales. Se comparten responsabilidades y se unen capacidades complementarias.

Anexos

Grafico N° 1 Análisis Comercial

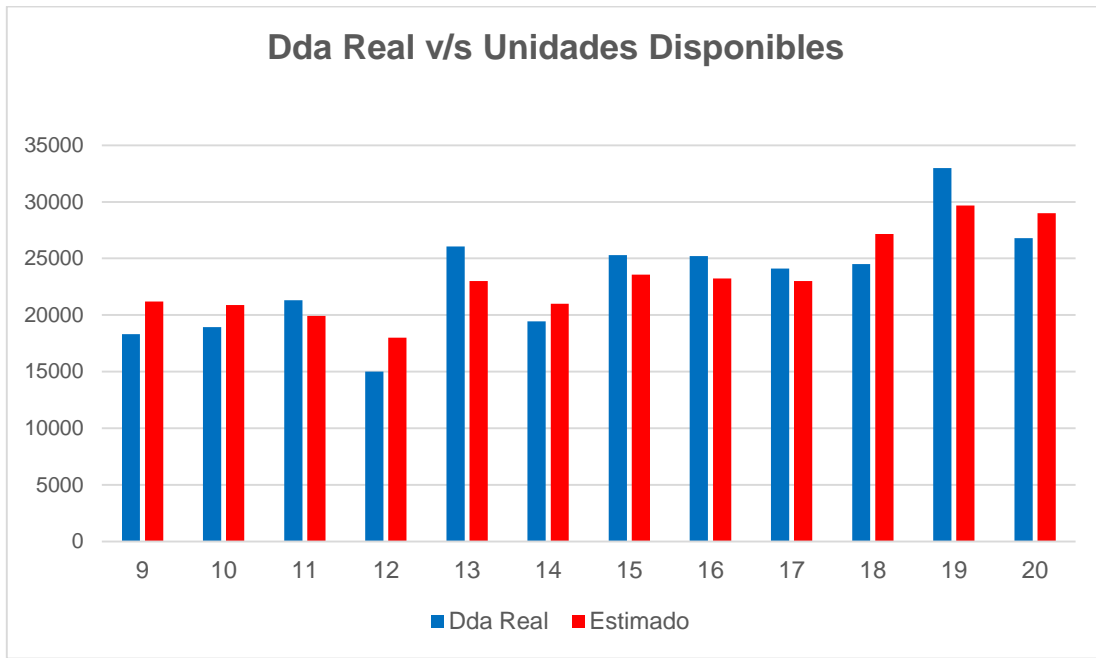


Grafico N° 2 Análisis Comercial

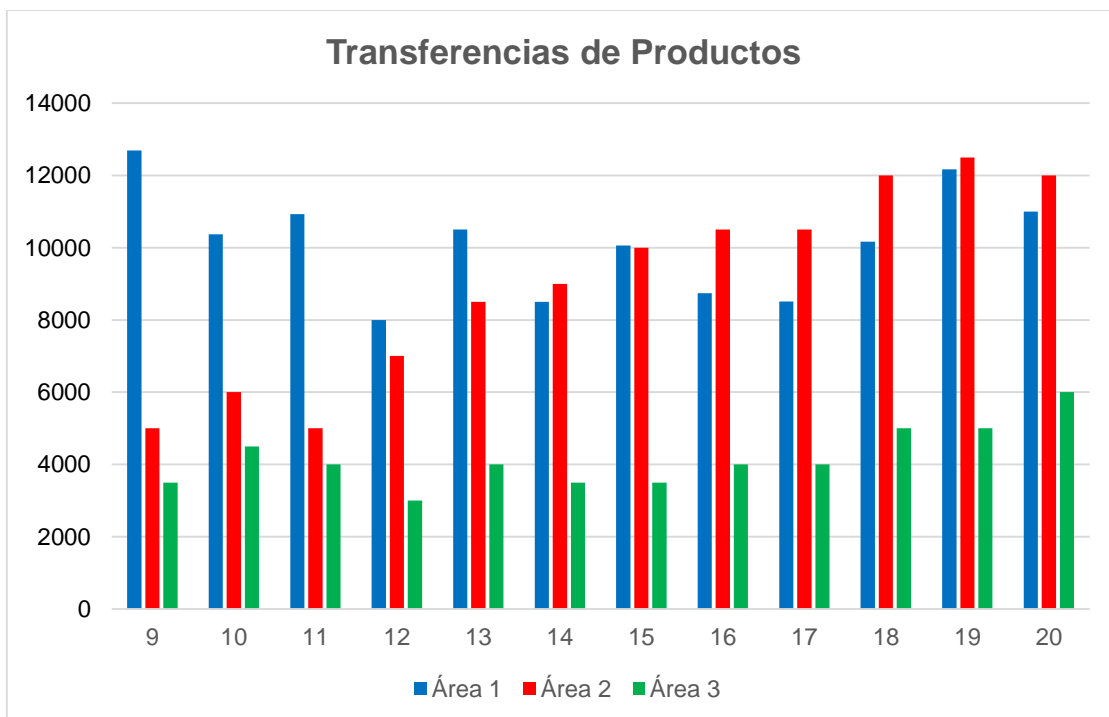


Grafico N° 3 Análisis Comercial

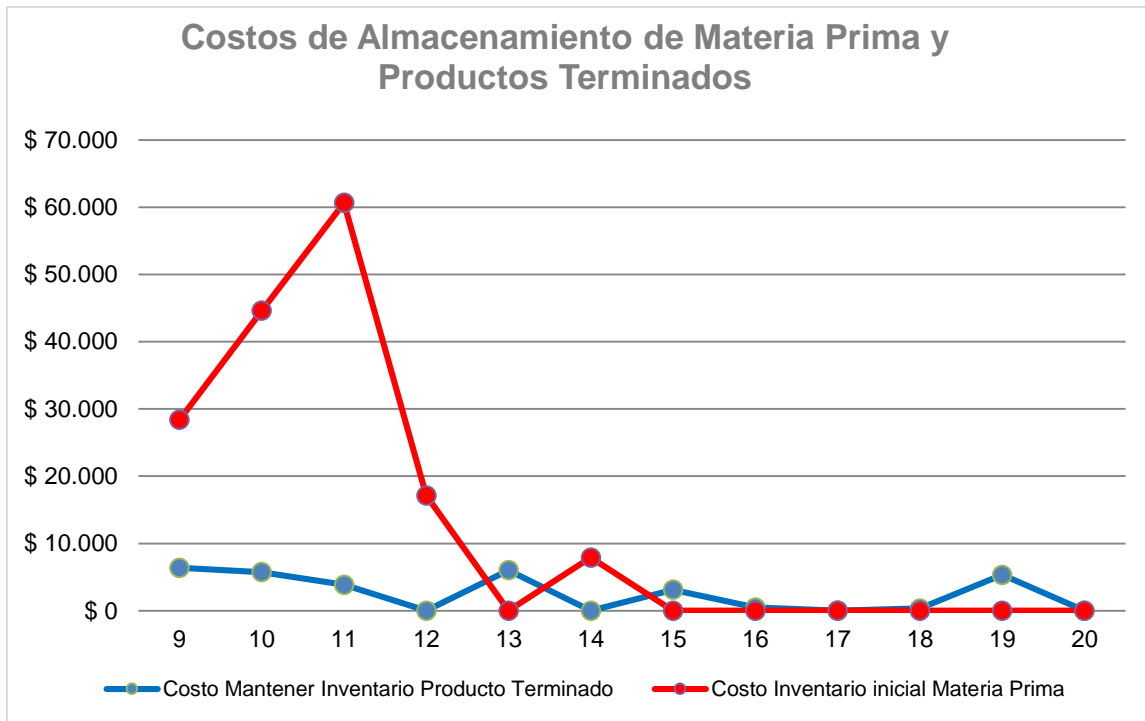


Grafico N° 4 Análisis Comercial

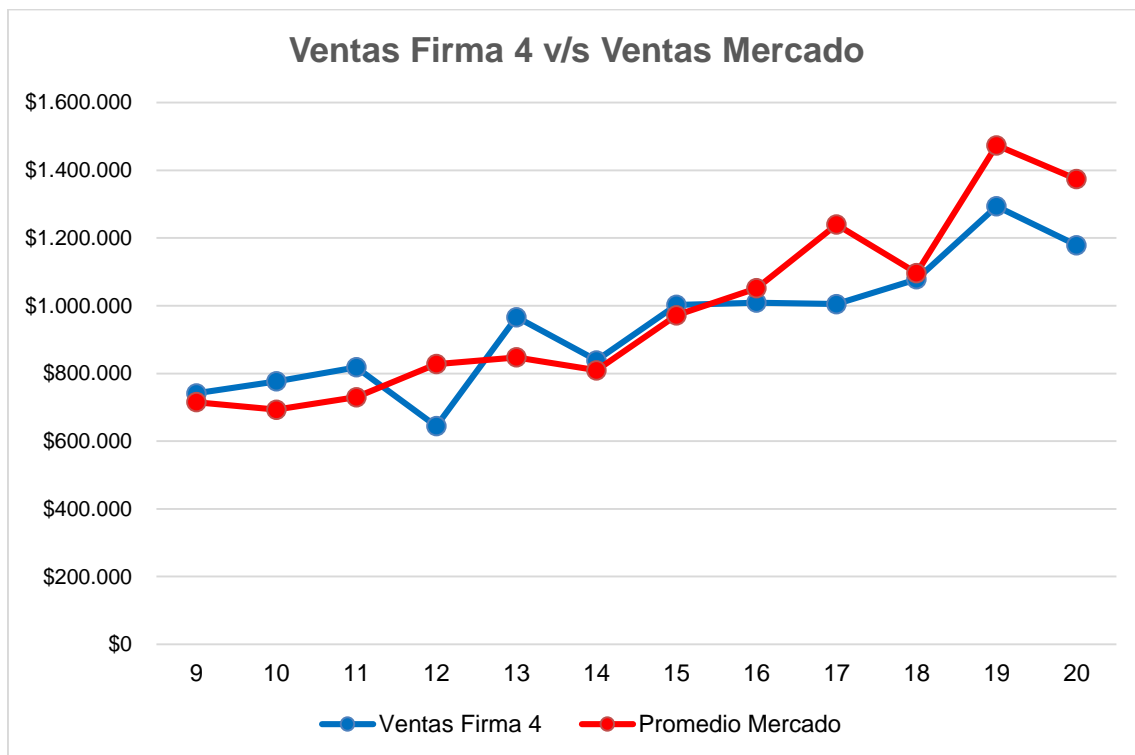


Grafico N° 5 Análisis Comercial

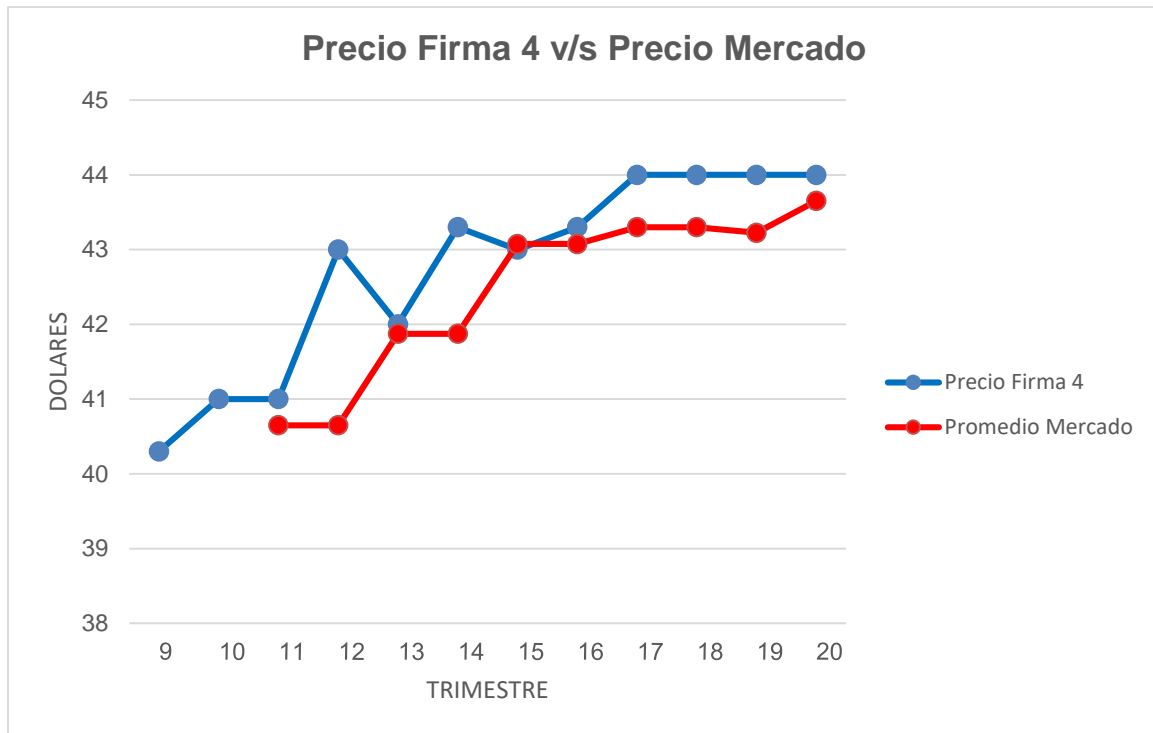


Grafico N° 6 Análisis Financiero

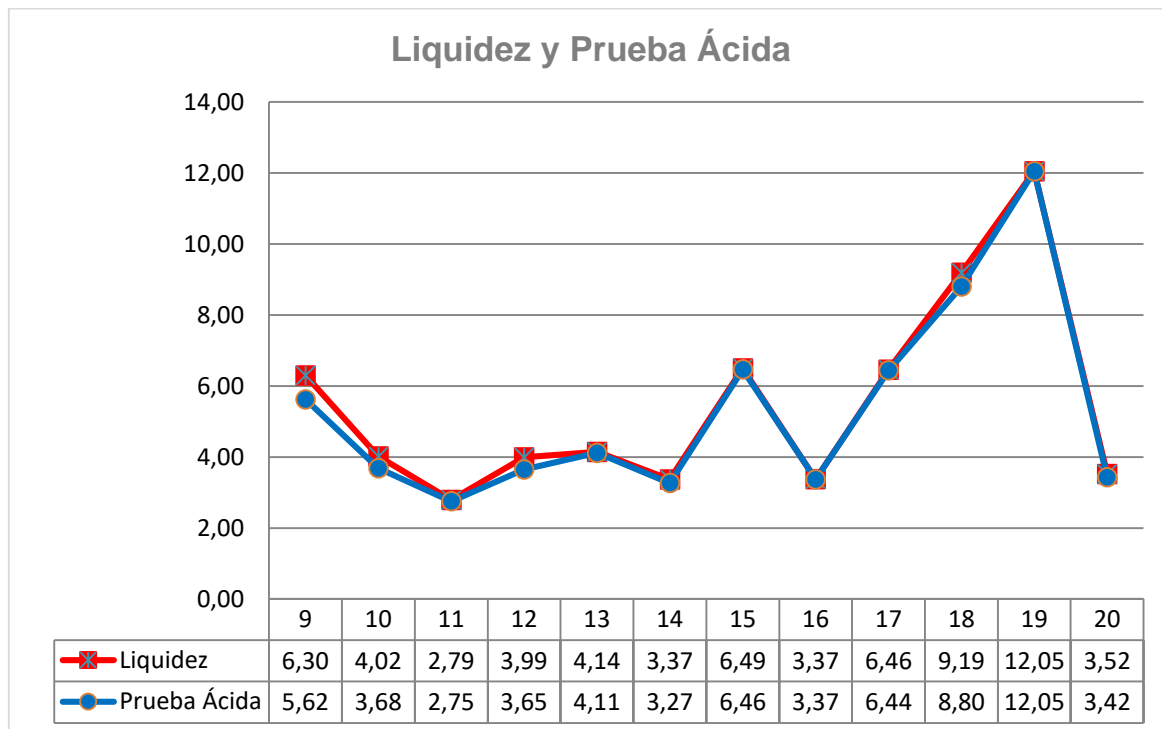


Gráfico N° 7 Análisis Financiero

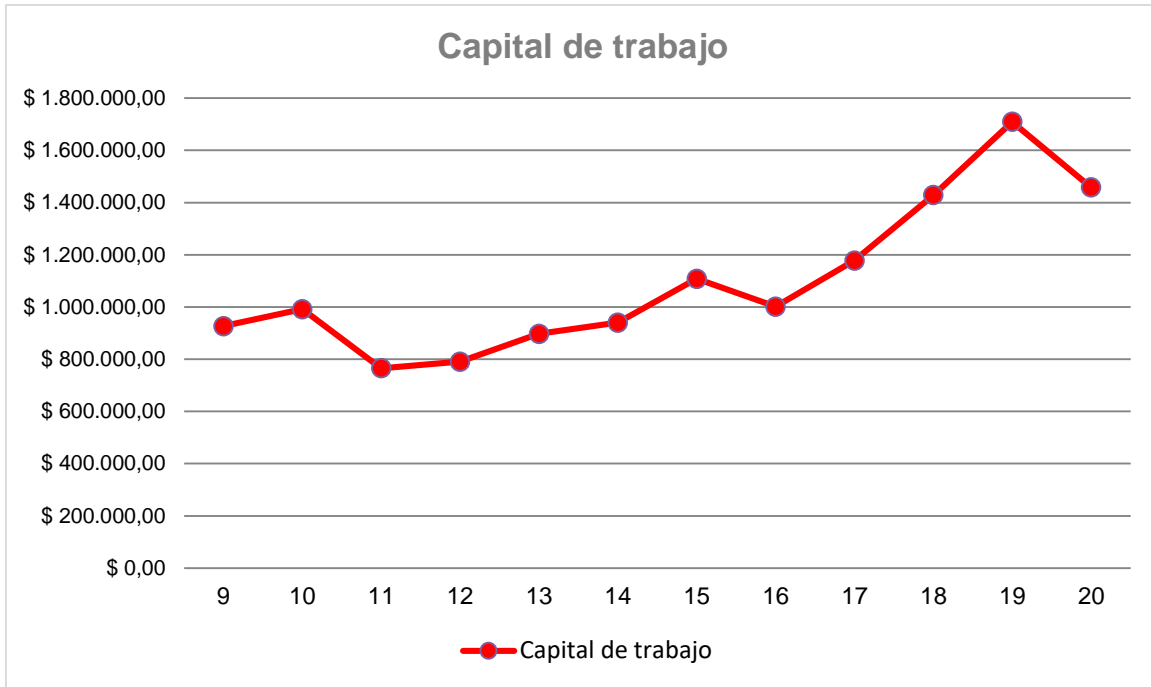


Gráfico N° 8 Análisis Financiero

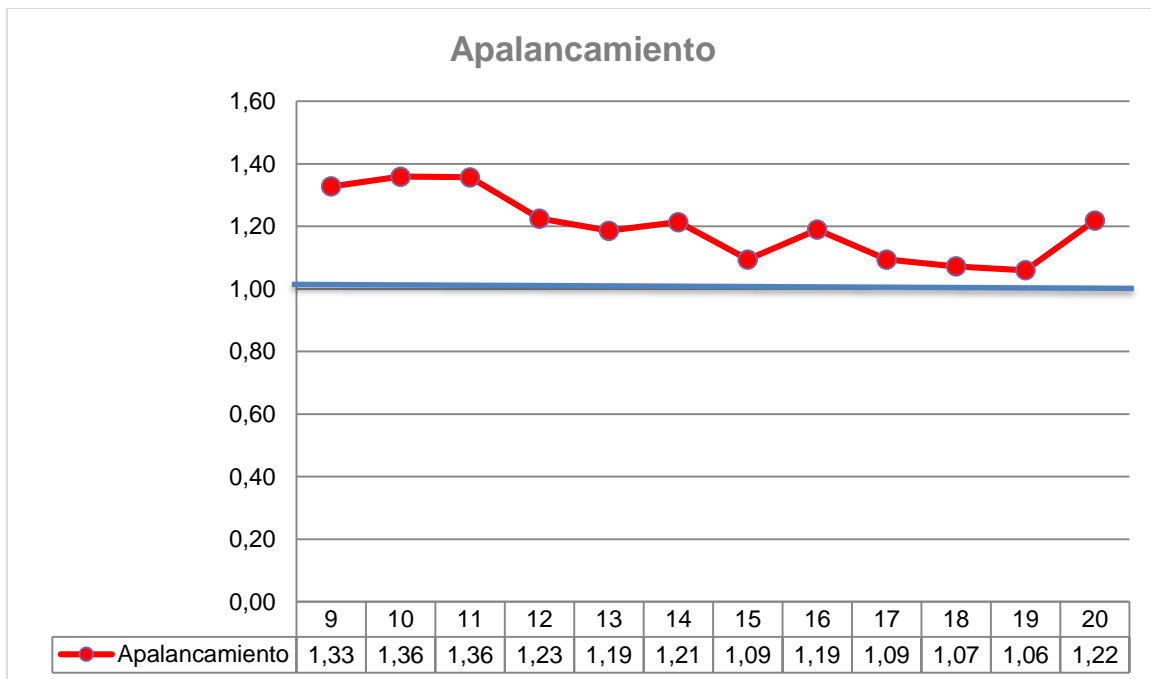


Gráfico N° 9 Análisis Financiero

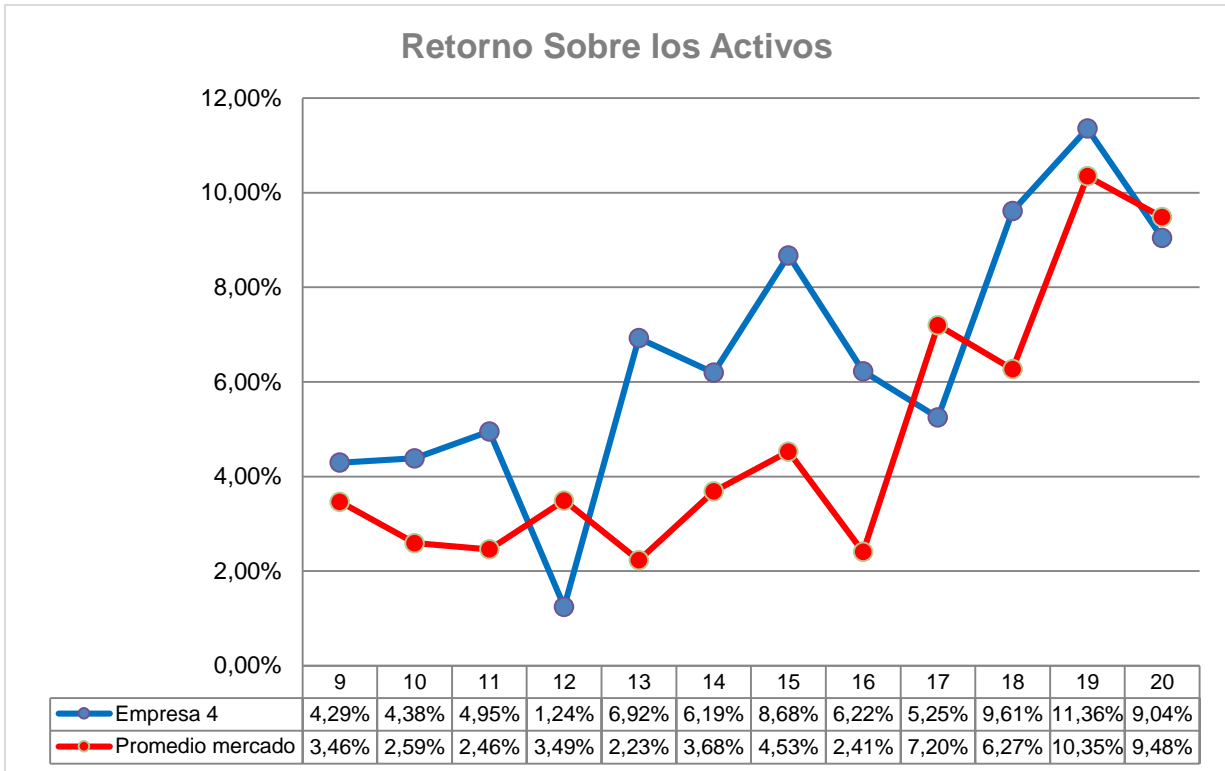


Gráfico N° 10 Análisis Financiero

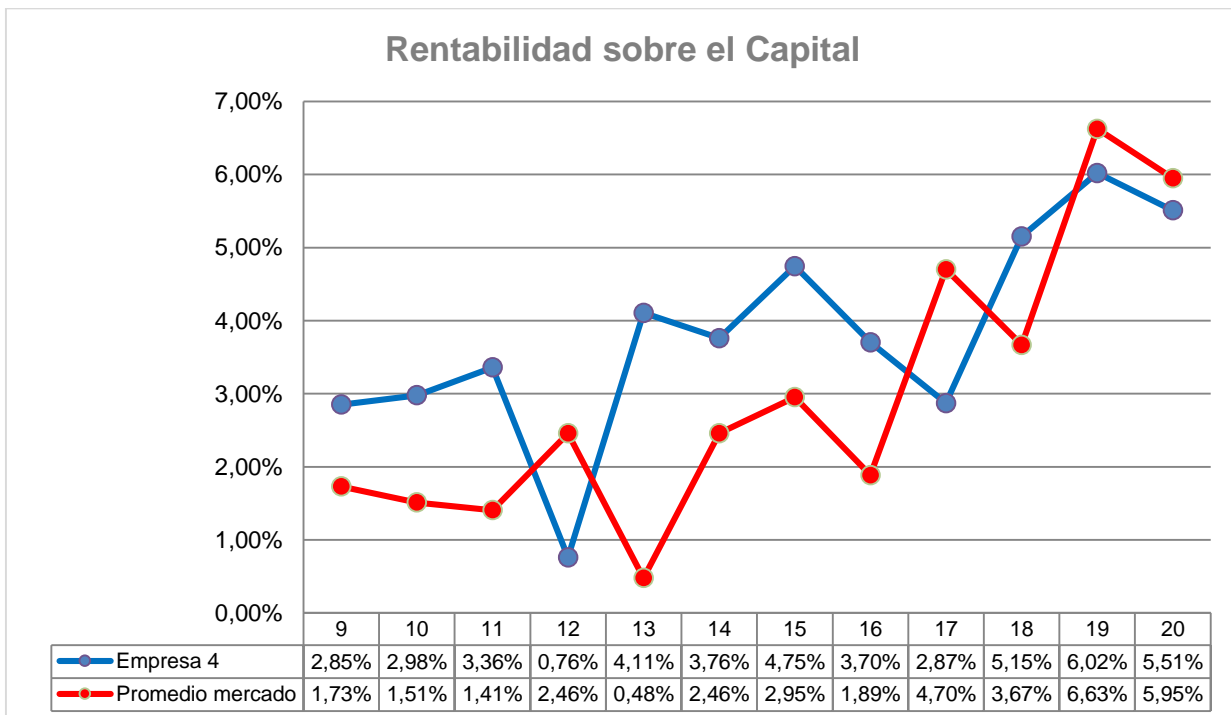


Gráfico N° 11 Análisis Financiero

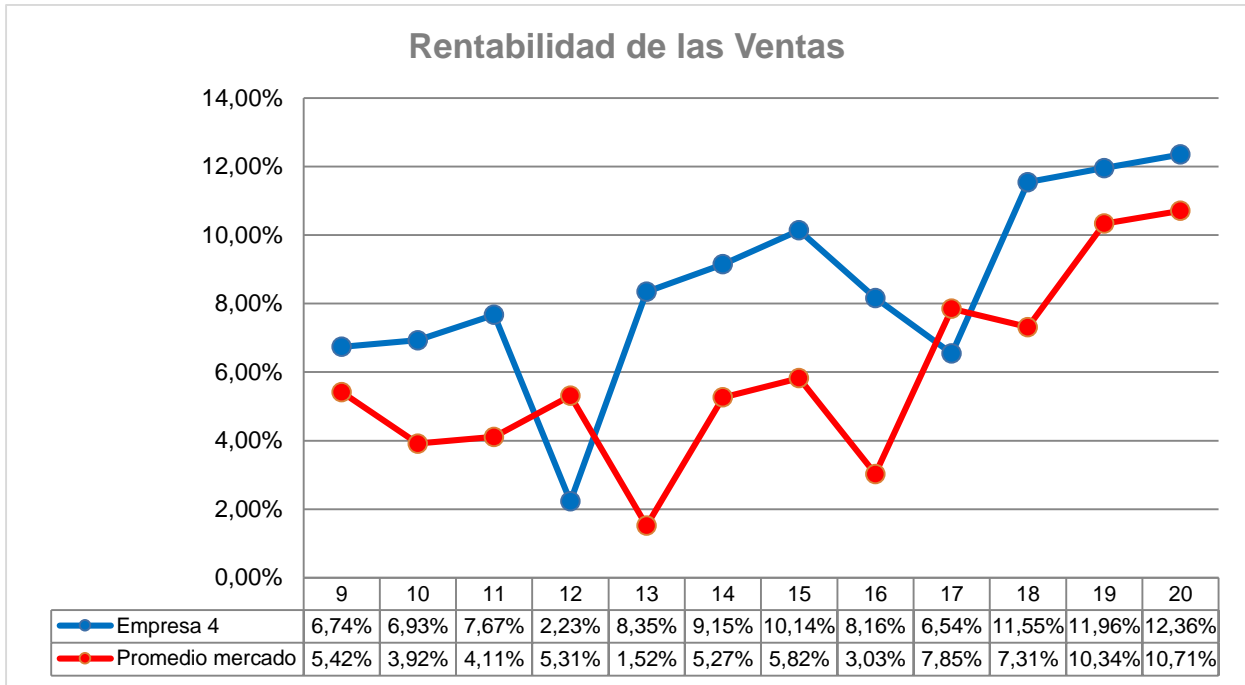
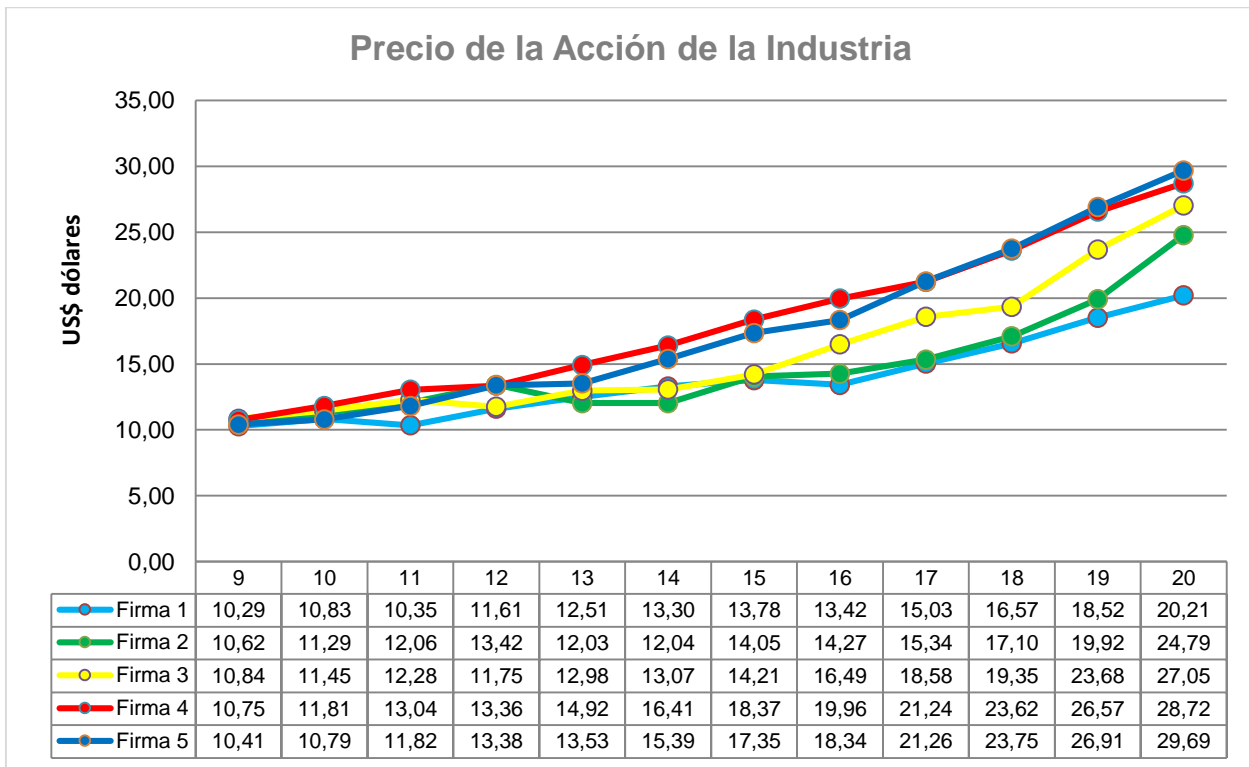


Gráfico N° 12 Precio de la Acción V/S Industria



Balance General			
Activos			
Activo Circulante			
Concepto	Cantidad	Subtotal	Total
1. Efectivo		US\$402.570,00	
2. Cuentas por Cobrar		US\$1.578.565,00	
3. Inversiones Corto plazo		US\$0,00	
Inventarios			
4. Materia Prima	US\$0,00		
5. Producto Terminado	US\$55.524,00	US\$55.524,00	
6. Activos Circulantes Totales			US\$2.036.659,00
Inversiones de Capital			
7. Plantas y Equipos al Costo		US\$2.970.000,00	
8. Menos depreciación Acumulada	US\$1.785.000,00		
9. Pta. Neta			US\$1.185.000,00
10. Activos Totales			US\$3.221.659,00
Pasivos			
Pasivos Corrientes			
1. Cuentas por Pagar		US\$360.000,00	
2. Impuesto Renta Estima. x Pagar		US\$145.661,00	
3. Dividendos por Pagar		US\$72.830,00	
4. Total Pasivos Corrientes			US\$578.491,00
Deuda a Largo Plazo			
5. Bonos por Pagar #1	US\$0.00		
6. Bonos por Pagar #2	US\$0.00		US\$0.00
7. Total de Pasivos			US\$578.491,00
Capital			
1. Acciones Comunes (Val. PAR \$10)		US\$1.600.000,00	
2. Utilidad Acumulada Retenida	US\$970.340,00		
3. Mas Utilidad del Trimestre	US\$72.830,00	US\$1.043.170,00	
4. Capital Total Accionistas			US\$2.643.170,00
5. Total Pasivos Mas Capital Accionario			US\$3.221.662,00
6. Precio de Mercado de Acción			US\$28,72

Estado de Resultados		
Concepto	Acumulado	
1. Ventas Netas	US\$ 4.556.033,00	
2. Costo de Productos Vendidos	US\$ 2.727.038,00	
3. Gastos Administrativos y de Ventas	US\$ 567.300,00	
4. Gastos de Almacén y Almacenamiento	US\$ 273.688,00	
5. Total de Gastos Operativos	US\$ 3.568.026,00	
6. Utilidad Operativa	US\$ 988.008,00	
7. Intereses Netos (Gastos - Réditos)	US\$ 6.751,00	
8. Utilidad Antes de Imp. a Renta	US\$ 981.257,00	
9. Provisión para Imp. a la Rentra (50%)	US\$ 490.628,00	
10. Utilidad Neta después de Impuestos	US\$ 490.629,00	
11. Dividendos Declarados	US\$ 72.830,00	
12. A Utilidades Retenidas	US\$ 417.799,00	
13. Número de Acciones Emitidas	0	
14. Ganancias por Acción	US\$ 3,07	
15. Dividendos por Acción	US\$ 0,46	
Flujo de Caja		
[Ingreso Efectivo]		
Concepto	Subtotal	Total
1. Efectivo existente al Inicio del Trimestre	US\$ 268,230,00	
2. Colecta de Cuentas por Cobrar	US\$ 1.196.106,00	
3. Acciones, Bonos y Ventas de las Plantas	US\$ 0,00	
4. Total Efectivo Disponible		US\$ 1.464.336,00
[Egreso en Efectivo]		
5. Compra de Materia Prima	US\$ 232.000,00	
6. Intereses p/Corto Plazo	US\$ 0,00	
7. Intereses sobre Bonos (LP)	US\$ 0,00	
8. Pago de Dividendos	US\$ 0,00	
9. Impuestos Pagados	US\$ 154.716,00	
10. Retiro de Bonos y Acciones	US\$ 0,00	
11. Pagos por Planta	US\$ 90.000,00	
12. Préstamos a C. Plazo + Pagos Inversión	US\$ 0,00	
13. Gastos Mano de Obra + Indirectos	US\$ 371.250,00	
14. Costo de Inventario y Almacén	US\$ 72.000,00	
15. Gastos Administrativos y de Ventas	US\$ 141.800,00	
16. Total Egresos		US\$ 1.061.766,00
[Resumen]		
17. Saldo Neto en Caja	US\$ 402.570,00	
18. Préstamos a Corto Plazo	US\$ 0,00	
19. Saldo Caja al Final del Trimestre		US\$ 402.570,00
20. Interés Agregado (Incluido en L.6)		

