



GUÍA

DesafiAR
Simulador de Gestión Empresarial



“El camino
para empezar
es dejar de
hablar y
comenzar a
hacer”

Walt Disney

CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

La competencia DesafiAR consiste en un juego de Simulación donde cada equipo deberá gestionar un negocio tomando decisiones relacionadas con los ámbitos de la producción, la comercialización y las finanzas.

Los participantes forman grupos de trabajo de 5 personas para administrar una empresa en una industria determinada, en la que también participan otros grupos. La primera ronda de decisiones se debe basar en el análisis de los datos iniciales e históricos. Esta información se encuentra en los datos iniciales que se brindan al empezar la simulación.

El plazo total considerado para la simulación es dividido en periodos iguales, cada uno de los cuales comprenden un ciclo de operación de la empresa de un trimestre, es decir, que por cada ronda de decisiones transcurren 3 meses en la vida de la empresa.

En función del desempeño de cada equipo se le asignará un puntaje (que se visualizara en la pantalla del simulador) para evaluar los equipos de cada sector. En cada periodo se suministrará al equipo un puntaje del periodo anterior y un puntaje acumulado (de todos los periodos ya jugados). El equipo ganador de cada sector será el que al finalizar todos periodos obtenga el mayor puntaje acumulado.

INTRODUCCIÓN

El juego posee 4 estacionalidades al año que modifican la demanda. La demanda también está afectada por el aumento de la industria provocada por las inversiones en marketing de los competidores, variación de la actividad económica, inflación, entre otras variables económicas.

Cada equipo tendrá a disposición informaciones para la capacitación y ayuda en la toma de decisiones: informaciones de mercado (de las empresas competidoras), información de la economía actual (inflación, estacionalidad, aumento de la industria, etc.) y los Estados Contables de la empresa: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Caja (Cash Flow).

El presupuesto de la empresa está formado por la caja de la empresa, los ingresos por ventas y el préstamo bancario a corto plazo. En el caso de que el presupuesto no alcance a cubrir los gastos totales en un período, se pedirá de forma automática un adelanto transitorio en efectivo por el monto faltante.

Si una empresa solicita el máximo crédito disponible con el banco y aun así los fondos no son suficientes para cubrir las obligaciones de la empresa, entonces se declara en quiebra y queda eliminada de la competencia. Otra forma de quedar fuera del juego es no enviando las decisiones en los tiempos pre-establecidos.

Como actividades fundamentales, las empresas deberán decidir cuánto van a producir en el periodo corriente, cuantos insumos comprar para el siguiente, qué inversiones realizar para

aumentar la calidad, cuanto invertir y en que medios de publicidad, la estrategia de precios y qué acciones de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) realizar.

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el **desarrollo social y la mejora del medio ambiente**.

La creciente preocupación de la sociedad sobre los problemas de carácter ético, ambiental y social, hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés.

PRODUCCIÓN

A la hora de *producir* se deberá tomar en consideración cuanto se pretende vender, cuanto se puede producir y la necesidad de usar horas extras. Al usar horas extras, su empresa puede producir hasta 20% más, a un costo de mano de obra 50% más alto.

Los *insumos de producción*, comprados en un período, sólo serán entregados en siguiente. Aun así, es un gasto que sale del presupuesto en el período en que la compra es hecha. Además del costo de cada insumo existirá un gasto de transporte asociado a la compra.

Existen 4 tipos de insumos que posee el proveedor, cada uno con un respectivo costo y calidad asociada:

- ✓ **Insumos “económico”:** Se busca comprar buenos insumos pero que no resulten muy costosos para lograr un producto de bajo costo.
- ✓ **Insumos de calidad “estandar”:** Se compran los insumos con una relación precio-calidad promedio
- ✓ **Insumos de calidad “premium”:** Corresponden a los mejores insumos que dispone el mercado. Se busca tener la mejor calidad de producto.
- ✓ **Insumos “saludables”:** Los productos se elaboran con ingredientes cuidadosamente extraídos de la naturaleza y SIN endulzantes, saborizantes o colorantes ARTIFICIALES lo que nos hace una deliciosa y saludable opción

La empresa puede pagar parte de la compra *de insumos de producción a plazo*. Para hacerlo, debe escribir el porcentaje del valor de los insumos que desea pagar a plazo (en el campo A PLAZO). Caso quiera pagar todo al contado, coloque 0 en el campo A PLAZO. Las compras realizadas a plazo se pagan en la próxima ronda y hasta que se realice su pago, ellas permanecerán en los informes financieros en la cuenta ‘Cuentas a Pagar’ del ‘Balance General’.

Tenga en cuenta que el proveedor cobra un interés sobre las compras a plazo.

DIRECCIÓN

- ✓ **Investigación y desarrollo (ID):** Esto es importante por el potencial de reducción de costos que se puede obtener a través de la agregación de nuevas técnicas y tecnologías, y para el desarrollo de nuevas líneas de productos o mejora de las existentes. Afecta directamente la calidad del producto.
- ✓ **Inversiones en aumento de capacidad productiva:** Para mantener o aumentar la capacidad de producción es necesario realizar nuevas inversiones en la unidad fabril. Al planear sus inversiones en la unidad de producción, recuerde que la depreciación de los Equipamientos es de 2,5% por trimestre.
- ✓ **Distribución de las ganancias:** Las ganancias obtenidas en un periodo dado pueden permanecer en la empresa para futuras inversiones o puede distribuirse una parte de las mismas a sus propietarios, siempre y cuando ellas se obtengan en el período en que se desean distribuir, y que su endeudamiento de corto plazo (cuentas a pagar + préstamos - cuentas a recibir) sea inferior a 50% del Patrimonio Neto.

PUBLICIDAD

Los gastos en publicidad son esenciales para que su empresa pueda aumentar su participación en el mercado. Cuanto más se gasta en las diversas modalidades disponibles, más tiende a expandirse el mercado y los clientes van a preferir su marca a la de los competidores. Los cinco principales medios publicitarios son **prensa, radio, televisión, publicidad en exteriores e Internet.**

PRECIO

A la hora de decidir el *precio* cuentan con dos herramientas para aumentar la demanda de su empresa: *política de descuento y ventas a plazo.*

Usted puede otorgar *descuentos* con el objeto de estimular las ventas en rondas de baja demanda (período de baja estacionalidad). El descuento se aplicará apenas en dos días a la semana, de esta manera, se evitar que la empresa se convierta en una empresa de descuentos.

Ejemplo: Si el precio de su producto es \$50 y quiere cobrar \$40 en períodos de baja estacionalidad, tendrá que escribir 20,00 en el ítem '% descuento'.

El porcentaje de *ventas a plazo* representa cuantas ventas (respecto la demanda generada) se van a permitir cobrar en el periodo siguiente a la venta. Los clientes que compran a crédito representan una demanda importante ya que el plazo es un incentivo para la compra de un determinado producto. Las ventas realizadas a crédito serán procesadas como ventas del período, pero el ingreso monetario de las mismas se dará en el período siguiente. Los intereses de esta



modalidad de venta son utilizados para pagar la gestión de este servicio, con lo cual el monto recibido es similar a una venta realizada al contado.

Se debe tener cuidado ya que los plazos prolongados pueden causar problemas de flujo de caja si no existen las debidas fuentes de financiamiento.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los criterios que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de los equipos corresponden a 10 indicadores ponderados, que a su vez están agrupados en 4 categorías: desempeño económico financiero, operacional, de mercado y en imagen empresarial. Tales indicadores son:

1 - Market Share - Ingreso

Ventas de la empresa en unidades monetarias.

2 - Market Share - Cantidad

Ventas de la empresa en unidades.

3 - Resultado Económico

Monto de la Pérdida o Ganancia generada

4 - Distribución de Ganancias

Monto de los lucros distribuidos acumulados de la empresa.

5 - Rentabilidad

Utilidad Neta dividida por el Patrimonio Neto de la empresa

6 - Responsabilidad Social

Imagen social basada en inversiones en RSE y cuidados del medio Ambiente.

7 - Gerencia de ventas

Cantidad de Ventas divididas por el mercado potencial generado.

8 - Gerencia de inventarios

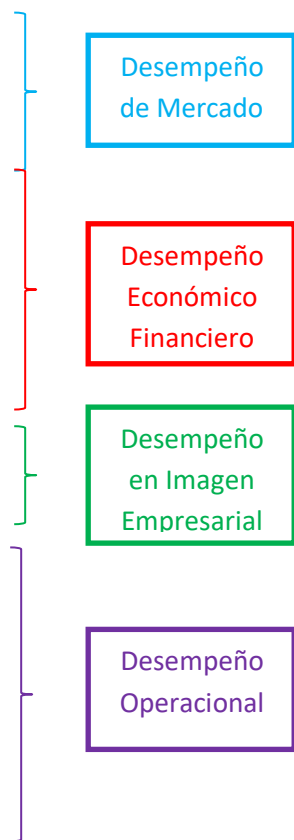
Costo total de inventarios (productos e insumos) divididos por el ingreso de ventas.

9 - Gerencia de costos de producción

Comparación de los costos unitarios de producción

10 - Gerencia de marketing

Suma de los gastos en marketing dividido por las ventas



En cada periodo se suministrará al equipo un puntaje resultante del periodo anterior y un puntaje acumulado. Debido a que en los primeros periodos se realizan las mayores inversiones, y que estas son a largo plazo, las influencias en el puntaje acumulado es mayor para los últimos periodos del juego.

El equipo ganador será el que al finalizar todos periodos obtenga el mayor puntaje acumulado.