



SIMULADOR DE GESTIÓN DE UN EMPRESA PRODUCTORA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS



MANUAL DEL USUARIO

Índice

1 Introducción	3
2 Descripción básica del entorno de simulación	5
3 La Empresa	9
4 Las fábricas	19
5 Costes de las ventas	22
6 Principales informes de resultados	26
7 Áreas de Decisión	28
8 Evaluación de los resultados	30
9 Glosario de términos relevantes	32

Introducción

 **GlobalMARKET** reproduce el escenario competitivo de diversas compañías productoras de bebidas no alcohólicas (refrescos, isotónicas y zumos/jugos).

El sector de bebidas no alcohólicas es un negocio relativamente maduro aunque en las últimas décadas ha conseguido ampliar los segmentos de demanda a través de la innovación en los productos. Adicionalmente, ha conseguido mantener una posición relevante en las preferencias del consumidor por el desarrollo de nuevas estrategias de comunicación y marketing.

Tu participación en GlobalMarket consiste en asumir el máximo puesto ejecutivo de una de las diferentes compañías que fabrican y comercializan bebidas de gran consumo y tomar las principales decisiones para su gestión. Los resultados económicos, la participación de mercado, la mejora de los productos, así como la expansión internacional del negocio, son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar la calidad de la gestión de los diferentes equipos participantes.

Misión del participante

Los participantes tiene como propósito fundamental alcanzar el máximo valor de la compañía, de acuerdo a los criterios establecidos por el simulador, aplicando un modelo de gestión adaptado a la realidad del mercado y los requerimientos de los diferentes stakeholders de la empresa.

GlobalMarket ofrece la oportunidad de poner en práctica un modelo avanzado de gestión empresarial, tomando decisiones de forma coordinada en diferentes áreas de gestión en un entorno en constante evolución: estrategia, mercadeo, operaciones, organización y finanzas. En el proceso de gestión, no se debe olvidar en ningún caso los principales stakeholders de la empresa y el impacto generado a través de las propias decisiones.

El ejercicio requiere aplicar de forma integrada los conocimientos de diferentes áreas de gestión empresarial:

- Análisis y planificación del negocio
- Marketing y comercialización en mercados tradicionales y nuevos
- Gestión de las operaciones y la producción
- Innovación y desarrollo tecnológico en los diferentes ámbitos de la empresa
- Análisis de costos y gestión financiera
- Gestión de las personas, la organización y el talento



Asimismo, la realización del ejercicio permitirá a los participantes desarrollar una serie de habilidades profesionales. Podemos destacar:

- Aprendizaje autónomo
- Pensamiento crítico
- Capacidad de análisis
- Capacidad de asumir riesgo
- Resiliencia
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación escrita y oral

En el actual escenario competitivo la anticipación e innovación son requerimientos imprescindibles, pero manteniendo siempre el enfoque al mercado y el equilibrio en el balance.

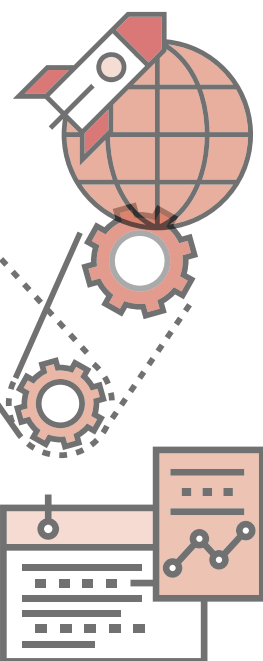
A través de la simulación vivirás experiencias muy similares a la realidad profesional, y obtendrás aprendizajes que podrás trasladar al entorno real.

Para preparar correctamente el Ejercicio de Simulación, además de estudiar a fondo este manual, deberás conocer toda la información que te ofrece el simulador tanto en el apartado Despacho como en el área de Decisiones.



Descripción básica del entorno de simulación

El entorno de simulación se define por los siguientes ámbitos:



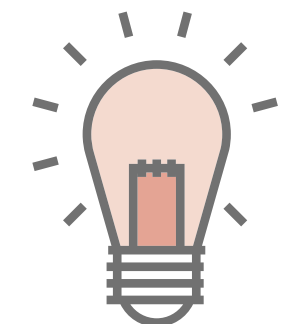
Compañías: las diferentes compañías parten de la misma situación inicial y todas ellas tendrán la posibilidad de aplicar diferentes estrategias de negocio, durante los diversos periodos en los que se desarrollará el ejercicio de simulación. Cada una de las compañías estará gestionada por alguno de los equipos de participantes.

Mercados: al inicio de la simulación todas las compañías están comercializando sus productos en tres mercados maduros (España, Portugal y Francia), con la posibilidad de penetrar en nuevos mercados: Italia, Centro Europa, Polonia, México, Centroamérica y Área Andina.

Segmentos: en los diferentes mercados se han identificado tres segmentos de demanda (Jóvenes, Adultos y Deportistas).

Canales de comercialización: el entorno de simulación considera tres canales de comercialización (Hostelería/Institucional, Gran superficie, Tienda tradicional/conveniencia).

Productos: la empresa comercializa tres líneas de producto: Refrescos, Isotónicas y Zumos. Los tres productos utilizan materias primas suministradas en el mercado por diferentes proveedores a un precio diferenciado por país.



Fábricas: cada compañía cuenta con dos fábricas en España y una en Marruecos, pero tendrá la posibilidad de instalar otras fábricas en México y Colombia.

Innovación: las compañías podrán asignar presupuesto para la mejora del nivel de innovación de los productos y el nivel de tecnología industrial.

Desarrollo Organizativo: la satisfacción de los empleados es uno de los indicadores clave, que se relaciona con el desarrollo organizacional de la compañía. Éste está vinculado al nivel de capacidades, el nivel de digitalización o las condiciones laborales ofrecidas.



El siguiente esquema muestra la cadena de valor completa reflejada en el simulador:

Esquema resumido del ámbito de actuación del simulador



Tendencias en el Sector Refresquero

El sector de refrescos está en constante transformación por el impacto de las nuevas tendencias de consumo, los cambios en los canales de comercialización, los nuevos desarrollos tecnológicos e innovaciones, la aparición de nuevas marcas globales y el incremento de la competencia procedente de los países emergentes. Algunas de las tendencias más relevantes son:

- **Nuevo escenario económico:** la economía europea experimenta un crecimiento más rápido del previsto y está pasando de recuperarse a crecer, América por su parte presenta un aumento de gobiernos populistas y recesión económica, la cual incluso está afectando también a los Estados Unidos. Por su parte, la economía de Marruecos es la propia de un país emergente y el 14% del PIB proviene de la agricultura. De todas formas, el nuevo entorno geopolítico pone en cuestión las tendencias actuales e introducen importantes incertidumbres sobre la evolución futura de los mercados.
- **Mercados ágiles, con tendencias cada vez más dinámicas:** el cliente cada vez es más exigente y quiere un producto más particularizado a sus necesidades y a la moda del momento; ello obliga a las empresas a ser más flexibles, dinámicas, con una organización, capacidad de innovación y acceso a información relevante que permita seguir las

tendencias del mercado con celeridad. Estamos en la época del Big Data, Business Intelligence y de la sobreinformación. Es fundamental tener acceso a los datos necesarios y adecuados en cada momento, saberlos analizar con habilidad para tomar las decisiones correctas.

- **Preocupación por una dieta sana y saludable:** la sociedad está cada vez más preocupada por la nutrición y la alimentación saludable. Cada vez está más interesada en conocer los ingredientes utilizados en la elaboración de los productos. Existe una especial preocupación por los azúcares incorporados en las bebidas refrescantes. Algunos gobiernos ya han reaccionado imponiendo impuestos mayores a las bebidas con azúcares.
- **Rápida evolución de las tecnologías y su aplicación:** el desarrollo tecnológico se está acelerando continuamente, y ello también es válido en la industria refresquera. Los nuevos desarrollos permiten mejorar la eficiencia en la producción, el paso de la venta de un producto físico a un servicio personalizado, la gestión de la información para avanzar a las necesidades de cada cliente y la reducción de costes. Todos ellos son elementos importantes para mantener la competitividad.
- **Creciente importancia de la sostenibilidad medioambiental:** La preocupación por el planeta y por el cambio climático se está globalizando, el consumo de agua y energía en la industria Refresquera es siempre un elemento bajo la lupa, por el alto volumen que representa. Mejorar la eficiencia en el uso de ambos es vital para mantener los costos y para cumplir con la sociedad como una empresa preocupada por el medioambiente. El 50% del agua utilizada en las 3 fábricas actuales provienen de manantiales acuíferos subterráneos y se utiliza un 20% de energía limpia. Ambos porcentajes pueden mejorar considerablemente ya que existen los elementos naturales para lograrlo.
- **Crecimiento de la clase media y de los mercados emergentes:** los mercados tradicionales continúan siendo los más fuertes y con más capacidad de gasto, especialmente en productos de precios elevados, pero en los mercados emergentes, especialmente con el crecimiento de sus clases medias, es donde se dan los crecimientos más importantes.
- **Desigualdad:** es uno de los problemas más graves de nuestra sociedad hoy en día. Las desigualdades se producen por diversos factores y motivos: los ingresos, la localización geográfica, el género, la edad, el origen étnico, la discapacidad, la orientación sexual, la clase social y la religión, factores que determinan el acceso, las oportunidades y los resultados. Las empresas también deben ser sujetos activos en la resolución de estas problemáticas en la sociedad.

A nivel global las ventas de refrescos, zumos y jugos han aumentado en los últimos 3 años y se proyecta que continuará creciendo en los próximos 3, sin embargo, son los jugos de frutas orgánicas y bajos en azúcar los que más han crecido porcentualmente, seguidos por los refrescos artesanales, esto en parte consecuencia de las nuevas leyes sobre información en las etiquetas en los refrescos (Cantidad de azúcar y daño posible).

Por su parte, las ventas de las bebidas isotónicas se mantienen muy estables, y se espera que en los próximos años se dé una fuerte tendencia por parte de los consumidores a comprar aquellas que contienen ingredientes naturales como la caña de azúcar, que no contienen cafeína y que están fortificadas con calcio, magnesio y potasio, que se convertirán en la fuente ideal de electrolitos.

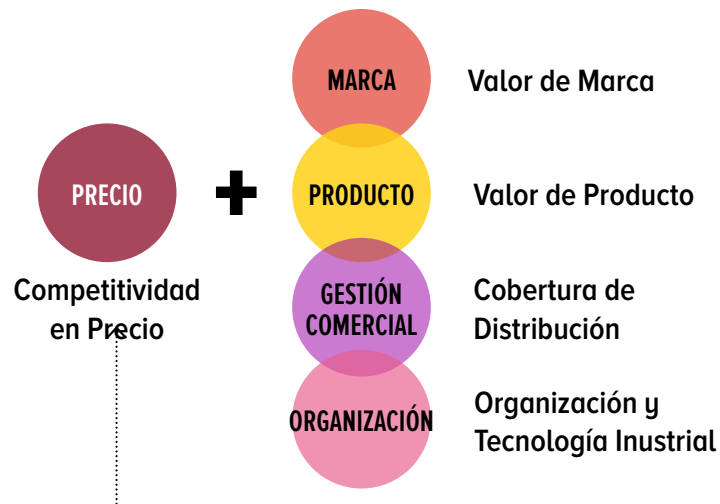
No se puede predecir el futuro, pero está claro que con los recientes cambios en los equipos directivos de las principales compañías del sector se van a producir movimientos en el mercado.



Factores de competitividad

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

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



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



La Empresa

3.1. Descripción general

La compañía que vas a dirigir nació en España, en la Comarca Valenciana de Marina Alta hace 35 años, vendiendo solo zumos de naranja y limón. Su fundador el Sr. Gustavo Jiménez murió hace ya 4 años. Actualmente la familia Jiménez solo mantiene el 60% de las acciones, pero gracias a la venta de acciones, se logró comprar la fábrica en Marruecos y así expandir el negocio.

La empresa cuenta con tres fábricas 2 en España y una en Marruecos y comercializa su producto en España, Portugal y Francia.

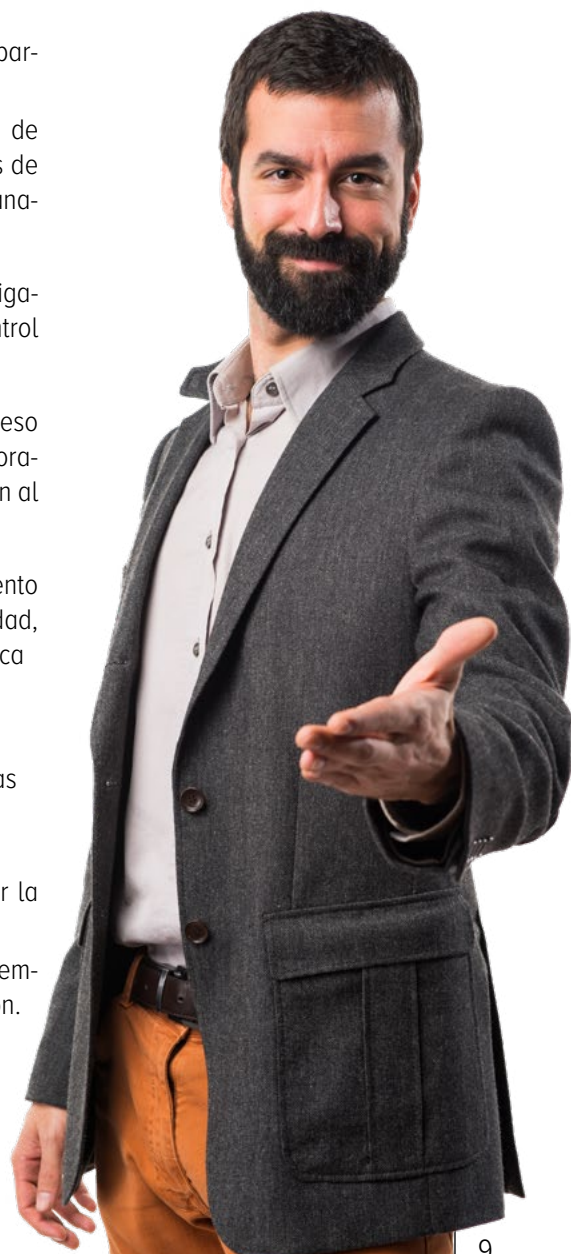
La familia mantiene 2 miembros en la Junta Directiva, Raúl Jiménez el hijo mayor del fundador, abogado de 47 años, quién procura fielmente seguir los pasos de su padre, y Sara Jiménez Ingeniera Industrial de 44 años, la única hija del Sr. Gustavo, quién constantemente se ha involucrado directamente en proyectos innovadores para mejorar la producción. El resto de los hermanos, 3 en total, no viven en España y decidieron no participar activamente en la empresa, sin embargo, como el resto de los accionistas reciben dividendos.

La compañía está organizada en cuatro departamentos:

- **Marketing y comercial:** responsable de gestionar la marca e impulsar las ventas de la compañía a través de los diferentes canales de comercialización.
- **Producto y control de calidad:** investigación y desarrollo de los productos, y control de la calidad del proceso de producción.
- **Producción y logística:** gestión del proceso de abastecimiento, mantenimiento, elaboración, envasado, almacenaje y distribución al punto de venta.
- **Servicios Generales:** en este departamento se concentran las funciones de contabilidad, finanzas, pagos a proveedores, informática y gestión de personal.

En los últimos 5 años las estrategias de inversión de la empresa se han enfocado en:

- **Innovación de producto:** para mejorar la calidad de los productos ofrecidos.
- **Tecnología Industrial:** para reducir tiempos y costos en la logística de distribución.
- **Comercialización:** para incrementar la presencia en los canales de comercialización.



Recientemente, el Director General de la compañía se retiró después de 20 años en ese cargo. Se inició el respectivo proceso de reclutamiento, pero finalmente se aprobó que la Sra. Sara Jiménez tomará el cargo, quién ya llevaba mucho tiempo proponiendo su nombre para esta función y quién posee las habilidades que la empresa requiere: liderazgo, resolución de conflictos y comunicación, esto considerando que la cultura organizacional de esta empresa es orientada a las personas y en especial a los clientes.

La Sra. Sara Jiménez inició su nuevo puesto hace 3 meses y desde entonces ella y su equipo trabajaron en el plan de expansión de la compañía:

Entrada en nuevos mercados:

- Tiene previsto entrar en nuevos mercados. El consejo le ha pedido que evalúe la conveniencia de llevar a cabo esta estrategia de crecimiento, por el esfuerzo inversor que requiere y la incertidumbre que puedan plantear los nuevos mercados. Acertar en la estrategia de expansión internacional es clave para la obtención de buenos resultados de la compañía a medio y largo plazo.
- La entrada en un mercado es una tarea costosa, y requiere un cierto tiempo, hasta conseguir que el mercado reconozca la marca y valore adecuadamente el producto.

El consultor dispone de interesantes informes sobre el potencial de los diferentes mercados. De todas formas, dichos informes hay que analizarlos con cautela, pues las proyecciones que plantea siempre son de largo plazo, es decir, llevarán bastantes años que se lleguen a cumplir estas proyecciones.

Ampliación de la capacidad de producción:

- Considerando la tasa de ocupación de las fábricas sería necesario ampliar la capacidad de fabricación de las plantas actuales o adquirir nuevas plantas.
- Si se decide adquirir nuevas plantas, es clave seleccionar la mejor ubicación. Por lo menos, se deben tener en cuenta tres factores fundamentales: disponibilidad de materia prima, costos de producción y costos de logística para la transportar los productos a los diversos mercado.

Como suele ocurrir cuando se presentan cambios en las cúpulas de las empresas, los proyectos presentados por la Sra. Sara Jiménez tienen seguidores y detractores. Los que están de acuerdo son los Gerentes del Área de Comercialización porque consideran que los mercados actuales están próximos a su punto máximo.

Dentro de los detractores el más importante es el Director Financiero quien considera que la empresa no dispone de los recursos financieros necesarios para impulsar la expansión internacional.



3.2. Líneas de producto

Las líneas de productos que se definen en la simulación son:



REFRESCOS

Bebida no alcohólica elaborada generalmente con el extracto de las frutas, agua y azúcar. Es el más económico de los 3 y el de mayor venta unitaria. Se ingiere frío con el objetivo de quitar la sed.



ISOTÓNICAS

Bebida rehidratante, generalmente utilizada por los deportistas. La materia prima de las isotónicas está compuesta por: sales minerales, los electrolitos vitales (calcio, cloruro magnesio, fósforo, potasio, sodio), agua y azúcares libres; principalmente en forma de glucosa., estos ingredientes ayudan a la absorción del agua. Es el segundo en ventas unitarias y con un precio intermedio.



ZUMOS / JUGOS

Creados a partir del líquido que contienen las frutas, los cuales se extraen por presión o cocción. Eso lo hace más saludable que los refrescos, pero evidentemente de un mayor precio. Además, su fecha de caducidad es más próxima.

Recientes estudios han permitido estimar la demanda potencial en cada uno de los mercados en unidades. Visita al consultor para obtener más información.

3.3. Segmentos de Demanda

Los segmentos que se han podido identificar en el mercado son:



JÓVENES



ADULTOS



DEPORTISTAS

Jóvenes: personas entre 13 y 21 años:

- Consumen los refrescos ocasionalmente, lo disfrutan sin demasiada preocupación por la calidad, ingredientes y las propiedades del producto.
- Especialmente significativa es la cobertura en el canal Gran Distribución, ya que los jóvenes consumen la marca que esté disponible en el momento que tengan sed.
- El precio es un factor muy relevante en este segmento, ya que este segmento no cuenta con ingresos estables y en el caso de que sean los padres quienes los compren lo hacen en gran cantidad por lo que igual requieren un mejor precio.

Adultos: personas de más de 21 años con ingresos estables:

- Les preocupa su salud y su peso, por lo tanto, les interesa la calidad del producto en cuanto a los ingredientes añadidos que puede llevar. Por ese motivo, acostumbran a fijarse en la marca del producto al consumirlo.
- Igualmente relevante es el sabor, saludable no es equivalente a desabrido.
- El precio tiene un peso secundario, están dispuestos a pagar por un producto que llene sus expectativas. El canal más significativo es el de hostelería.

Deportistas: jóvenes o adultos que practican deportes o acuden al gimnasio al menos 3 o 4 veces por semana:

- Por ese motivo requieren una bebida con propiedades rehidratantes y valor energético.
- La innovación continua y la efectividad del producto son elementos clave. El canal más significativo es el de tiendas tradicionales.
- El precio es un factor poco relevante para estos clientes, porque los adultos financian a los jóvenes en este tipo de bebidas.

El consultor te ofrece información interesante para conocer el potencial y nivel de demanda por mercado. De todas formas, conviene recordar que estos datos son únicamente estimaciones y no hay plenas garantías de los datos para los mercados más desconocidos.

La siguiente tabla muestra el nivel de prioridad que tienen los diferentes segmentos de demanda para los principales parámetros de competitividad:

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

	SEGMENTOS		
	JÓVENES	ADULTOS	DEPORTISTAS
PRECIO	● ● ● ● ●	● ● ●	● ●
MARCA	● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
PRODUCTO	● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●
COBERTURA	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ●

3.4. Canales de comercialización Los productos que produce la compañía se pueden distribuir a través de tres canales de comercialización:

- **Hostelería.**- incluye bares, restaurantes, hoteles, hospitales, colegios, etc.
- **Tiendas tradicionales.**- pequeños comercios que ofrecen un servicio personalizado, aunque una menor amplitud de oferta.

- **Grandes superficies.**- cada vez más presentes en la sociedad, ocupan grandes espacios, ofreciendo una amplia oferta de productos y marcas a sus clientes.

Cada canal tiene prioridad por determinados productos, de acuerdo con la siguiente tabla.

	PRODUCTOS		
	REFRESCOS	ISOTÓNICAS	ZUMOS
HOSTELERÍA	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ●
TIENDAS	● ●	● ● ● ●	● ●
GRANDES SUPERFÍCIES	● ● ● ● ●	● ●	● ● ●

Para impulsar las ventas en los diferentes canales pueden utilizar:

- **Descuento al distribuidor:** porcentaje del precio de venta que cede la empresa al distribuidor.
- **Promociones:** descuentos o acciones orientadas a motivar la compra por parte de consumidor.
- **Incentivos:** a la Fuerza de Ventas.
- **Otros acciones:** proyecto que puedan surgir en el desarrollo del ejercicio.

3.5. Marketing y comercialización

Para la gestión del marketing y comercialización de los productos se identifican diversas palancas.

Celebridades

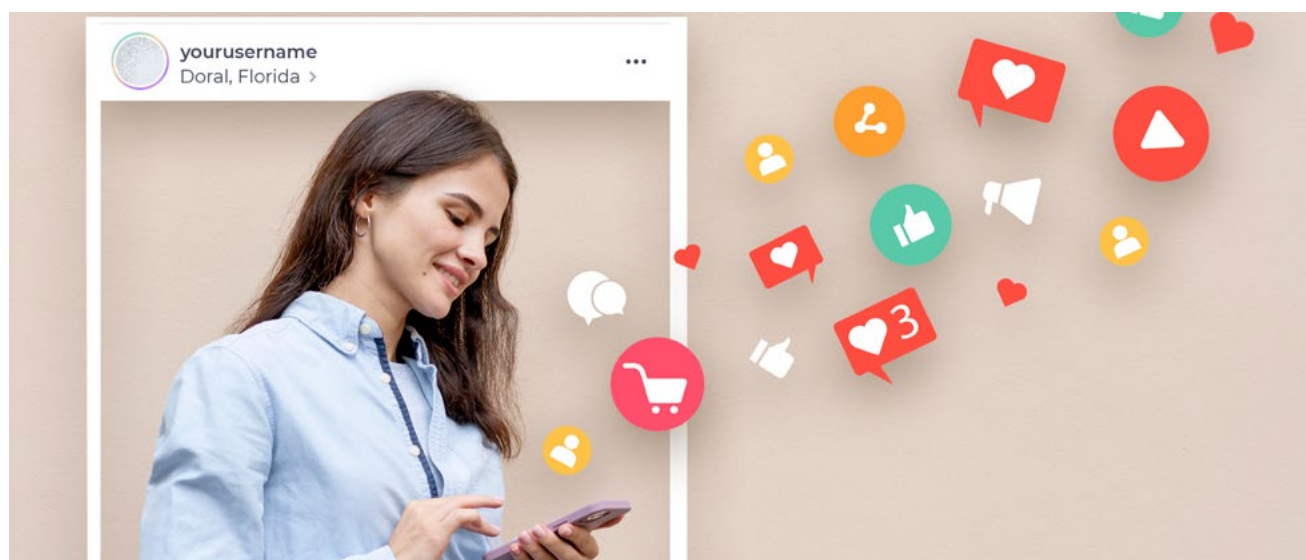
Con el propósito de reforzar tu marca, puedes contratar a alguna de las celebridades que se propone. Deberán asignar un presupuesto para poder acceder a la contratación.

Sólo podrás hacer propuestas si el año siguiente no vas a tener un contrato en vigor.

Todas ellas son celebridades conocidas a nivel internacional y que, sin duda, te ayudarán a reforzar la presencia de tu marca en los diferentes mercados.

El método de asignación es el de subasta. El sistema asignará las celebridades en función del presupuesto aportado por la compañía. Puedes realizar una propuesta por cada una de las celebridades, con un máximo de 2.

Las celebridades tendrán un impacto diferente en el valor de marca en cada mercado y podrás encontrar la información en el Cuadro de Mando (Marketing) y en Decisiones (Celebridades).



Amplitud de gama

Cada una de las líneas ofrece la posibilidad de ampliar la gama de productos, incorporando nuevos sabores, formatos o variedades. Las opciones disponibles se muestran en la imagen adjunta.

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

Remuneración del equipo de ventas

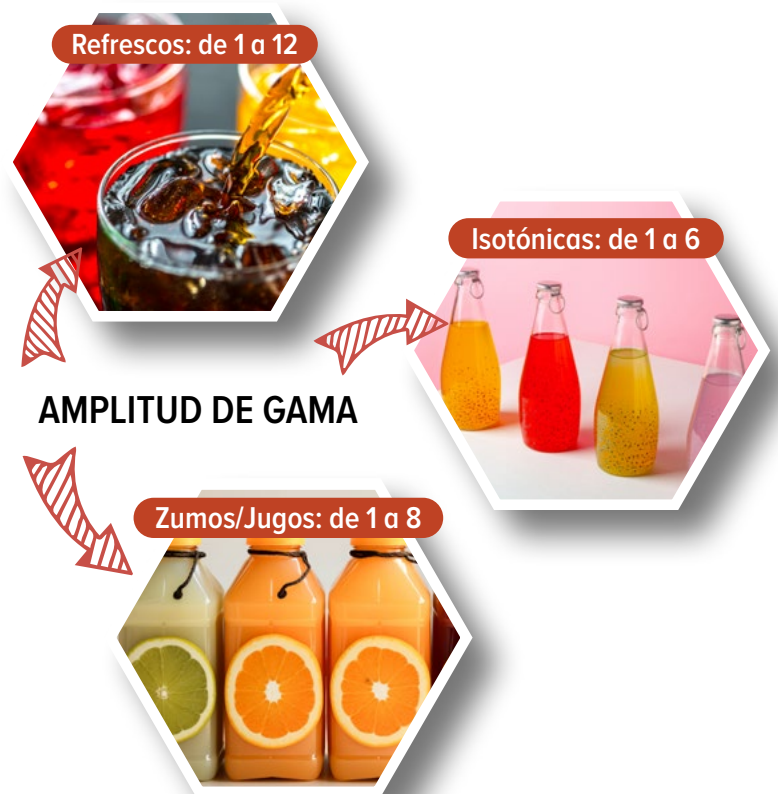
El equipo de ventas tiene un papel fundamental para alcanzar los objetivos de ventas que se presupuestan en cada periodo. Te ayudan a impulsar la presencia de tu producto en el mercado, pero es especialmente importante para conseguir un buen posicionamiento del producto en el punto de venta.

Deberás decidir el modelo y nivel de incentivación del equipo de ventas para cada producto. El nivel de remuneración tendrá un impacto importante en las unidades vendidas de cada producto, ya que una fuerza de ventas bien remunerada es una fuerza de ventas motivada.

Modalidad distribución

Adicionalmente, podrás seleccionar entre cinco modalidades de distribución para hacer llegar tus productos a los diferentes puntos de venta. La modalidad 1 garantiza una entrega eficiente del producto. La modalidad 5 ofrece mejores garantías sobre el posicionamiento del producto en el punto de venta y una mayor frecuencia en las entregas de los productos.

El coste de una modalidad u otra varían por producto y pueden oscilar entre 2 y 9 céntimos según el canal de distribución.



3.6. Planta de producción

Toda la información relativa a las plantas de producción está disponible en la pestaña “Producción” del Cuadro de Mando.

Las plantas de producción cuentan con una capacidad de producción que puede incrementar por:

- Incremento del nivel de tecnología industrial.
- Ampliación de la capacidad de producción.

La ampliación de la capacidad de producción no aplica para la fábrica de España, que ya fue ampliada hace unos años. Las restantes plantas de producción puede incrementarse únicamente en una ocasión.

El siguiente esquema muestra de forma resumida las principales etapas del proceso de producción.

ESQUEMA RESUMEN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



La materia prima fundamental de los productos de la compañía son las frutas: naranjas, limones, manzanas, peras y frutos rojos. Las frutas se adquieren habitualmente a pequeños productores próximos a las fábricas. De todas formas, un porcentaje pequeño de materia prima se debe adquirir a otros proveedores externos, por los siguientes motivos:

- Baja producción en el área.
- Cero producciones por efecto del clima (invierno).
- Precios muy bajos en otras áreas o países.

El segundo producto en importancia es el agua, la cual se utiliza tanto como materia prima como para la limpieza de las frutas, de los tanques, etc.

En la fábrica ubicada en Marina Alta el consumo de agua y energía es un elemento bajo la lupa, por el alto volumen que representa y los constantes racionamientos que enfrentan los habitantes de la zona. Mejorar la eficiencia en el uso de ambos es vital para mantener los costos y para cumplir con la sociedad como una empresa preocupada por el medioambiente.

El 50% del agua utilizada en esta fábrica proviene de mantos acuíferos subterráneos y se utiliza un 20% de energía limpia. Ambos porcentajes pueden mejorar considerablemente ya que existen los elementos naturales para lograrlo, pero implica una fuerte inversión.

En la fábrica ubicada en la comarca de Segrià, se realizó recientemente una auditoría ambiental y el análisis de las aguas freáticas han demostrado que se puede estar filtrando agua contaminada y todo indica que esa contaminación proviene de las balsas de la compañía.

Por su parte, en la fábrica de Marruecos se calcula que el 20% del agua se desperdicia, como consecuencia del mal estado de las tuberías las cuales son bastante antiguas.

El área de Control de Calidad debe verificar que tanto las materias primas como los productos acabados cumplen con todas las especificaciones técnicas previstas.

Durante el transcurso de la simulación podrás adquirir nuevas plantas de producción en diferentes países. La inversión requerida por una nueva planta dependerá del país de ubicación. Consulta los datos actualizados en la pestaña Producción del Cuadro de Mando.

En cada periodo deberás decidir la cantidad de productos que deseas producir, es importante que evalúes adecuadamente esta decisión, para no acumular excesivo inventario.

Nivel de tecnología industrial

El nivel de tecnología industrial condiciona los ratios de rendimiento de las fábricas. En cada periodo sólo podrás incrementar un grado de una escala de 1 a 14, excepto situaciones excepcionales que se puedan plantear. En el área de decisiones podrás asignar el presupuesto para mejorar la Tecnología Industrial. La tabla adjunta muestra los valores de referencia según el nivel objetivo.

Algunos de los parámetros relacionados con la Tecnología Industrial son:

NIVEL OBJETIVO	GASTO EN TECNOLOGÍA REQUERIDO PARA INCREMENTAR UN GRADO
Nivel 3	130,000
Nivel 4	150,000
Nivel 5	190,000
Nivel 6	240,000
Nivel 7	280,000
Nivel 8	340,000
Nivel 9	410,000
Nivel 10	450,000
Nivel 11	560,000
Nivel 12	680,000
Nivel 13	730,000
Nivel 14	940,000

PARÁMETRO	IMPACTO
Fiabilidad	Hasta 99,5%
Eficiencia	Hasta un 15%
Capacidad Producción	Hasta un 22%
Flexibilidad Producción	Hasta un 22%

Incrementar el nivel de Tecnología Industrial permite obtener diferentes objetivos:

- **Fiabilidad:** permite reducir el número de productos defectuosos.
- **Eficiencia:** permite reducir costes unitarios de producción.
- **Capacidad de producción:** permite incrementar la capacidad de producción.
- **Flexibilidad:** permite adaptar las ordenes de producción a la demanda del producto.

3.6. Materia Prima

Los refrescos y zumos tienen como principal materia prima:

- Frutas
- Agua
- Concentrados de edulcorantes, saborizantes y conservantes.

Las frutas más utilizadas en la fábrica son: naranja, limón, manzana, frutos rojos y peras. Algunas frutas son importadas, pero se procuran comprar la mayoría en las regiones cercanas a las fábricas.

Las bebidas isotónicas tienen una fuerte dependencia de los concentrados, que se preparan internamente, a partir de las sustancias adquiridas a laboratorios externos. Algunas sustancias relevantes son: sales minerales, los electrolitos vitales (calcio, cloruro magnesio, fósforo, potasio, sodio), y azúcares libres; principalmente en forma de glucosa.

Los concentrados son elementos en los que se enfoca el Departamento de Investigación y Desarrollo considerando los mitos y las realidades que existen en torno a ellos.

El uso de conservantes o preservantes es importante para alargar la vida de las bebidas. Las características de los refrescos hacen que estos productos sean susceptibles a la contaminación por microorganismos que pueden descomponerlos y causar problemas de calidad. Aunque estas bebidas, usualmente, tienen un pH bajo (<4.0), sus condiciones permiten el crecimiento de grupos microbianos específicos, como las bacterias acéticas, lácticas, hongos y levaduras.

Por esto, la estabilidad de refrescos y bebidas con jugos de frutas generalmente se basa en el uso de tratamientos térmicos y, en el caso en el que los productos tengan ingredientes o materiales de empaque susceptibles al calor, la estabilidad generalmente se obtiene con el uso de preservantes.

Actualmente la compañía utiliza preservantes 100% sintéticos o artificiales, los cuales se obtienen por medio del uso de productos de síntesis no presentes en la naturaleza, específicamente el ácido benzoico o el sórbico. Pero en este momento están buscando un sustituto a estos preservantes ya que fue prohibido en varios países de Europa por sus efectos secundarios.

El Departamento de I+D está evaluando diferentes alternativas para sustituir los preservantes sintéticos actuales, pero los resultados obtenidos hasta la fecha no son concluyentes.



3.7. Organización y gestión de personas

El Departamento Corporativo de Recursos Humanos realizó un Estudio de Clima Organizacional en las 3 fábricas y en las Oficinas Centrales.

De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, se observa que el clima laboral que predomina es según Likert conocido como autoritario paternalista, el mismo que se caracteriza por la confianza condescendiente en los empleados, las decisiones son tomadas por la alta gerencia y se distribuyen de una manera descendente a los empleados, las recompensas son usadas como método para motivar a los trabajadores y la comunicación entre compañeros de trabajo es nula, especialmente en la fábricas.

A continuación se detallan algunos de los problemas principales identificados en cada una de las sedes y las respectivas recomendaciones:

- En la Sede central de la empresa tenemos problemas con el trabajo en equipo, de inmediato hay que enfocarse en este punto porque se presenta una brecha de gestión que puede mejorarse. Entre algunos aspectos a mejorar: Coaching gerencial, mejorar la cultura organizacional, capacitar acorde a necesidades reales, Reconocimiento al trabajo bien hecho, mejorar las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación entre compañeros, hacer dinámicas de grupo, etc.
- En la fábrica de Marruecos: Se debe revisar a nivel interno la insatisfacción de una parte del personal sobre la escala de salarios. Algunos comentarios en relación con este tema son: salarios bajos respecto a los cargos, aun a pesar de los esfuerzos por aumentarlos. Cuando los empleados sienten que su trabajo es reconocido y valo-

rado económicamente, genera en ellos, motivación que se refleja en los buenos resultados en el desempeño laboral, sentido de pertenencia y le dan valor agregado a su tarea, cuando no es así ocurre todo lo contrario. Se recomienda tomar acciones que generen cambios en la remuneración de satisfacción y justicia y diseñar un plan de incentivos monetarios y no monetarios dentro de la Organización para promover el desarrollo profesional y personal de los trabajadores por el reconocimiento a su esfuerzo.

- En la Fábrica de Marina Alta existe inconformidad con la seguridad y condiciones ambientales, lo que origina malestar en los trabajadores, esto dificulta el desarrollo de las actividades asignadas al no contar con elementos de protección adecuados para realizar el trabajo de forma segura. Se recomienda establecer un sistema de salud ocupacional para la mejora continua de la Organización, asegurando el bienestar social mental y físico de los trabajadores para lograr un ambiente laboral seguro y estable.
- Finalmente, en la Fábrica de la comarca de Segrià, específicamente en el área de distribución, se considera punto débil la Disponibilidad de Recursos. Internamente se deben identificar los recursos que algunas personas consideran que hacen falta o no son los apropiados y que se retrasan en su reemplazo. Este punto también fue muy debatido y se generaron algunas necesidades: Equipos de cómputo nuevos, dotación de cámaras y GPS y aún más urgente: no hay vehículos suficientes para cumplir con las funciones encomendadas.

3.8. El consultor

Para realizar el seguimiento de la estrategia de cada equipo, puedes comprar algunos de los informes que te ofrece el consultor. Accede al apartado consultor para adquirir informes al consultor. Los informes que compres en este período los recibirás en el próximo y se referirá al período en el que tomaste la decisión.

El consultor ofrece informes de dos tipos:

- Informes de competitividad
- Investigaciones de mercado

El coste por informe es de 6.500 €/€\$.

Todos los informes están disponibles en el periodo inicial de la simulación. No dejes de visitar el apartado del Consultor, en el Despacho.

Las investigaciones de mercado ofrecen información sobre:

- Potencial de demanda del mercado a largo plazo.
- Intención de compra del mercado en el último período.
- Ventas realizadas por todas las compañías en el mercado.
- % de ventas sobre intención de compra.

La intención de compra corresponde a cada una de las compañías y refleja el nivel de atractivo de la oferta de cada compañía en el mercado. El consultor ofrece informes interesantes sobre la intención de compra obtenida por cada empresa.



Las fábricas

4.1. España – Marina Alta

Una de las fábricas está ubicada en la Comarca Valenciana de Marina Alta, en la Provincia de Alicante. Alicante cultiva el 20.4% de los cítricos valencianos y el 98.2% de los limoneros.

Algunos datos socioeconómicos claves de la comarca son:

- Población: 175.166 habitantes. Siendo 45 años la media de edad, la más alta de Alicante.
- Inmigración: El 31% de la población total son extranjeros de más de 65 años, de los cuales el 30% son ingleses.
- Renta media: 11.900 USD per cápita. Marina Alta es la segunda comarca más pobre de la Comunidad Valenciana.
- Paro: el paro alcanza el 10.24% de la población activa de la comarca, es la cuarta comarca de la Comunidad Valenciana con menor tasa de paro.

La economía de la comarca se soporta fundamentalmente por el cultivo de cítricos, que representa el 44.7% de la producción agrícola, siendo esta la principal actividad económica de la comarca.

La Agrupación de Agricultores de la Comarca está bastante organizada y procuran el bienestar de todos.

El resto de las frutas que se requieren en la fábrica también son cosechadas por un grupo selecto de agricultores quienes venden exclusivamente a nuestra empresa.

El río Gorgos o Xaló atraviesa la Marina Alta en otoño puede ser un río que se desborda con facilidad, mientras que en verano prácticamente desaparece. Sus aguas son aprovechadas para regadíos a su paso y además, debido a la configuración de las tierras de su lecho, facilita la filtración y la aparición de fuentes con origen en aguas subterráneas.

En la Marina Alta existen 236 km cuadrados de superficie protegida y además el Cabo San Antonio junto a la Isla de Tabarca que conforman las únicas reservas naturales marinas de la provincia.

4.2. España – Segrià

La otra fábrica en España se ubica en la comarca de Segrià, provincia de Lleida.

Algunos datos socioeconómicos claves de la comarca son:

- Población: 209.768 habitantes.
- Inmigración: El 20% de la población total son extranjeros.
- Renta media: 28.800 USD per cápita.
- Paro: el paro alcanza el 16.83% de la población activa de la comarca.

La economía de la comarca se soporta fundamentalmente en la agricultura y la ganadería. Unas de las frutas más cosechadas son las peras y las manzanas, pero igualmente producen el resto de las frutas requeridas por la fábrica.

Se cosechan peras durante todo el año. Algunas variedades necesitan las temperaturas más cálidas del verano, mientras que otros pueden nacer y crecer con el frío del otoño y el invierno. Además, las tierras son sumamente fértiles en gran parte gracias a que el Río Segre traspasa la comarca.

El 50% de las peras del mercado español son fruta con DO Pera de Lleida. El sello engloba parte de la producción de la capital y otros municipios limítrofes de las comarcas de las Garrigues, la Noguera, el Pla d'Urgell, el Segrià y el Urgell. Hay un total de 227 productores.

La comarca cuenta con excelentes sistemas de vías terrestres y ferroviarias gracias a grandes inversiones recientes del gobierno local.

Entre las comarcas de les Garrigues y el Segrià se encuentra la Reserva Natural Secans i Alfès, donde todavía se puede observar la carraca, un ave que está en peligro de extinción en muchas zonas de Europa. Esta Reserva se encuentra relativamente cerca de algunas plantaciones y de la fábrica lo que ha motivado que grupos ecologistas ya en al menos 5 ocasiones hayan denunciado a la fábrica por contaminación.

4.3. Marruecos - Kunitra

La fábrica está ubicada en la ciudad de Kunitra, es un puerto en el río Sebú y se reconoce como el productor de las mejores naranjas y las más jugosas del país y además producen, aunque a menor escala el resto de las frutas.

- Población: 431 282 habitantes.
- Inmigración: Influencia francesa muy alta debido a que anteriormente esta zona era un protectorado de Francia.
- Renta media: 6.495 USD per cápita.
- Paro: la tasa de desempleo en esta ciudad alcanza el 13.3%, versus el 12.3% de Marruecos total. La mayoría de los desempleados son los jóvenes con diplomas.

La economía de esta ciudad se basa principalmente en la industria automotriz, ya que Peugeot Citroën recientemente estableció una fábrica, seguido por el sector textil y el agroalimentario.

A nivel general Marruecos espera un importante aumento en la producción frutícola en la próxima temporada, principalmente en cítricos (29%) y olivos, pese a unas condiciones climáticas difíciles marcadas por la larga sequía experimentada durante todo el año anterior.

Este fuerte incremento se debe en parte a la plantación de nuevos cultivos de naranja, limón o mandarina dentro del Plan Marruecos Verde, que ha dinamizado la producción agrícola en Marruecos en la última década, a través de dos pilares: el desarrollo de la agricultura moderna de alto valor añadido y alta productividad, así como la agricultura solidaria en zonas no aptas.

Por el contrario, las manzanas, que se concentran en la región del Medio Atlas, sufrirán una caída del 14% por culpa de las recurrentes tormentas de granizo registradas este año.



4.4 Otras ubicaciones posibles

4.4.1. México - Zamora

La fábrica se puede ubicar en el Municipio de Zamora en Michoacán, dicha zona es importante productora de cultivos de zarzamora, fresa y peras, asimismo, aunque a menor escala se cosechan manzanas y cítricos. Destaca además por su actividad industrial con procesadoras y emparadoras de esos frutos que principalmente se exportan.

- Población: 204.860 habitantes.
- Inmigración: 95% de la población es mexicana.
- Renta media: 3.650 USD per cápita.
- Paro: la tasa de desempleo en esta ciudad es apenas del 2.54%.

4.4.2. Colombia – Antioquía

En el Departamento de Antioquia el 40% de su superficie está dedicado a las actividades agropecuarias, la fábrica estaría ubicada en el municipio de Andes, ubicada en el suroeste de este Departamento.

La base de la economía de este municipio es el café, con 10.287 hectáreas de este cultivo, otras alternativas de producción son: frutales cítricos, frutos rojos, mangos, guayabas, aunque la riqueza y variedad de la tierra da la posibilidad de cosechar cualquier fruta.

La principal arteria fluvial la constituye el río San Juan que nace en los predios La Floresta y la Mesenia, debajo de la cuchilla Paramillo, en límite con el departamento de Risaralda y los municipios de Andes y Jardín.

- Población: 43.269 habitantes.
- Inmigración: el 98.2% de los habitantes son mestizos y blancos, el 1.6% afrocolombianos y el 0.2% indígenas.
- Renta media: 3.883 USD per cápita.
- Paro: la tasa de desempleo en este municipio es del 13.7%.



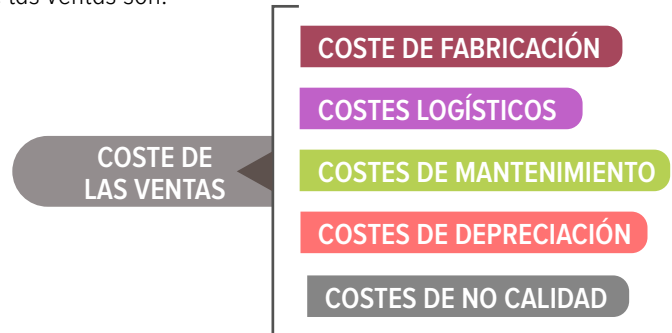
Costes de las ventas

5.1. Introducción

El coste de las ventas incorpora todos los conceptos de coste vinculados con la fabricación y distribución de los productos vendidos. Los cinco conceptos considerados en el coste de las ventas son:

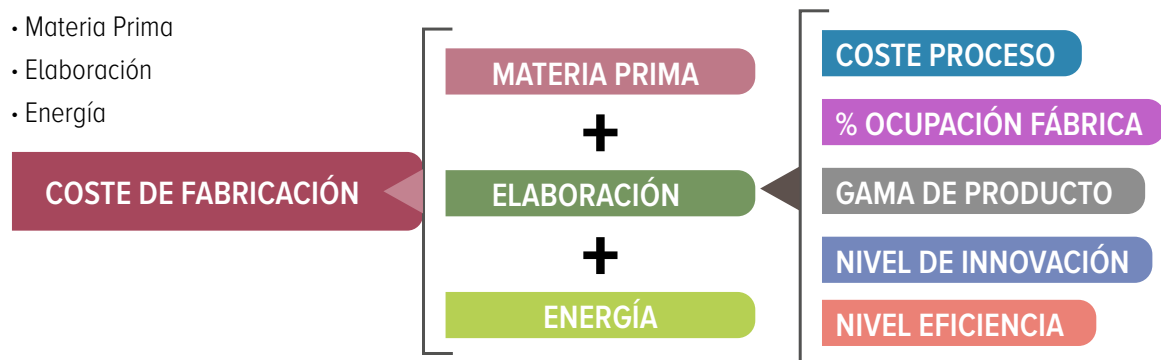
- Fabricación
- Logísticos
- Mantenimiento
- Depreciación
- No Calidad

En apartados posteriores se presenta el modelo de cálculo de cada uno de estos conceptos.



Respecto a los Costes de Fabricación, se deben considerar tres conceptos fundamentales:

- Materia Prima
- Elaboración
- Energía



5.2. Costes de fabricación

Coste de Materia Prima

Actualmente el coste de materia prima viene establecido por el mercado y varía por países. El coste no ha sufrido grandes variaciones en los últimos años. En la pestaña Producción del Cuadro de Mando se muestra toda la información actualizada.

El sistema se encargará de evaluar el volumen de materia prima que es necesaria para el normal funcionamiento del proceso de producción y la solicitará a los proveedores.

Los agricultores de la zona de Marina Alta, quienes son los principales proveedores de las frutas en España, lastimosamente han tenido problemas económicos, ya que este año se esperaba una producción mayor al del año pasado en al menos un 13.5% porque la floración fue en general muy abundante. Sin embargo, las lluvias de primavera pudrieron muchas flores y la variación de temperaturas que se dio en la fase de cuajado favorecieron la caída de la fruta antes de la cosecha, pese a los tratamientos de ácido giberélico realizados.

Por su parte, los agricultores de comarca de Segrià han tenido que lidiar el último año contra el hongo azul en sus peras y manzanas, el cual se desarrolla cuando las frutas están almacenadas.

Los agricultores de Marruecos por su parte han hecho grandes inversiones en sistemas de riego más eficientes, para contrarrestar las sequías que han sufrido. Gran parte de la inversión ha sido con la ayuda del gobierno a través del Programa Plan Marruecos Verde, pero igualmente han recurrido a préstamos bancarios para poder hacerle frente a los gastos.

Estas eventualidades de los agricultores podrían afectar al precio de la materia prima en las siguientes temporadas.

Costes de elaboración

El coste de elaboración se refiere a las actividades necesarias para obtener el producto acabado a partir de las materias primas. Esta partida es la más relevante del coste de producción y se relaciona fundamentalmente con el personal requerido para el normal funcionamiento del proceso de producción.

Este coste se calcula a partir de un Coste Base, pero se vincula a diversos factores, tal como se mostraba en el esquema anterior.

Coste Base de Elaboración

El Coste Base de Elaboración varía por producto y país donde esté ubicada la fábrica:

Coste por 1000 unidades

País	Refrescos	Isotónicas	Zumos/Jugos
España	140.0	250.0	380.0
Marruecos	110.0	230.0	360.0
México	100.0	210.0	340.0
Colombia	80.0	190.0	320.0

Efecto ocupación de fábrica

El coste de elaboración varia en función del porcentaje de ocupación de la fábrica. A mayor tasa de ocupación de la fábrica, menor coste de elaboración. La siguiente tabla muestra el impacto en mayor coste de elaboración, en función de la tasa de ocupación de la fábrica.

Ejemplo: si el coste base de elaboración fuera 1 y la tasa de ocupación de la fábrica del 50% el coste de elaboración será 1.58.

Tasa de ocupación fábrica	Impacto sobre coste de producción
10%	85,0%
30%	72,0%
50%	58,0%
70%	40,0%
90%	25,0%
100%	20,0%

Efecto de amplitud de gama

La amplitud de gama impacta en el coste de elaboración de los productos. A mayor número de referencias seleccionadas, mayor coste de elaboración. La siguiente tabla muestra el impacto en mayor coste de elaboración, en función de la amplitud de gama:

Amplitud	Refrescos	Isotónicas	Zumos/Jugos
1	0.0%	0.0%	0.0%
3	4.0%	7.0%	5.0%
5	6.0%	17.0%	8.0%
6	8.0%	26.0%	10.0%
7	9.0%	26.0%	12.0%
9	14.0%	26.0%	14.0%
11	21.0%	26.0%	14.0%
12	24.0%	26.0%	14.0%

Efecto del nivel de innovación del producto

El departamento de innovación ha mantenido una línea de trabajo muy homogénea en el tiempo, sin llegar a realizar grandes aportaciones. En este sentido, las capacidades del equipo son algo limitadas. Ahora bien, es posible potenciar sus conocimientos, contratar colaboraciones o incorporar nuevas personas en el equipo para conseguir un nivel de innovación de los productos superior al actual. Naturalmente, si la compañía no ofrece a sus clientes los productos deseados, no podrá llegar a ser suficientemente competitiva. Para mejorar el nivel de innovación del producto, se debe asignar el presupuesto deseado a esta partida.

El nivel de innovación varía en una escala de 1 a 15. El nivel de innovación también puede tener cierta incidencia sobre los costes de producción.

El Departamento de I+D no ha sido capaz de concretar un presupuesto a diversos años que permita conocer el volumen de gasto requerido para mejorar el nivel de innovación de forma continuada. Después de diversos análisis, han concluido que las variables son demasiadas y que resulta imposible sistematizar este cálculo. Habitualmente, ha conseguido mejorar los productos si el presupuesto asignado incrementa un 15% adicional al requerido para alcanzar el nivel anterior. De todas formas, han comentado que en innovación los resultados nunca están garantizados. De todas formas, afirman que les ayudará mucho mejorar las capacidades del equipo, así como la maquinaria e instalaciones utilizados por el departamento.

Desde el área de producción recomiendan limitar el nivel de innovación del producto, pues un producto con mayor nivel de innovación, habitualmente, requiere un proceso de producción más sofisticado. El impacto es proporcional al nivel de innovación del producto, pudiendo ser de hasta el 22% sobre el coste base de elaboración, si el nivel de innovación incrementara muy sustancialmente.

Efecto del nivel de eficiencia de la planta

El nivel de Tecnología Industrial unido al Gasto en Mantenimiento de la planta permite realizar pequeñas mejoras en el layout de la planta, optimizar el funcionamiento de la maquinaria y mejorar la ingeniería general de los procesos de producción. Por tanto, a mayor gasto en mantenimiento y mayor nivel de tecnología industrial, mayor eficiencia de la planta.

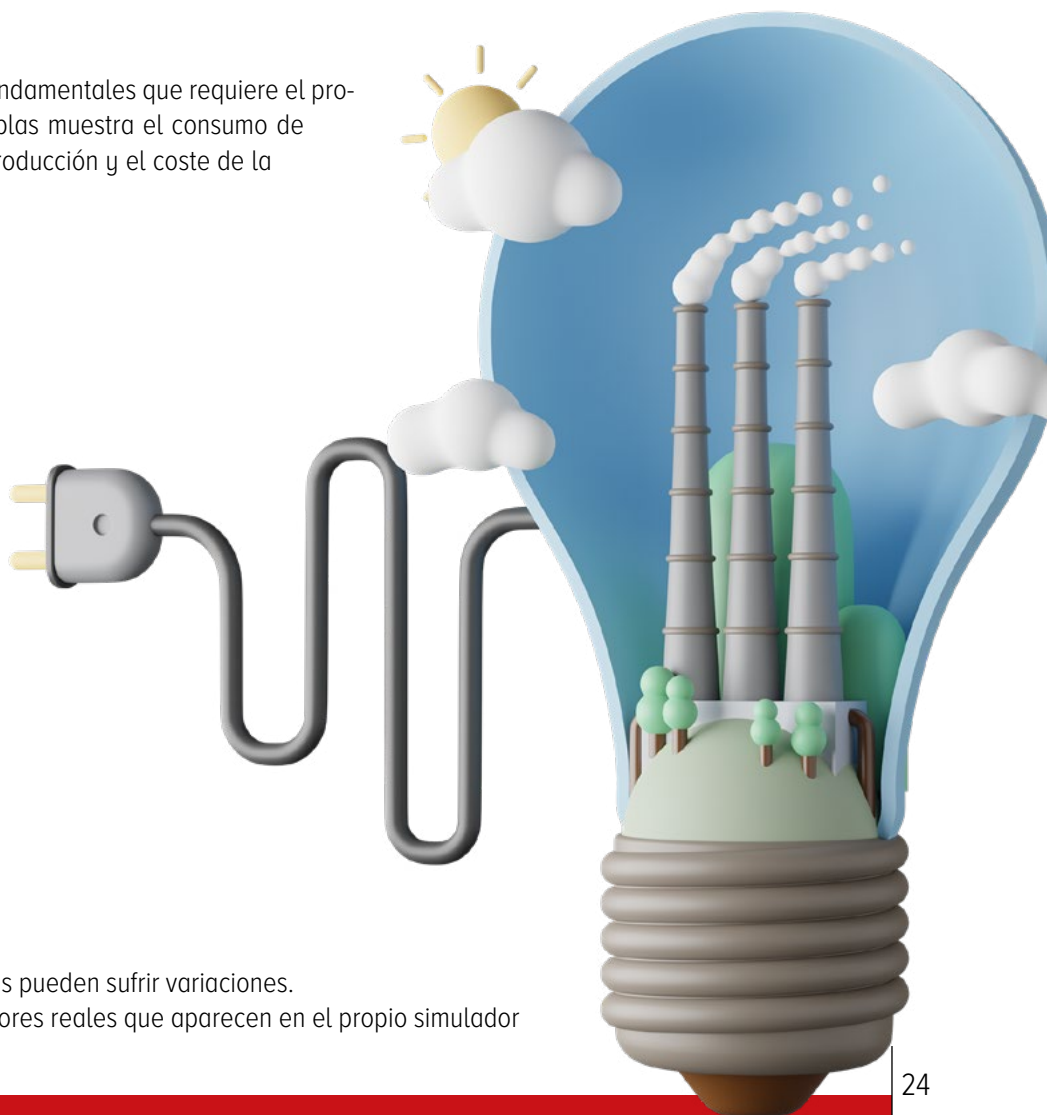
De todas formas, a partir de un determinado nivel los incrementos en gasto generan un impacto marginal sobre la eficiencia de la planta.

Costes de energía

La energía es uno de los suministros fundamentales que requiere el proceso de producción. Las siguientes tablas muestra el consumo de energía requerida por el proceso de producción y el coste de la misma por países.

Consumo de Energía - kWh. 1000 unidades	
Producto	KwH
Refrescos	277
Isotónicas	452
Zumos/Jugos	700

Coste KWH por país Valor de referencia	
País	€/€
España	0.12
Marruecos	0.09
México	0.08
Colombia	0.07



Nota: los datos de las tablas anteriores pueden sufrir variaciones.

Se recomienda consultar los valores reales que aparecen en el propio simulador

5.4. Costes Logísticos

Los Costes Logísticos son el agregado de costes de almacenaje, transporte entre las fábricas y los mercados definidos, y costes de distribución hasta el punto de venta.

- Costes de almacenaje: se imputará un 8% del coste total de fabricación sobre el volumen medio de productos en almacén.
- Costes de transporte: costes derivados del traslado desde fábrica a los mercados finales de las unidades de producto vendidas.

El cálculo de dicho coste se basa en las tarifas existentes entre las diferentes áreas geográficas definidas en el simulador (países y mercados). Existen cinco categorías de tarifas para el transporte del producto acabado. La siguiente tabla muestra las cinco categorías aplicables entre los puntos de fabricación y los diferentes mercados:

Tarifa logística según país de fabricación y mercado de consumo

País	España	Portugal	Francia	Italia	Centro Europa	Polonia	México	Centroamérica	Área Andina
España	1	1	2	2	3	3	3	5	5
Marruecos	2	2	2	2	3	3	4	5	5
México	4	4	3	4	4	4	1	2	3
Colombia	5	5	5	5	5	5	3	2	1

En la pestaña Producción del Cuadro de Mando se pueden consultar las tarifas aplicables para cada categoría logística

- Costes de distribución: se calculan a partir de las unidades vendidas y la Modalidad de distribución seleccionada para cada mercado.

5.5. Coste de Mantenimiento

Para obtener un funcionamiento eficiente de la planta de producción deberás fijar el presupuesto que dedicas a mantenimiento de la planta. Se fija en términos de porcentaje que aplica sobre el 50% del valor bruto de la planta (edificios, maquinaria, instalaciones)...

5.6. Costes de Depreciación

Los costes de depreciación corresponde a las plantas de producción. El porcentaje de depreciación anual es del 8% del valor del activo (edificio, maquinaria e instalaciones).

5.7. Costes de No Calidad

En los Costes de No Calidad se consideran dos conceptos:

- **Costes por productos defectuosos:** están condicionados por el volumen de productos defectuosos y el coste de recuperación de los mismos, que está vinculado al porcentaje de merma. El número de productos defectuosos está vinculado al nivel de fiabilidad del proceso de producción.
- **Unidades pérdidas por caducidad del inventario:** las unidades que habiendo sido producidas en el año anterior, no han sido vendidas en el segundo trimestre del año siguiente caducan. El valor en inventario de estas unidades se considera una pérdida.

Principales informes de resultados

6.1. Indicadores clave

El Cuadro de Mando de la compañía te ofrece una síntesis de los resultados de la compañía, a través de la tabla de indicadores clave. Los indicadores clave sintetizan la información principal sobre la marcha de tu negocio. Permiten evaluar rápidamente la evolución de tu compañía y detectar posibles puntos fuertes y débiles, así como, oportunidades de mejora operativa o estratégica. Son comparables con los de la competencia, por lo tanto permite encontrar posibles oportunidades y retos competitivos para la compañía.

Los indicadores clave pueden clasificarse en cuatro tipos:

- **Económicos:** reflejan la situación económica de la empresa.
- **Mercado:** muestran la posición de la empresa en el mercado.
- **Producción:** permiten evaluar los resultados alcanzados en el área de producción.
- **Competitividad:** muestran el nivel de preferencia que puede alcanzar la empresa en el mercado.

En un apartado posterior, se presentan los diferentes indicadores clave.

6.2. Cuenta o estado de resultados

El gráfico adjunto muestra la estructura de la cuenta o estado de resultados.

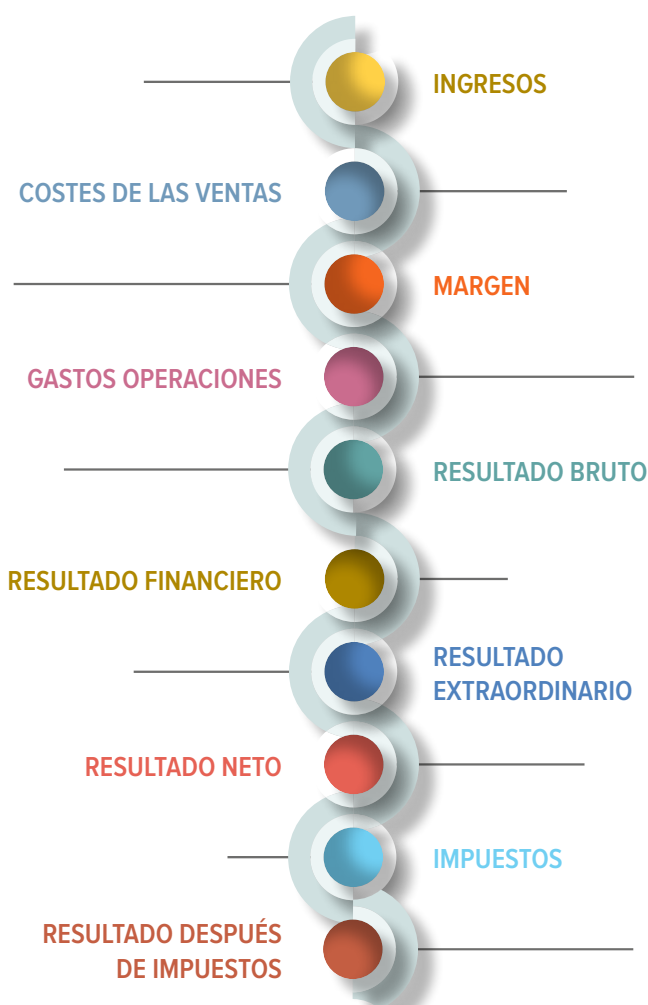
Es necesario conocer en detalle como impactan las diferentes decisiones tomadas sobre los diferentes conceptos. En los diferentes apartados del simulador se muestra información suficiente para poder realizar los análisis de ingresos y costes que requiere una gestión eficiente.

Los gastos de operaciones incorporan cinco áreas: Personal, Marketing/Comercial, Innovación, Depreciación y Generales. En el apartado de Innovación se incluye el presupuesto de mejora de la calidad del producto e incremento del nivel de tecnología industrial de la planta.

Los gastos de personal incluyen el personal de la central, los gastos relacionados con el desarrollo organizativo y el gasto incurridos en la ejecución de otros proyectos relacionados. Los gastos de Personal de la central incrementan anualmente de acuerdo al Índice de Precios al Consumo de España.

Los gastos de depreciación se refieren a la depreciación de las oficinas centrales de la compañía u otros activos similares.

Los gastos generales incorporan diferentes conceptos: procesos administrativos, compra de informes del consultor, gastos de implantación de nuevas plantas y gastos de otros proyectos.



Los impuestos ascenderán aproximadamente a un 25% del resultado neto. Del resultado después de impuestos, se puede decidir la distribución de dividendos. Un mayor porcentaje de dividendos afectará positivamente al valor de la compañía. Por el contrario, a menor distribución de dividendos, se verá reforzado el patrimonio neto de la compañía.

6.3. Balance

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



siguiente gráfico.

La inversión por la adquisición de una nueva planta se verá reflejada en el Activo Fijo. Dichas inversiones deberán ser financiadas preferentemente a través de los recursos propios generados o a través Préstamo a Largo Plazo.

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

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

- Ampliación de la Capacidad de Producción.
- Solicitud de Préstamos o Créditos.
- Ampliación de capital.
- Adquisición de participaciones, inversión en activos líquidos o financieros.
- Variaciones significativas en el volumen de inventario, como consecuencia de los desfases entre producción y ventas.

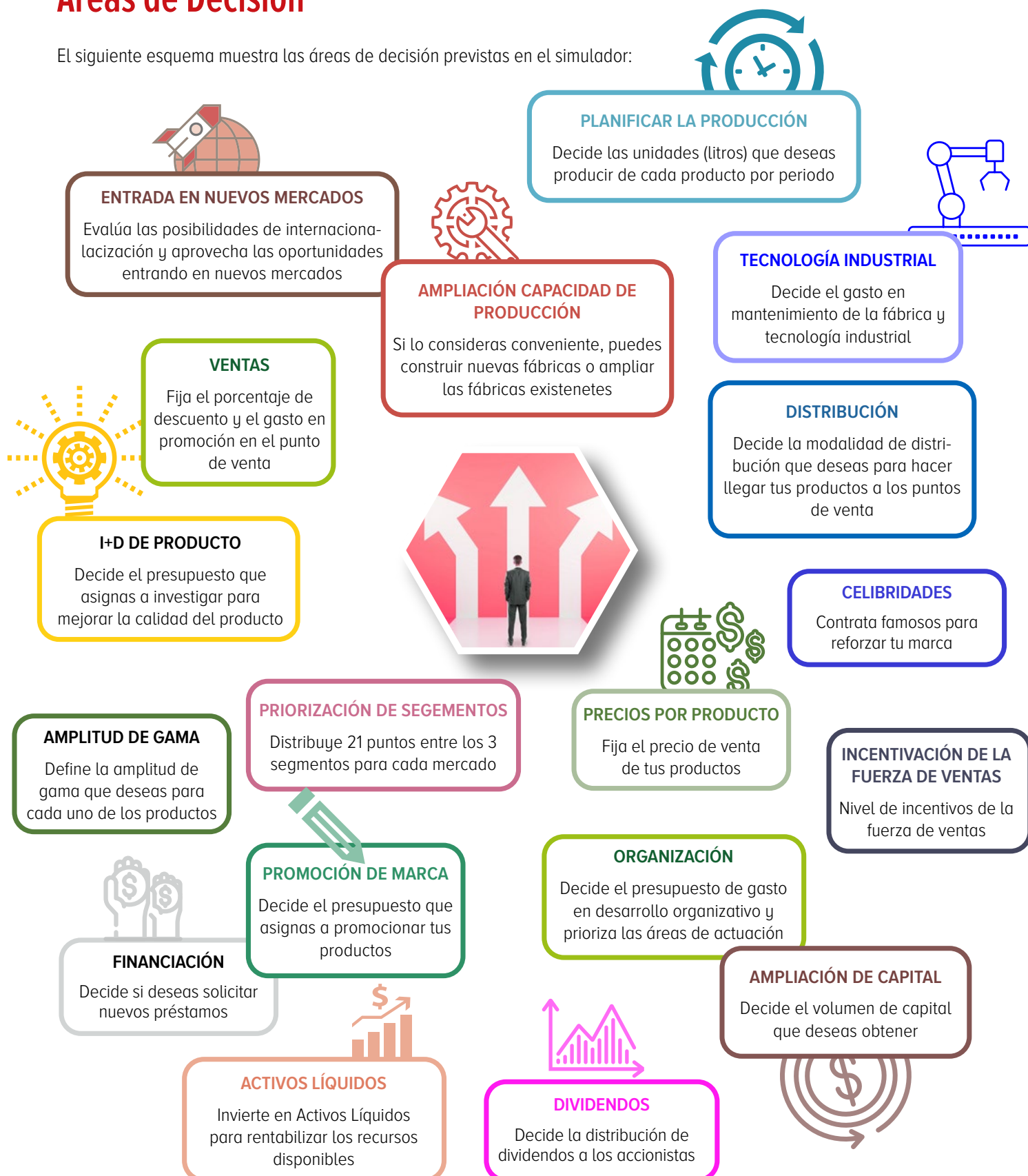
6.4. Condiciones de las operaciones de préstamo y crédito.

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



Áreas de Decisión

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



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

- **Precio:** Decide el precio por línea de producto para los diferentes mercados.
- **Ventas:** Decide el presupuesto asignado a promoción de tus productos en el punto de venta, establece el descuento que asignarás para cada uno de los canales de distribución, define la modalidad de distribución de tus productos y define el nivel de incentivos para la fuerza de ventas.
- **Promoción:** Prioriza los segmentos de demanda a los que te quieres dirigir, aplica una escala de 1(mín.) a 10(máx.), y el gasto en promoción de marca.
- **Celebridades:** Refuerza tu marca contratando alguna celebridad.
- **Producto:** Decide si quieres gastar en mejorar el nivel de innovación de tus líneas de producto, y la amplitud de gama que quieres producir para cada una de las líneas.
- **Producción:** Adquiere, si lo consideras adecuado, una nueva planta de producción; decide cuantas unidades quieres producir por línea de producto. Decide el volumen de gasto que asignas a incrementar la Tecnología Industrial de tu planta. Establece el porcentaje de gasto que destinarás a Gastos de Mantenimiento. Decide la ampliación de la capacidad de producción de tus fábricas.
- **Organización:** Decide el presupuesto que deseas asignar a mejora de la organización (capacidades, digitalización y condiciones laborales). Define las áreas prioritarias de actuación.
- **Financiación:** Dada la estrategia seguida, decide si quieres solicitar un préstamo (a largo o corto plazo). Adicionalmente, tendrás oportunidad de obtener rentabilidad de tus recursos disponibles realizando inversiones financieras, a partir de la adquisición de Activos Líquidos con un plazo de contratación de un año. Decide el porcentaje de beneficio que asignas a dividendos.

Así pues, el valor de la compañía refleja la evolución de los resultados en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes. Es decir, un inversor tiene tanto en cuenta los resultados que obtiene la compañía en este periodo como su capacidad para mejorar sus resultados en el futuro. De esta manera, los equipos directivos de las compañías deben tomar decisiones pensando en la competitividad de su empresa en el futuro.

En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes períodos, el valor de la compañía irá evolucionando de forma positiva o negativa. De esta forma, una toma de decisiones que no haya generado los resultados esperados puede modificarse en el siguiente período.



Evaluación de los resultados

La evolución agregada de todos los indicadores queda sintetizada en el valor de la compañía, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores a dicha compañía.

En condiciones normales, los diferentes equipos debería conseguir un incremento anual del 7% del valor de la compañía. Este es un parámetro muy genérico, por tanto, deberás vincularlo a objetivos estratégicos y operativos que puedas tener como referente en los diferentes periodos.

En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en cada uno de los periodos, el valor de la compañía irá evolucionando positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente periodo. El Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico.

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

La siguiente tabla muestra de forma esquemática los diferentes parámetros considerados en el cálculo del valor de la compañía y el peso previsto para cada uno de ellos.

RESULTADOS ECONÓMICOS

40%

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

CUOTA DE MERCADO

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

16%

VALOR DE PRODUCTO

Evoluciona en una escala de 1 (menor nivel) a 10 (mayor nivel)

10%

VALOR DE MARCA

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

10%

COBERTURA DE DISTRIBUCIÓN

% de puntos de venta en los que tiene presencia la compañía

8%

TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

Nivel de tecnología industrial y nivel de desarrollo de la organización

8%

RENTABILIDAD Y SOLVENCIA

Valores alcanzados en los principales ratios de rentabilidad y solvencia

8%

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

El peso de los diferentes parámetros puede variar durante el desarrollo de la simulación, como consecuencia de las actuaciones de los diferentes competidores.

Recomendaciones

Para facilitarte el desarrollo de tu gestión al frente de tu compañía, te sugerimos las siguientes recomendaciones:

- Define una sistemática de trabajo: para que la toma de decisiones sea un proceso ordenado y efectivo, es necesario adoptar una sistemática de trabajo en equipo que os ayudará a optimizar el tiempo dedicado y acelerará el aprendizaje del grupo.
- Analiza detenidamente la información disponible: en los diferentes apartados te ofrece una amplia información sobre el Entorno de Simulación, la Situación Inicial o los Resultados obtenidos por tu compañía en cada período. Es conveniente que estudies la información disponible con detenimiento, de esta manera enriquecerás el proceso de toma de decisiones y mejorarás los resultados de la compañía.
- Trabaja en Equipo: Uno de los factores más importantes del trabajo en equipo, consiste en la aportación individual de los miembros del grupo para conseguir el objetivo común. Por ello os proponemos la siguiente metodología de trabajo:
 - Distribuir el análisis de la información entre los diferentes miembros del equipo.
 - Exposición de las conclusiones individuales y contraste de opiniones.
 - Análisis individual y propuesta de decisión de cada miembro del equipo.
 - Debate conjunto del grupo y toma de decisiones colaborativa.
- Elabora un Plan de Negocio: A partir de las conclusiones obtenidas de toda la información analizada, es necesario definir una estrategia de mercado y de operación financiera de la compañía, en base a la cual puedas ir tomando tus decisiones.
- Toma decisiones y evalúa los resultados obtenidos: Realiza esta actividad de forma sistemática y minuciosa para cada una de las rondas de decisión.



Glosario de términos relevantes

Indicadores Clave

Seguidamente, se presentan los indicadores clave considerados para la gestión de la compañía:

- **Unidades vendidas:** son las unidades de producto compradas por la demanda en función del atractivo de la oferta de la compañía respecto a los competidores, la disponibilidad de producto y la situación del mercado.
- **Participación de Mercado:** es el cociente entre las unidades vendidas por tú empresa y el total de unidades vendidas en el global del mercado.
- **Ingresos:** son resultado de multiplicar las unidades vendidas de cada producto por el precio de venta neto aplicado en los diferentes canales. El precio de venta neto se calcula a partir del precio de venta menos el descuento aplicado a los diferentes canales.
- **Resultado Bruto:** es el resultado de restar, a los ingresos, los costes de las ventas, de marketing, de personal, de innovación, de depreciación y generales.
- **Resultado Bruto s/ Ingresos:** es el cociente entre el Resultado Bruto y el total de Ingresos.
- **Resultado Neto:** es la diferencia entre el Resultado Bruto menos los gastos financieros.
- **Rentabilidad sobre Patrimonio Neto:** es el cociente entre el Resultado Neto y el Patrimonio Neto.
- **Ratio de endeudamiento:** es el cociente entre el Pasivo (total de deuda) y Patrimonio Neto. Trata de medir el nivel de deuda que soporta una empresa respecto su patrimonio.
- **Capacidad de elaboración:** es la suma de las unidades que la compañía puede producir de cada producto.
- **Tasa Ocupación Fábrica:** es el cociente entre el total de litros producidos y el total de capacidad de la fábrica.
- **Unidades en Inventario sobre ventas:** es el cociente de las unidades que se encuentran en inventario y las unidades vendidas.
- **Ingreso medio por litro:** se calcula dividiendo el volumen de ingresos obtenido por el volumen de litros vendidos.
- **Valor de marca:** en una escala de 10 a 100 muestra el nivel de atractivo y vinculación que genera la marca sobre el cliente. También refleja los valores que representan a la marca. Es un factor que considera el cliente y que él mismo pondera al realizar la compra. Un mayor valor de marca hace la oferta de una compañía más atractiva.
- **Valor de Producto:** refleja el nivel de atractivo medio de los dos productos en una escala de 1(menor) a 15(mayor).
- **Cobertura de Distribución:** es el cociente entre los puntos de venta presentes de tu empresa respecto a los totales del mercado.
- **Satisfacción del Empleado:** nivel de satisfacción de los empleados en una escala de 10(nivel mínimo) a 100(nivel máximo).



Otros indicadores relevantes:

- **Nivel de Capacidades:** muestra el nivel formación o capacidades alcanzado por la organización (personas, procesos, sistemas,...) en una escala de 10 (nivel mínimo) a 100 (nivel máximo).
- **Nivel de Digitalización:** refleja el nivel de digitalización alcanzado por la compañía en sus diferentes procesos en una escala de 10 (nivel mínimo) a 100 (nivel máximo).
- **Condiciones Laborales:** indicador sobre la calidad de la organización y la evaluación de los trabajadores sobre las condiciones laborales. Se mide en una escala de 10(nivel mínimo) a 100(nivel máximo).

En el interior del Cuadro de Mando del simulador encontrarás diferentes pestañas con información de detalle de cada una de las áreas de gestión de la compañía, así como información relevante sobre la evolución del entorno.

Otros conceptos relacionados con el cálculo resultados

Otros términos que pueden surgir en otros apartados del simulador son:

- **Costes de fabricación:** es resultado de la suma de los costes generados por el proceso de fabricación de las unidades vendidas. Incluye los siguientes conceptos:
 - Materia prima
 - Elaboración
 - Energía

El coste total de fabricación puede diferir del coste de las ventas que se refleja en la cuenta de resultados. La diferencia estriba en las unidades en inventario. El coste directo de las unidades producidas y no vendidas no se refleja como coste del periodo. Por el contrario, el valor del inventario al inicio del periodo si se considerará coste de las ventas del periodo.

- **Coste de logística:** corresponde a la suma de los costes de almacenaje y costes de logística.
 - Los costes de almacenaje se calculan como un porcentaje del coste de fabricación de las unidades. Dicho porcentaje aumentará cuanto mayor sean las unidades en inventario sobre ventas.
 - Coste de logística: es el agregado de los coste de transporte de los productos de las fábricas a los mercados y los costes de distribución de los productos hasta los puntos de venta. El cálculo de los costes de logística se basa en las tarifas existentes entre las diferentes áreas geográficas definidas en el simulador (países y mercados), directamente dependientes de la distancia existente entre el país de fabricación y el mercado en el que se vende el producto.
- **Costes de Mantenimiento:** costes asumidos en las actividades de mantenimiento y actualización continuada de las fábricas.
- **Costes de Depreciación:** costes derivados del desgaste de los edificios, instalaciones, equipamientos y maquinarias.
- **Costes de No Calidad:** costes generados por los defectos generados en el proceso de producción o por la pérdidas de unidades por caducidad del inventario. Los productos defectuosos son las unidades de producto que han fabricado con algún defecto y que han tenido que recuperarse para poder ser vendidas.
- **Coste de unidades perdidas:** son las unidades que, habiendo sido producidas en el año anterior, no han sido vendidas en el segundo trimestre del año siguiente. El valor en inventario de estas unidades se considerará un coste que se reflejará en la partida “Costes de No Calidad” de la cuenta de resultados o en el informe principal del área de producción.

Otros conceptos relacionados con el estado de resultados de la compañía son:

- **Gastos de Marketing:** es resultado de la suma del gasto en promoción por producto y mercado, introducido en la decisión correspondiente.

- **Gastos de Personal:** es resultado de los gastos salariales de los empleados de la oficina central. También incluye los costes de capacitación y los costes de indemnización en caso de cerrar parcial o totalmente alguna fábrica.
- **Gastos I+D:** es resultado de los gastos en mejora de la tecnología industrial y en mejora del diseño de producto, ambos introducidos en la decisión correspondiente. Además, se deben añadir los gastos vinculados a proyectos extraordinarios seleccionados.
- **Gastos de depreciación:** es el coste de depreciación de la sede central de la empresa.
- **Gastos Generales:** se imputa un 1,5% a los gastos de la actividad de la sede central de la compañía. Además, deben añadirse gastos de es resultado del consultor y los gastos de implantación por la adquisición de una nueva fábrica.
- **Gastos financieros:** es resultado de los intereses generados por los préstamos a corto y largo plazo.
- **Resultado Financiero:** resultado de la diferencia entre los Ingresos y Gastos Financieros.
- **Resultados Extraordinarios:** resultados obtenidos por la sociedad de actividades u operaciones que no corresponden a la actividad principal de la sociedad.

Otros conceptos relacionados con el balance de la compañía

- **Caja o Bancos:** donde se computan los saldos mantenidos en efectivo y en cuentas abiertas a bancos.
- **Activos Líquidos:** inversiones financieras a corto plazo realizadas para obtener una rentabilidad adicional de los recursos disponibles. Habitualmente, pueden tratarse de inversiones en Deuda Soberana o Pública o compra de acciones de corporaciones multinacionales.
- **Cuentas por cobrar:** donde se computa aquellos importes que han dejado a deber los clientes.
- **Inventarios:** donde se computa el valor del inventario.
- **Total Activo Corriente:** es el agregado de las diferentes partidas de corto plazo.
- **Inversiones financieras:** inversiones realizadas por la empresa a medio y largo plazo realizadas por la empresa. Habitualmente, puede tratarse de préstamos realizados a otras sociedades.
- **Participaciones:** inversiones en participaciones de la sociedad en otras empresas vinculadas.
- **Planta y Equipos – Bruto:** donde se computan las inversiones realizadas para poder desarrollar la actividad de la empresa. Corresponde al activo no corriente.
- **Depreciación Acumulada:** donde se computa la depreciación del activo inmovilizado.
- **Terrenos:** valor de los terrenos adquiridos por la sociedad.
- **Total Activo No Corriente:** valor neto del inmovilizado, más el valor de las inversiones financieras y las participaciones.
- **Total Activo:** donde se computan los bienes y derechos que posee la empresa. Son resultado de la suma del activo corriente y activo no corriente.
- **Crédito Extraordinario:** donde se computa el préstamo que activa el sistema en el supuesto que no haya fondos para poder hacer frente a los pagos comprometidos.
- **Proveedores:** valor de las compras realizadas que están pendientes de ser pagadas.
- **Préstamo a corto plazo:** valor de la decisión correspondiente al préstamo a corto plazo.

- **Total Pasivo Corriente:** agregados los conceptos de crédito extraordinario, proveedores y préstamo a corto plazo.
- **Préstamo a largo plazo:** valor del capital pendiente de los préstamos solicitados por la compañía en los sucesivos periodos.
- **Capital:** corresponde a las aportaciones de los socios.
- **Reservas:** corresponde a los resultados generados por la propia sociedad y retenidos para mejorar la solvencia de la compañía.
- **Resultado Después de Impuesto:** resultado neto de la empresa deducido el impuesto.
- **Total Patrimonio Neto:** es el agregado del Capital + Reservas, más o menos el Resultado Después de Impuestos.
- **Total Pasivo + Patrimonio Neto:** es la suma del Pasivo Corriente, el préstamo a largo plazo y el Patrimonio Neto.
- **Intención de compra:** refleja el volumen de compra deseado por los clientes. Este valor puede no coincidir con las ventas por falta de disponibilidad de producto.

RECUERDA que, cuando no tomas algunas de las decisiones previstas en el simulador, la competitividad de tu compañía se reduce, afectando negativamente a tus ventas y reduciendo el Valor de la Compañía.





COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO

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

©COMPANYGAME

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