

Aprendé creá y gestioná

Tu empresa en la **UCA**



Guía



UCA



Guía del Juego

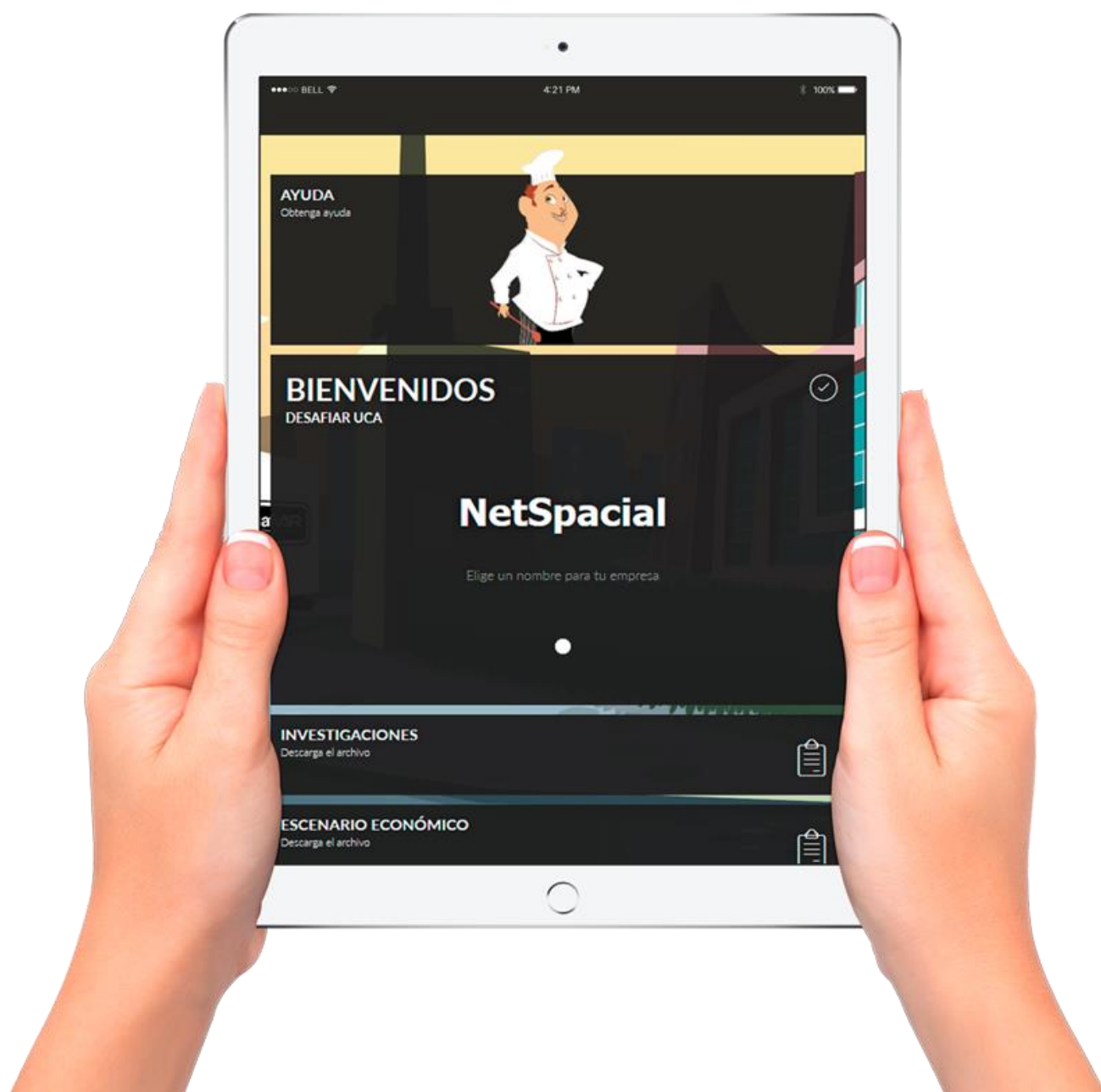
Contenido

CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA	4
DETALLES GRÁFICOS.....	5
DECISIONES DE PRODUCCIÓN.....	6
1) Orden de Producción:	6
2) Insumos:	6
3) Porcentaje de Plazo:.....	7
4) Mantenimiento:	7
DECISIONES DE DIRECCIÓN.....	7
1) Investigación y desarrollo (ID):	7
2) Empaque:.....	7
3) Inversiones en aumento de capacidad productiva:	8
4) Distribución de las ganancias:.....	8
PUBLICIDAD	8
1) Internet.....	8
2) Radio	8
3) Televisión.....	9
4) Prensa.....	9
5) Vía Pública	9
ESTRATEGIA DE PRECIOS	9
1) Política de Precios:	9
2) Política de Descuentos:	9
3) Ventas a plazo:.....	9
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	10
SEGUROS	10
BANCO	11
INFORME FINANCIERO DE LA EMPRESA	13
SITUACIONES PARTICULARES.....	17
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
SUGERENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	19
FAQ.....	20

Bienvenido al Simulador de Negocios DesafiAR. En este juego gestionarás una fábrica de alfajores y deberás competir en el atractivo mercado.

A continuación te presentamos las características básicas del juego.

Confiamos en que tu equipo podrá gestionar exitosamente el emprendimiento generando un incremento sostenido en el valor de tu empresa.





CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

La “Competencia Desafiar” consiste en un juego competitivo de simulación de gestión empresarial por equipos, en el cual cada equipo deberá administrar una empresa tomando decisiones de producción, de compras, de comercialización, de responsabilidad social, de marketing y financieras, a fin de obtener el mejor desempeño empresarial a lo largo de las 8 rondas de juego.

Los participantes forman grupos de trabajo de 4 a 5 personas para administrar una empresa en una industria determinada, en la que también participan otros grupos.

Las empresas conformadas son agrupadas en llaves. Se estructuran tantas llaves como sean necesarias a fin de incluir todas las empresas registradas. En cada uno de estos sectores operan 10 empresas como máximo, las cuales compiten entre sí.

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.

Al inicio de cada período, el administrador envía a los equipos la información necesaria para que los participantes puedan tomar las siguientes decisiones. Dicha información consiste en los resultados obtenidos por la empresa como consecuencia de las decisiones tomadas en los períodos anteriores, así como las nuevas condiciones que se presenten en el entorno.

El plazo total considerado para la simulación es dividido en períodos 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 visualizará en la pantalla del simulador) para evaluar los equipos de cada sector. En cada ronda de decisiones se notificará el puntaje del período y el puntaje acumulado de cada equipo.

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 financiero, desempeño operacional, desempeño de mercado y desempeño en imagen de marca.

El equipo ganador de cada sector será el que al finalizar los 8 periodos obtenga el mayor puntaje acumulado. Habrá una segunda etapa donde se enfrentan los mejores de cada llave en una etapa final.

El juego tendrá 4 estacionalidades al año que modifican la demanda. La demanda también estará 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 toda la información necesaria para la capacitación y ayuda en la toma de decisiones: información 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.

También podrán realizar compras de insumos a plazo, las cuales serán pagadas en una sola cuota en el período siguiente.

En determinados períodos se informarán sobre oportunidades y amenazas para las empresas competidoras, de esta forma se evaluarán sus capacidades para tomar decisiones rápidas y riesgosas, pero también se les enseñarán a los equipos sobre temáticas especiales.

DETALLES GRÁFICOS

Se mostrará en la parte superior una gráfica con información del presupuesto y de los gastos de la empresa, puntaje de la ronda y puntaje acumulado, período en juego, un temporizador que indica el tiempo restante para la toma de decisiones, y estacionalidad a las decisiones del juego

Al desplazar el cursor hacia la izquierda aparece una barra de opciones, en ésta hay una serie de íconos con accesos directos a:(de izquierda a derecha) cerrar barra de opciones, lista de mensajes, envío de decisiones y cerrar sesión.

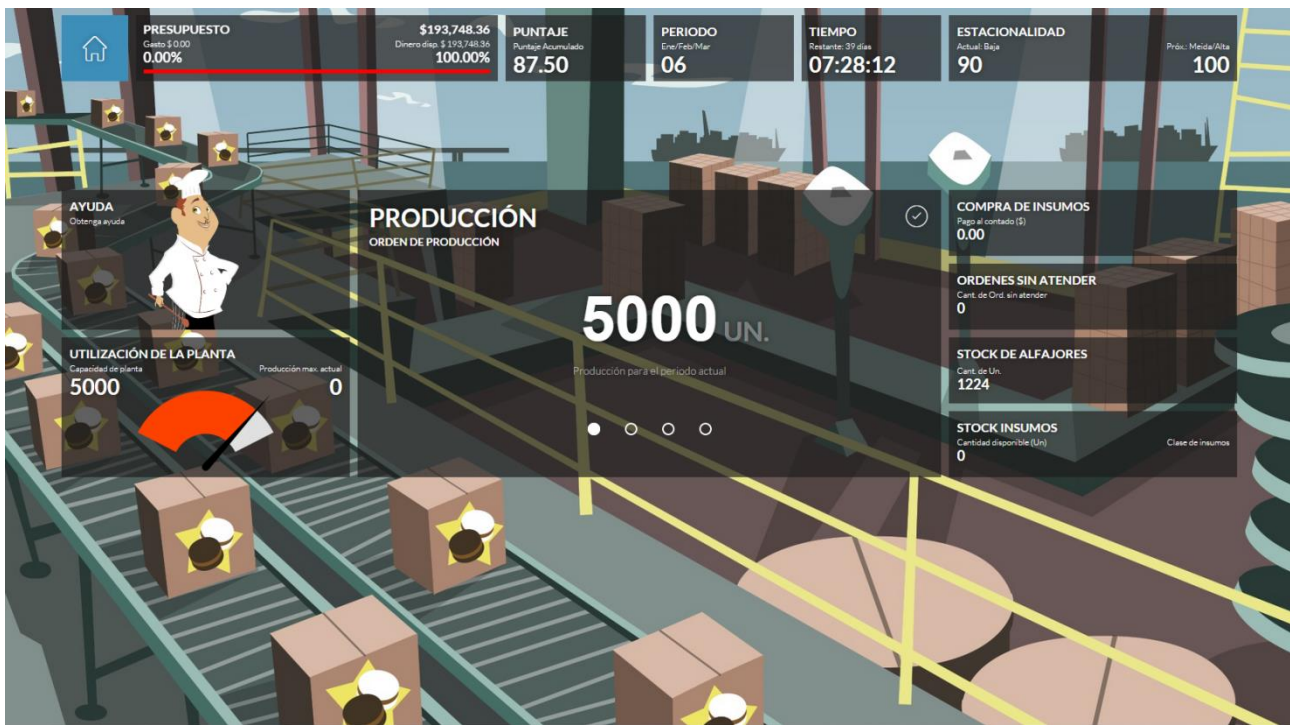
A su vez se pueden acceder a todas las decisiones del juego organizadas según la sección que pertenecen y las informaciones económicas, de arriba abajo) Producción, dirección, publicidad, estrategia de precios, acciones de RSE, banco, información económica, resumen del periodo, descargas.



DECISIONES DE PRODUCCIÓN

1) Orden de Producción:

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



2) Insumos:

La decisión sobre insumos de producción es importante: cualquier error puede llevar a la falta de insumos con consecuencias terribles para su desempeño. Los insumos de producción, comprados en un período, sólo serán entregados en el siguiente. Aun así, es un costo que sale del presupuesto en el período en que la compra se realiza. 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 “estándar”: 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 de “saludables”: Los productos se elaboran con ingredientes son cuidadosamente extraídos de la naturaleza y SIN endulzantes, saborizantes o colorantes ARTIFICIALES lo que nos hace una deliciosa y saludable opción para cualquier hora del día



3) Porcentaje de Plazo:

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). En caso que 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 nos cobra un interés sobre las compras a plazo de insumos.

4) Mantenimiento:

Esta decisión permite elegir entre tres tipos de procesos de manutención a ser realizados en la fábrica: bajo, moderado o alto.

Para reducir la depreciación de su fábrica es necesario invertir en mantenimiento. Además, al gastar recursos en mantenimiento, su empresa puede obtener una reducción considerable en el costo de producción.

La capacidad de planta disminuirá con el correr de los periodos ya sea por, la falta de mantenimiento o el deterioro de algún equipamiento. Es posible recuperar parcial o totalmente la capacidad productiva con un mayor mantenimiento.

DECISIONES DE DIRECCIÓN

1) 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.

2) Empaque:

El **Packaging** o **Empaque** es un recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje.

Otras funciones del *packaging* son: proteger el contenido, facilitar la manipulación, informar sobre sus condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, etc. Dentro del establecimiento comercial, el envoltorio puede ayudar a vender la mercancía mediante su diseño gráfico y estructural.

Se disponen de 4 tipos de empaques para elegir:

Envoltorio de "Plástico": El envoltorio es un compuesto de aluminio y plástico PEBD (Polietileno de Baja Densidad). Película brillante y flexible al tacto. Con su reducido espesor se obtiene más empaque por kilo, lo cual es algo que reduce mucho los costos. El diseño gráfico es sencillo con la imagen del producto y marca de la empresa

Envoltorio de "BOPP": Envoltorio de BOPP (polipropileno biorientado). Es una película de polipropileno con un revestimiento que permite que sea termo sellado. Su característica principal es la barrera de protección



que ofrece para evitar la entrada o salida de humedad. Sus aplicaciones se orientan principalmente al mercado masivo de galletas, snacks, chocolates, alfajores y caramelos.

BOPP “Metalizado”: Variante de envoltorio de BOPP que permiten lograr un envasado de alta calidad mejorando el impacto visual. Tipo metalizada para mejorar la capacidad de protección. Alta resolución de imagen en el empaque.

Envoltorio “Ecológico”: Se empleara un packaging especial compuesto con el 90 % material reciclable, de esta forma se busca que el *impacto ambiental sea el mínimo posible*.

3) 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.

4) 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 la prensa, la radio, la televisión, la publicidad en exteriores e Internet.

1) Internet

Representa una publicidad de bajo costo, que llega de forma personalizada al lector y en cualquier parte del mundo. Es una gran oportunidad para pequeñas empresas. Sin embargo, a pesar de las ventajas, el consumidor suele ignorar estos mensajes debido a la saturación.

La inversión en este medio se traduce en la creación y mantenimiento del sitio web para presentar sus productos y servicios en la red.

2) Radio

Es un medio "solo-audio" que en la actualidad está recobrando su popularidad. Tiene varias fortalezas como medio de publicidad: selectividad de audiencia, muchos oyentes fuera de casa, bajos costos unitarios y de producción, oportunidad y flexibilidad geográfica. Los anunciantes locales son los usuarios más comunes de la publicidad a través de la radio, por lo que contribuyen con más de tres cuartas partes de todos los ingresos de ese medio.



3) Televisión

Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento.

Llega a un alto número de personas, es un medio caro y de gran impacto. Se utiliza para anunciar productos o servicios de amplio consumo.

4) Prensa

Es un medio con alto nivel de credibilidad y gran flexibilidad geográfica. Se trata de un medio leído por personas que gustan de información por lo que la publicidad puede ser más extensa y precisa. La mayor fuente de ingresos en los periódicos por concepto de publicidad es gracias a los vendedores locales y los anuncios clasificados

5) Vía Pública

La publicidad en carteles, ya se ubiquen estos en centros comerciales, en paradas de colectivos, aeropuertos y demás, tienen un gran impacto en muchos consumidores a la vez ya que se concentran en lugares públicos y fácilmente visibles. El mensaje es sencillo, mucha imagen y poco texto. Además, es un medio flexible, de bajo costo, capaz de asumir una gran variedad de formas.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

1) Política de Precios:

La fijación del precio de venta debe tener en cuenta la alta sensibilidad del mercado a oscilaciones de precios. Las alzas abruptas de los precios producen bajas acentuadas en las ventas. Existe un precio máximo que sus clientes están dispuestos a pagar. Los compradores no aceptarán uno más alto y sus ventas podrán bajar súbita y acentuadamente.

2) Política de Descuentos:

En este punto, 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'.

3) Ventas a plazo:

El porcentaje de ventas a plazo representa cuántas 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 plazo serán procesadas como ventas del período, pero la entrada de dinero que generan las mismas se obtendrán en el período siguiente. Los intereses de esta modalidad de venta son utilizados para pagar la gestión de este servicio (posnet), con lo cual la ganancia 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.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

1) Acciones de RSE:

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.

La esencia de la Responsabilidad Social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

Para poder identificar su responsabilidad social, una organización debe familiarizarse con los asuntos concernientes a la Responsabilidad Social dentro de 5 materias fundamentales, las cuales cubren los impactos económicos, ambientales y sociales más probables, e identificar así dentro de cada materia fundamental, los asuntos pertinentes respecto de sus decisiones y actividades.

Las materias fundamentales que trata el juego son: Gobernanza, prácticas laborales, medio ambiente, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad

La inversión en RSE no es obligatoria, pero acciones de este estilo impactan positivamente en la imagen de la empresa percibida por la sociedad.

SEGUROS

1) Obligaciones patronales: (ART y seguro de vida)

Se denomina a aquellos seguros que cubren el riesgo para el empleador de tener que afrontar el pago de la obligación legal de indemnizar a sus empleados frente a las contingencias de muerte o invalidez total y permanente que sufran estos últimos a causa de enfermedades o accidentes.

Al contratar una ART (aseguradora de riesgos de trabajo) el empleador puede cubrirse de los “accidentes de trabajo” que puedan ocurrir, definidos por la ley como: “todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, y las enfermedades profesionales”. También permitirá contribuir a la disminución de accidentes laborales y proteger la fuente de trabajo e ingresos que toda empresa representa.

Las obligaciones patronales son obligatorias y se pagan de forma automática



2) Cobertura patrimonial:

El seguro patrimonial pretende el resarcimiento de un daño patrimonial sufrido por el asegurado. El mismo puede producirse por una destrucción o deterioro de un bien concreto (seguro de daños en las cosas), por frustración de unas fundadas expectativas legítimamente esperadas (seguro de lucro cesante) y por una disminución del patrimonio (seguro de patrimonio).

El **seguro a primer riesgo absoluto** es una modalidad que simplifica la reclamación de una indemnización en caso de siniestro o robo. Con los seguros a primer riesgo se asegura un determinado valor hasta el cual el asegurado queda cubierto, independientemente del valor total.

Se podrán elegir alguno de los 3 planes disponibles que cuentan con las siguientes coberturas:

Coberturas	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Modalidad
Incendio edificio	500.000	750.000	1.000.000	1° Riesgo Absoluto
Incendio contenido	150.000	250.000	400.000	
Robo Contenido General	50.000	75.000	100.000	
Cristales	7.500	10.000	15.000	
Resp. Civil Linderos	75.000	100.000	125.000	
Resp. Civil Comprensiva	300.000	500.000	750.000	
Seguro Técnico	25.000	35.000	70.000	
12 cuotas de	1.200	1.800	2.600	

3) Seguro de transporte:

Los vehículos de la empresa transportan el producto de la fábrica a clientes minoristas.

Se puede contratar de forma opcional una cobertura básica por daños de mercadería la cual cubre daños por choque, vuelco o desbarrancamiento del vehículo transportador, derrumbe, caída de árboles o postes, incendio, explosión, rayo, huracán, ciclón, tornado, inundación, aluvión o alud.

BANCO

1) Pedido de Préstamo al Banco:

El presupuesto de la empresa está formado por la caja de la empresa más los ingresos proyectados de las ventas, más los ingresos pendientes por la venta de productos a plazo y más el pedido de préstamo con el banco.



Si el presupuesto actual no alcanza para cubrir los costos de la empresa, se recomienda que la misma solicite un préstamo pre-acordado con el banco. Este valor entrará en la caja de la empresa en el período que se solicite, aumentando el presupuesto.

Este préstamo es de corto plazo y se paga en cuatro cuotas, siendo la primera en el trimestre siguiente a su recepción.

En el caso de no contar con los fondos suficientes para liquidar los gastos totales del periodo, el banco otorga un adelanto transitorio en efectivo que acredita en la cuenta corriente por el monto faltante. Este se liquida automáticamente y no necesita ser solicitado al banco. Sin embargo, debe pagarse íntegramente en la ronda siguiente con intereses más altos que los de préstamos o adelantos pre-acordados en el período anterior.

INFORME FINANCIERO DE LA EMPRESA

Las finanzas son el arte y ciencia de la gestión de los recursos monetarios. Los informes financieros que realiza la empresa son: Estado de Resultados, Flujo de caja y Balance General.

Estado de Resultados

El estado de resultados es un informe que permite ver el resultado líquido (ganancia o pérdida) de la operación en términos económicos durante un período específico, a través de la comparación de los ingresos, costos y gastos.

RESULTADOS

- Ingreso de Ventas
- Costos de los Productos Vendidos
- Margen Bruto
- Ingreso Financiero
- Total de ingresos

GASTOS: Son necesarios para que la empresa consiga generar ingresos. En otras palabras, son gastos necesarios para vender productos, administrar la empresa y financiar las operaciones. Estos gastos contribuyen para el mantenimiento de la actividad operacional de la empresa.

- Inventarios y transporte
- Pérdida de Inventarios
- Mano de obra
- Mantenimiento
- I+D, Diseño e Innovación
- Transporte
- Gasto de Servicios
- Depreciación
- Instalación
- Compra de Información
- Responsabilidad Social
- Publicidad
- Gastos Financieros
- Gastos Varios
- Total de Gastos
- LAIR: Lucro Antes del Impuesto de Renta. Diferencia entre Ingreso Líquido y Total de Gastos
- Impuesto de Renta: Impuesto calculado sobre el ingreso (35%)
- Utilidad neta: Diferencia entre LAIR e Impuesto de Renta.
- Distribución de Ganancias: Valor calculado sobre la Utilidad Neta con porcentaje definido por la empresa.
- Aumento/Reducción del Patrimonio Líquido: Diferencia de los dos ítems anteriores (ese valor esta sumado a las Ganancias Acumuladas).



Flujo de Caja:

Su empresa debe tener un nivel saludable para cubrir las transacciones más comunes, así como atender eventualidades (cubrir contingencias) y para poder aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

La empresa que no administra su dinero Disponible correctamente, tendrá un presupuesto bajo. Esto significa un límite de gastos bajo, lo que impide a la empresa realizar inversiones que permitan mejorar su productividad y hasta operar en plena capacidad. Esta situación puede llevar a la empresa a perder clientes que serán captados por la competencia. O sea, la mala gestión del flujo de caja, aún en empresas con excelentes fábricas que produzcan buenos productos, no es un buen negocio.

FUENTES

- Ingreso de Ventas: Ingreso proveniente de las ventas realizadas, sin incluir las ventas a plazo
- Cuentas Recibidas: Ventas con tarjetas de crédito de la ronda anterior recibidas en la ronda actual (Cuentas a recibir de la ronda anterior).
- Venta de activo inmovilizado: Ingreso proveniente de ventas de algún activo inmovilizado.
- Ingreso Financiero: Ingreso proveniente de inversiones Financieras.
- Total de Entradas: Suma de los ingresos anteriores: ventas, cuentas recibidas, ventas de activos inmovilizados y el ingreso financiero.

USOS

- Liquidación de las Cuentas a Pagar: Pago de deudas con proveedores. (Cuentas a Pagar de la ronda pasada).
- Inventario y transporte: Costo sobre los inventarios (productos acabados e insumos de producción)
- Insumos: Gasto con insumos (apenas al contado).
- Mano de Obra: Gasto con Mano de obra (salarios y prestaciones).
- Compra de Información: Gasto con compra de investigaciones.
- Mantenimiento: Gasto con mantenimiento.
- Responsabilidad Social: Valor estipulado por su empresa para este ítem.
- Publicidad: Gasto en publicidad.
- I+D, Diseño e Innovación: Valores estipulados por su empresa para Investigación y desarrollo, Diseño e Innovación.
- Transporte
- Gasto de Servicios
- Instalación
- Gastos Financieros
- Impuestos
- Distribución de Ganancias: Valor distribuido (de acuerdo con el porcentual elegido por la empresa).
- Expansión de la Producción: Inversión en ampliación de la capacidad (compra y/o expansión de la fábrica).
- Gastos diversos: Gasto con admisiones y despidos, multas e costo de pedidos. Gastos de certificaciones de norma
- Total de Usos: Total de las salidas de caja.
- Préstamos: Total de préstamos de largo plazo recibidos en esta ronda.



- Pago de préstamos de largo plazo: Total pagado en esta ronda.
- Variación de Caja: Diferencia entre la caja inicial y final.
- Caja Inicial: Caja en la ronda anterior (también igual a Caja + Inversiones financieras del Balance general).
- Pedido de Línea de Crédito: Pedido de la línea de crédito del banco, de forma automática, para suplir la variación de Caja que no puede cubrir la Caja actual.
- Caja Final: Caja en la ronda actual (también igual a Caja + Inversiones financieras del Balance general)

Balance General

El Balance General tiene como finalidad presentar la posición financiera y del patrimonio de la empresa en determinada fecha, representando, por lo tanto, una posición estática. Está conformado por tres elementos básicos: Activo, Pasivo y Patrimonio líquido o neto.

Activo: Comprende los recursos controlados por una entidad y de los cuales se esperan beneficios económicos futuros. El beneficio económico futuro del activo es su potencial de contribuir, directa o indirectamente, con el flujo de caja. Estos flujos de caja pueden venir del uso del activo o de su liquidación. Las cuentas del Activo deben ser presentadas en orden decreciente de liquidez. Liquidez es la facilidad con que un activo puede ser convertido en dinero. ¡La moneda es el activo más líquido!

Pasivo: Contiene las obligaciones de la empresa. La liquidación de obligaciones presentes generalmente incluye el pago en caja, transferencia de otros activos, prestación de servicio o la sustitución de una obligación por otra.

Patrimonio neto: Representa la diferencia entre el activo y el pasivo, o sea, el valor líquido de la empresa.

ACTIVO

Circulante:

- Caja: Dinero en Caja. Disponible para eventuales salidas con gastos y/o inversiones. Este dinero puede estar en caja o depositado en un banco.
- Cuentas a Recibir: Derecho adquirido proveniente de las ventas realizadas a plazo. Por un lado las ventas a plazo acostumbran atraer más clientes, pero el excedente de ventas realizadas a plazo aumenta la necesidad de capital de giro. Una empresa no quiebra por falta de lucro, pero sí por falta de caja.
- Valor del Inventario de Insumo de Producción: Valor total de los insumos de producción en Inventario. La falta de insumos paraliza la producción, aumentando el costo unitario del producto, además de causar pérdida en los ingresos. Primero por la falta de productos disponibles para la venta que, en caso de entrega, la falta de productos provoca la pérdida de clientes. Por otro lado, el exceso de insumos de producción aumenta el costo unitario del producto, debido a los gastos de almacenamiento, de conservación y seguridad de los mismos. Es importante tener una estrategia de manejo de Inventarios.
- Valor del Inventario de Producto Acabado: Valor del Inventario de Producto Acabado, productos disponibles para la venta. El mismo cuidado para el Inventario de IP debe ser observado aquí.

- Inversión Financiera de corto plazo: Dinero excedente en caja invertido en un fondo de inversión de alta liquidez, el rendimiento se paga por trimestre.

Permanente:

- Equipamiento: Valor de la Maquinaria.
- Depreciación Acumulada: Depreciación de Equipamiento.
- Otros Inmovilizados: Bienes incorporados por los accionistas y otras adquisiciones de inmuebles.
- Total Activo: Total de las cuentas Circulante y Permanente.

PASIVO

Circulante:

- Cuentas a Pagar: Obligación adquirida proveniente de las compras de insumos a plazo. Este valor será descontado de su caja el próximo trimestre para realizar el pago a sus proveedores.
- Préstamos de Corto Plazo: Total de Préstamos de Corto Plazo. El objetivo es financiar operaciones trimestrales, para resolver dificultades de liquidez momentáneas. Como contrapartida, la empresa tendrá que restituir el valor del préstamo más los intereses
- Línea de Crédito por pagar: Es monto pendiente a pagar por la utilización de la línea de crédito del banco.

No circulante:

- Préstamos de Largo Plazo: Total de préstamos de Largo Plazo. Los préstamos de Largo Plazo normalmente se destinan a proyectos de creación, expansión, modernización y desarrollo de la actividad de las empresas, pero también se pueden conseguir para otras finalidades.



SITUACIONES PARTICULARES

En cada período podrán aparecer, o no, oportunidades o amenazas para la empresa. Se deberá analizar si es viable o no la decisión tomada y qué cosas se deben tener en cuenta para prevenir esa amenaza. Un ejemplo podría ser escasez de insumos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los criterios que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de los equipos corresponden a 11 criterios, que a su vez están agrupados en 4 categorías: desempeño de mercado, económico financiero, operacional, y en imagen empresarial. Tales indicadores son:

1 - Market share – Ingreso [Peso: 2]

Ventas acumuladas de la empresa en unidades monetarias (de mayor a menor)

2 - Market share – Cantidad [Peso: 3]

Ventas acumuladas de la empresa en unidades (de mayor a menor)

3 - Distribución de Ganancias [Peso: 1]

Monto de los lucros distribuidos acumulados (de mayor a menor)

4 – Resultado Económico [Peso: 5/-5*]

Monto de la pérdida o del lucro acumulado (de mayor a menor)

5 – Rentabilidad [Peso: 4/-4*]

Utilidad neta dividida por el patrimonio líquido (de mayor a menor)

6 - Gerencia de ventas [Peso: 2]

Mercado potencial generado por las unidades disponibles para la vta.

|órdenes recibidas / udv - 1| ** (de menor a mayor)

7 - Gerencia de capacidad [Peso: 1]

Unidades producidas dividida por el costo de la mano de obra (de mayor a menor)

8 - Gerencia de inventarios [Peso: 1]

Costo total de inventarios (productos e insumos) divididos por el ingreso por ventas (de menor a mayor)

9 - Gerencia de costos de producción [Peso: 1]

Comparación de los costos unitarios de producción (de menor a mayor)

10 - Gerencia de marketing [Peso: 1]

Suma de los gastos acumulados en publicidad dividida por las ventas acumuladas en unidades (de menor a mayor)

11 – Responsabilidad Social [Peso: 1]

Comparación del indicador de RSE. Este índice está relacionado con las acciones acumuladas en RSE (de mayor a menor)

Desempeño
de Mercado

Desempeño
Económico
Financiero

Desempeño
Operacional

Desempeño
en Imagen
Empresarial

* en este criterio pueden asociarse puntajes positivos o negativos

** | | valor absoluto . Se utiliza esta fórmula para contemplar las ordenes sin atender y el stock

El cálculo del puntaje para cada empresa, en cada período, está en función de las decisiones y los resultados acumulados. Es decir que puede comenzar con un valor bajo en algún criterio y posteriormente liderarlo cuando sus inversiones iniciales se amortizan.



Puntaje de la ronda

1. Para calcularlo, se obtiene primero el puntaje alcanzado en cada criterio, sin considerar el peso de cada criterio de desempeño. Para ello, se ordena las N empresas existentes en la llave (industria) de acuerdo con su desempeño en cada criterio siguiendo el orden creciente o decreciente según corresponda. La empresa que obtenga el mejor desempeño gana N-1 puntos, mientras que la que obtiene el peor desempeño recibe 0 (cero) puntos. En caso de empate, las empresas empatadas deben dividir el total de puntos involucrados en las posiciones disputadas (es decir, si el empate se dio en el segundo lugar entre dos empresas, la puntuación será dada por la suma de los puntos del segundo y tercer lugar dividida por las dos empresas).
2. Conociendo el puntaje de las empresas en cada criterio, se multiplican dichos valores por los pesos correspondientes a cada criterio de desempeño.
3. Para cada empresa, se suma luego el puntaje alcanzado en cada uno de los 11 criterios de desempeño.
4. Se normaliza el puntaje en la base 100:
 - a. El puntaje de cada empresa se divide por el total de puntos que una empresa puede llegar a alcanzar.
 - b. Se multiplica por 0,4.
 - c. Se le suma 0,6.
 - d. Se multiplica por 100.

Ejemplo: Una empresa que compite con otras 5 (cinco) empresas obtiene la primera colocación en todos los criterios de desempeño, excepto en la gerencia de marketing. El cálculo del puntaje del trimestre sería el siguiente:

Total de puntos de la empresa =

$$2 \times 5 + 3 \times 5 + 1 \times 5 + 5 \times 5 + 4 \times 7 + 2 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 2 + 1 \times 5 = 123$$

Máximo de puntos posibles =

$$2 \times 5 + 3 \times 5 + 1 \times 5 + 5 \times 5 + 4 \times 7 + 2 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5 = 126$$

$$\text{Puntos Empresa / Máximo Puntos} = 123/126 = 0,976$$

$$\text{Puntaje de la Ronda} = (0,976 \times 0,4 + 0,6) \times 100 = 99,04$$

Importante:

El desempeño financiero puede asociar puntos positivos o negativos. El criterio de definición es el siguiente: las empresas se ordenan de acuerdo con su resultado. Empresas que obtuvieron lucros serán ordenadas, para fines de puntuación, de mayor a menor resultado. A seguir, empresas con pérdidas serán ordenadas de mayor pérdida para la menor. Las que obtuvieron lucros tendrán puntos positivos. Las empresas con pérdida tendrán puntos negativos.

Por ejemplo: Si ocho empresas tuvieran los siguientes resultados para el criterio 'lucros' después de una ronda de juego: 5000, 2000, 3000, -4000, -1000, -6000, 2500, 1200. Ordenando los resultados: 5000, 3000, 2500, 2000, 1200, -6000, -4000, -1000. Los que obtuvieron lucro obtendrán valor positivo en el peso del criterio y los que tuvieron pérdida un valor negativo. Entonces la puntuación del primer lugar será más 35 puntos (7x5) y la del sexto colocado será menos 10 puntos (-5x2).

SUGERENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Primero se recomienda leer bien esta guía y el cuaderno de conceptos para entender el juego y aprender estrategias de gestión empresarial y conceptos económicos.

En el primer periodo es fundamental que lean y analicen el escenario económico para conocer la industria en la cual se va a desarrollar la empresa y las tendencias del mercado.

Se sugiere que las decisiones se efectúen según la siguiente secuencia para evitar desaciertos y confusiones, y en consecuencia, optimizar el tiempo disponible:

1. Cantidad a producir (Producción)
2. Mantenimiento (Producción)
3. Compra de insumos, elección de calidad (Producción)
4. Compra de insumos, cantidad comprada (Producción)
5. Porcentaje de plazo en la compra de insumos (Producción)
6. Inversión en ID (Dirección)
7. Tipo de Empaque (Dirección)
8. Distribución de ganancias (Dirección)
9. Ampliación de Fabrica (Dirección)
10. Inversión en Internet (Publicidad)
11. Inversión en Radio (Publicidad)
12. Inversión en TV (Publicidad)
13. Inversión en Prensa (Publicidad)
14. Inversión en Medios Exteriores (Publicidad)
15. Responsabilidad Social Empresaria (Acciones de RSE)
16. **Precio Normal (Estrategia de precio)**
17. **Ventas proyectadas**
18. Porcentaje de Descuento (Estrategia de precio)
19. Porcentaje de Ventas a plazo (Estrategia de precio)
20. Pedido de Préstamo al Banco (Banco)



FAQ

General

1 - ¿Cómo sé si recibieron mi decisión?

En el momento del envío, el programa le informa que las decisiones se enviaron correctamente. Esto significa que los datos ya han sido cargados en la base de datos. Es conveniente revisar las decisiones tomadas. En caso de que no aparezca el mensaje de comprobación, intente enviar la decisión nuevamente, verifique antes si no hay problemas en la Internet o en la red.

La decisión puede enviarse varias veces durante una misma ronda, pero sólo se considerará válido el último envío.

2 - ¿Cómo averiguo mi posición en la llave?

La colocación en la llave y el *ranking* general se divulgan al final de cada etapa, o sea, después de terminar la última ronda de una etapa, en fecha que se divulga oportunamente.

3 - ¿Cómo puedo conocer las empresas competidoras?

En las investigaciones de mercado podrás visualizar el nombre de las distintas empresas y graficas con información relevante de cada una de ellas.

5 - ¿Puedo ser eliminado de la competencia?

Sí, en caso de no enviar oportunamente sus decisiones. Otras situaciones están en la guía del juego.

6 - ¿Puedo modificar mi decisión después de enviada?

Puede modificar su decisión, basta que envíe una nueva decisión dentro del plazo, recuerde que sólo se procesará el último archivo recibido con certificado.

Producción

7- ¿Cuál es la unidad de producción?

La empresa se dedica a la producción y venta de alfajores artesanales. Tanto la compra de insumos como la venta de las mercaderías se realizan por unidad, donde la unidad es un alfajor.

8 - ¿Puedo comprar insumos de producción y recibirlos en la misma ronda?

Sólo se puede comprar insumos de producción y recibirlos en la misma ronda cuando abre un mercado spot. En caso de que abra este tipo de modalidad del mercado, la Dirección de la empresa recibirá un comunicado que se podrá leer en la sección de mensajes explicando cómo debe proceder.

9 - Pedí insumos y no los recibí. ¿Qué pasó?

El proveedor de Insumos de Producción puede estar con dificultades para atender el mercado debido a algún evento, razón por la cual algunos pedidos pueden no ser atendidos en su totalidad. En este caso, la empresa recibirá un mensaje explicando lo sucedido.

10 - ¿Cuál es el plazo para pagar/recibir (caja) el pago proveniente de las compras/ventas a plazo?

Las compras/ventas a plazo se cobran/reciben en su totalidad en la ronda siguiente a su realización.