

SimFin

Bienvenido

SimFin © [Luis Vergani](#) es un ambiente integrado de CAT (Computer Aided Training) diseñado para la formación gerencial.

Vea el [resumen ejecutivo](#) SimFin

El seminario SimFin se compone de varios elementos relacionados:

- El workshop en el cual se desarrolla la parte presencial de la actividad.

La aplicación informática SimFin, el programa de simulación que se emplea durante la actividad.

La documentación del seminario se compone de:

Este sistema de ayuda y descripción del caso.

Una demostración animada (video) que ilustra el caso, el seminario y la herramienta informática.

Las láminas de las clases, que ilustran los temas de apoyo que se discuten **durante** el desarrollo del seminario.

Lo invitamos a visitar nuestro sitio Web: www.LuisVergani.com.ar

Resumen ejecutivo

Objetivo

Brindar una visión integral de la gestión empresarial, alrededor de un ejercicio de simulación en el cual los participantes realmente conducen una empresa: desarrollan estrategias, elaboran un presupuesto, toman decisiones, controlan la gestión a través de un Tablero de Control Balanceado. Vea el detalle de los objetivos.

Metodología

SimFin es una actividad integradora: se trata de conducir exitosamente una empresa, privilegiando la adopción e implementación de una estrategia coherente, más que (como es frecuente en otros juegos de empresa) enfatizando el corto plazo, o concentrándose un área en detrimento de las otras. Vea en detalle:

la Metodología de Trabajo

la secuencia de Desarrollo del Seminario.

SimFin es un Juego de Empresas, no un mero "juego de computadora". Se emplean herramientas informáticas de última generación no para vano lucimiento tecnológico, sino para obtener el máximo realismo y efectividad en el aprendizaje, enfrentado desafíos que obtienen un alto grado de similitud con la realidad.

Material de lectura

Antes de la participación en el seminario es imprescindible leer e interpretar la [documentación del caso](#), y familiarizarse con las Decisiones a tomar y con las [Reglas](#) de juego.

También están disponibles:

Un paseo audiovisual por SimFin

Los folios de las clases

A quién va dirigido

A personas que tienen responsabilidad de mando, o están destinados a tenerla. A estudiantes universitarios de grado o de posgrado de Administración de Empresas.

Temario

Fundamentos de la contabilidad gerencial

Presupuestación, dirección por objetivos y Tablero de Control integral

Indicadores modernos de creación de valor

Ciclo de vida de productos, time to market, curva de aprendizaje. Lanzamiento de un nuevo producto, discontinuación de un producto maduro

Pricing. Costos y precios marginales.

Financiamiento propio y de terceros. Apalancamiento. Costo del capital empleado

Evaluación de un proyecto de inversión: ampliación de la Planta Industrial

Preparación y presentación del informe final ante la Asamblea de Accionistas.

Duración

El seminario se desarrolla típicamente durante 12 horas netas de clases, asumiendo que los participantes están familiarizados con la temática. Caso contrario, será conveniente disponer de tiempo adicional.

Soporte informático

El workshop gira en torno a un ejercicio práctico de simulación, modelizado en un sistema computarizado. Instructor y participantes interactúan a través de sus PCs, operando en red y en tiempo real.

La aplicación informática SimFin replica un entorno actual de negocios, y presenta herramientas de gestión como las que emplean las empresas más actualizadas.

Lo invitamos a visitar nuestro sitio Web: www.LuisVergani.com.ar

Documentación del Caso

Aquí se detalla el "caso " de negocios SimFin.

Este material debe ser leído y analizado antes de la participación en la parte presencial del seminario SimFin.

Síntesis

La empresa

La empresa nació como un emprendimiento familiar hace 12 años, y a través de sucesivas transformaciones, la familia fundadora tiene hoy una participación accionaria minoritaria. La empresa se maneja con un cuadro de conducción profesional; tiene dimensión mediana-grande. Adopta la forma jurídica de una Sociedad Anónima, y cotiza en Bolsa.

Se trata de una empresa industrial de tamaño mediano, que produce bienes y servicios de tecnología media-alta, para un mercado del tipo Business-to-Business.

Sus clientes son industrias que incorporan nuestros productos en los suyos, dirigidos a sus consumidores finales.

La empresa comercializa con su propia Fuerza de Ventas, directamente a sus clientes, que son empresas grandes. A los fines de este ejercicio, consideraremos que la clientela constituye un único segmento, con comportamiento homogéneo.

La Industria

El mercado en que actúa se disputa entre varias empresas, que, desde el punto de vista del posicionamiento en el mercado, se encuentran en condiciones iniciales idénticas.

El ámbito geográfico de operación de la empresa es nacional; algunos de los clientes son internacionales, y parte de lo que nos compran se integra a productos finales que tienen como destino a sus filiales en países vecinos. En estos momentos la empresa evalúa la posibilidad de operar comercialmente en el ámbito del Mercosur.

La información detallada de la tecnología de producto no es relevante a los fines del Seminario. Baste decir que se trata de un ramo técnica y comercialmente dinámico, para cuya explotación se requiere más know-how técnico y comercial que inversión en tecnología de producción.

El ciclo de vida de las generaciones de productos es breve y se sigue acortando, lo cual, en conjunto con las otras novedades del entorno: liberalización de los mercados, caída de las barreras arancelarias, ingreso de nuevos competidores y de nuevos clientes más exigentes, etc., plantea a la empresa crecientes exigencias de calidad, adaptabilidad y productividad.

Producto y Mercado

Conviven actualmente en el mercado dos generaciones tecnológicas de productos:

La línea A

La línea A ha sido el dominador del mercado en los últimos años. Su tecnología está estabilizada, se lo produce en forma eficiente, y goza de aceptación entre la clientela por su inserción fácil y segura en los productos finales. Debido al tiempo transcurrido desde su lanzamiento y al efecto aprendizaje alcanzado, su costo es reducido.

	Año 0	Año 1
Volumen Vendido	3.140	2.908
Precio promedio	1,61	1,50

La línea B

La línea B ofrece mayores prestaciones y permite incorporarla a productos finales que ofrecen ventajas distintivas para la clientela. Su producción y comercialización comenzó hace 3 años; al principio su aceptación fue muy tímida. Actualmente su demanda se encuentra en sano crecimiento, y por las ventajas que ofrece y el mayor valor que agrega al producto final, su precio de venta se posiciona aproximadamente 35 % por encima del de la línea A.

	Año 0	Año 1
Volumen Vendido	930	1.360
Precio promedio	2,15	2,00

La línea C

El área de Ingeniería trabaja en el proyecto **Línea C**. Se trata de una nueva concepción tecnológica que ofrece mejores prestaciones, pero a vista hoy su costo de introducción y producción serían elevados que los de las líneas A y B.

Comercialización

La empresa opera en el mercado nacional, con un cuerpo de Ventas propio. La relación con los clientes es directa y estrecha; se trata de una clientela no muy atomizada con la cual la empresa tiene relación de larga data.

La competencia cada vez más dura que enfrentan nuestros clientes en sus propios mercados hace que esta buena relación con ellos tenga como límite la acción de nuestros competidores: la experiencia reciente enseñó que la empresa ha perdido órdenes aún por diferencias de precio relativamente pequeñas, cosa que antes no era frecuente. La clientela también valora en grado sumo la calidad del producto y el cumplimiento de los plazos de entrega, ya que nuestros productos son para ellos un insumo crítico, aunque no de incidencia determinante en su propia estructura de costos.

La identidad de nuestros productos no se pierde en el proceso de integración productiva que realizan nuestros clientes: el consumidor final reconoce nuestra marca como parte integrante del producto que compra.

La empresa realiza inversiones en comunicación y promoción, dirigidas al consumidor final y a los decisores de compra. El año pasado la inversión se distribuyó por partes iguales entre las líneas A y B.

El Cuerpo de Ventas es recompensado en forma variable, con un porcentaje sobre las Ventas.

La condición de pago nominal de nuestras Ventas al mercado interno es de 30 días, pero el plazo medio de cobranza real actual es algo mayor.

El plazo de pago de los Clientes es influido por la [decisión de Política Comercial](#). A mayor flexibilidad de la política comercial, se consiguen ventas adicionales, pero se extiende el plazo de pago de los clientes.

Competencia

Este mercado es sumamente parejo desde el lado de la oferta: en el momento del inicio del juego, el mercado ve igual a la propuesta de productos de todas las empresas que compiten.

Sin embargo, eso no significa que las empresas sean idénticas: su estructura de capital es diferente.

Producción y Costos

La empresa cuenta con su propia Planta Industrial, de moderna tecnología.

Sin embargo, la necesidad de contar con algunos insumos de tiempo de aprovisionamiento largo, y debido a otras consideraciones, el ritmo de producción no puede variar drásticamente.

Los Costos de Producción se calculan según una fórmula lineal quebrada, fijo más variable.

	Producto A	Producto B
--	------------	------------

Programa de Producción		
Prod. Trimestral Mínima	0	0
Prod. Trimestral Máxima	1000	600
Variación máxima de la producción respecto del trimestre anterior	+ / - 300	+ 200 - 300
Costos		
Costo Fijo \$	180	180
Costo Variable \$ / unidad	0,75	0,70
Costo Fijo adicional: para superar cierto nivel de producción se debe trabajar en segundo turno, según los siguientes criterios:		
Si la producción excede de unidades trimestrales	500	500
Se suma un fijo adicional de \$	50	50

El costo de producción señalado corresponde al plazo de pago normal a los proveedores de 30 días. Si lo abreviamos o extendemos, se reduce o aumenta el costo - vea la [decisión de Plazo de Pago a los Proveedores](#).

Ejemplo:

Si se producen 600 unidades de A, pago a Proveedores a 30 días. El costo será:

Costo total = \$180 + 600 * \$ 0,75 + \$ 50 = \$ 680

Costo unitario de producción = \$ 680 / 600 = \$ 1,13 por unidad

Finanzas

Financiamiento de la empresa

El área financiera ha experimentado en los últimos años, en tanto grado como las otras áreas de la empresa, el desafío de adaptarse a requerimientos distintos: el ajuste fino de las variables financieras es una necesidad. Por otra parte, el mediano plazo presenta considerable incertidumbre, ya que nos desenvolvemos en un contexto político, tecnológico y económico que puede deparar sorpresas.

Las fuentes de endeudamiento actuales son:

Préstamos bancarios a corto plazo (90 días)

Préstamos bancarios a mediano plazo (360 días)

Ambas operaciones se conciertan en pesos, a tasa variable según la flotación de intereses que es de práctica actual en este mercado. Por cuestiones operativas, se puede optar por el endeudamiento de mediano plazo solamente al inicio de cada ejercicio, y por el de corto plazo solamente al inicio de cada trimestre. Los intereses, no obstante, se liquidan en forma trimestral.

La operación de la empresa requiere un nivel de disponibilidades de no menos de \$ 100 a \$ 200. En caso de que el nivel de Caja quedare por debajo de ese importe, el Banco nos concede automáticamente una línea de crédito en descubierto,

por el cual nos carga la tasa vigente para esas operaciones.

En el supuesto de que la empresa tuviera un excedente financiero, existe la posibilidad de efectuar inversiones financieras a 90 días, por las cuales se percibe la tasa pasiva correspondiente.

Tasas de interés

Las tasas **prime** de interés vigentes a la fecha son:

Préstamos a 90 días	17 % anual
Préstamos a 360 días	13 % anual
Descubierto	24 % anual
Tasa pasiva	8 % anual
Tasa Libor	6 % anual

Las tasas de interés pueden variar a lo largo del Juego, son informadas en una de las consultas del [Tablero de Comando](#).

Calificación de Crédito

Los analistas de riesgo le adjudican a la empresa una Calificación de Crédito, desde "A" como calificación óptima, hasta grados decrecientes de solvencia "B", "C", "D", hasta la última "E".

Las tasas para los préstamos a 90, a 360 días y el descubierto están expresados en términos de tasa **prime**.

A las empresas con calificación crediticia "A" se les otorga préstamos a dicha tasa prime.

Para calificaciones decrecientes, las tasas aumentan, a razón de 1,5 % anual adicional de interés a anual para cada categoría, o sea:

Calificación B **+1,5%**

Calificación C **+3%**

Calificación D **+ 4,5 %**

Calificación E **+6 %**

Proveedores

Para la producción se adquieren diversos insumos a los Proveedores.

El plazo nominal de pago a los Proveedores es de 30 días.

El costo total de los insumos comprado es el 60% del costo de producción.

Ejemplo:

Si en el trimestre se produjeron 500 unidades de A a un costo medio de \$1,00 más 400 unidades de B a un costo medio de \$1,10, el valor total de la producción será de \$ 940.-

El saldo de cuentas a pagar a los proveedores será idealmente:

$60\% * \$ 940 * 30 \text{ días} / 90 \text{ días} = \$ 188.-$

Es posible conseguir una financiación adicional extendiendo el plazo de pago (ver la [decisión de Plazo de Pago a los Proveedores](#)), pero eso repercute en la pérdida de descuentos que ofrecen los proveedores, ocasionando un [mayor costo variable](#). También es posible pagar en plazo más corto a los Proveedores, con efecto inverso.

Aspectos contables e impositivos

Los resultados se presentan en forma de estados contables, y cuadros complementarios. Se respetan las convenciones contables habituales.

Los Bienes de Uso se amortizan a razón del 10 % anual.

La faz impositiva se ha simplificado al máximo: se tributa solamente Impuesto a las Ganancias, con una tasa uniforme del 35 % del resultado bruto.

El Impuesto a las Ganancias se liquida trimestralmente.

Dentro del ejercicio se pueden aplicar los créditos impositivos, de un trimestre a otro.

Pero no se pueden aplicar créditos fiscales de un ejercicio a otro: la oficina recaudadora de impuesto es socio en las buenas, no en las malas.

Recursos Humanos

La declaración de principios de la empresa pone de manifiesto la importancia que se atribuye a la gente que trabaja en la Compañía. La empresa es consciente de que, en el negocio en que se encuentra, lo primordial es la satisfacción de los clientes, la cual está influida por la calidad objetiva del producto, pero es asimismo fruto del clima de trabajo, la voluntad de servicio y la aptitud para el trabajo en grupo del personal.

Se realiza en forma continua una encuesta anónima de clima laboral.

En los últimos años el estilo de conducción gradualmente se está transformando, en concordancia con la nueva departamentalización, aplanamiento de estructuras y empowerment que se va imponiendo en la empresa.

La política de remuneraciones de la empresa, que no ha cambiado desde hace varios años, tiende a ubicarse en el valor medio de las encuestas de remuneraciones realizadas entre las empresas más reconocidas en el mercado (esta muestra incluye empresas del porte de ésta, otras mayores y algunas multinacionales).

Se ha implementado un mecanismo de participación del personal en los beneficios, en la forma de un sistema de remuneración variable.

En cada trimestre se paga una bonificación consistente en un porcentaje preestablecido de la Contribución de Ventas obtenida - vea su cuantificación en las [decisiones corporativas](#).

El reclutamiento de personal significa un gasto, por lo cual se vigila el indicador de rotación de personal.

Aspectos corporativos

La empresa está organizada como Sociedad Anónima y paga anualmente dividendos a sus accionistas. Siempre que se obtenga resultado positivo se distribuyen dividendos.

El 75 % del resultado neto se distribuirá como dividendos en el **segundo** trimestre de cada año. El resto sin distribuir se acumula en los Resultados No Distribuidos.

Los accionistas esperan una rentabilidad sobre el Patrimonio Neto del 20% anual.

Las acciones de la empresa cotizan en Bolsa. El valor de cotización depende de las percepciones del mercado, del entorno financiero, etc.

En enero de cada año es posible acordar con los accionistas una modificación en más o en menos del Capital Social - ver [Decisiones Corporativas](#).

Estado Inicial

El Balance de cierre del Ejercicio 1 (punto de inicio del trabajo) es distinto para cada una de las empresas.

Para evaluar la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa deberá usarse el programa SimFin, y consultar el [Tablero de Comando](#) y los [Estados Contables](#).

Reglas de Juego

Convenciones

Un ejercicio de este tipo exige aceptar ciertas convenciones.

Las convenciones

En este escenario de simulación, los mecanismos de mercado operan similarmente al mundo real. En caso de duda, aplique su buen criterio, y probablemente acertará.

Hay detalles específicos, explicados en la descripción del caso. Si su experiencia personal le indica que en su vida real algunas cosas son algo distintas, está en lo cierto. En mi mercado también son distintas a su mercado, y a este mercado.

Al principio, se encontrará con que hay algunas decisiones a tomar para las cuáles Ud. no tiene referencias como para efectuar una elección fundamentada. Puede asumir que el anterior grupo de conducción de la empresa era razonablemente idóneo en sus decisiones. No necesariamente habrá decidido óptimamente, pero en todo caso las decisiones heredadas son razonables.

El propósito no es necesariamente ser "el que más gana". Es legítimo que cada empresa formule su propia estrategia, que se manifestará en objetivos diversos.

El objetivo de esta actividad de simulación es didáctico. Hay grandes ilusiones acerca de que un simulador flexible, con adecuados ajustes de parámetros, pueda replicar cabalmente el funcionamiento de una industria del mundo real, y predecir resultados futuros... pero tras ese objetivo ambicioso muchos cerebros brillantes siguen trabajando.

Períodos

Ejercicios anuales divididos en trimestres

A los fines de efectuar una simulación, debe adoptarse un criterio acerca de con qué periodicidad tomar las decisiones, y durante qué lapso dichas decisiones permanecerán vigentes e inalteradas.

En el SimFin los períodos son **trimestrales**. Se asume que siempre nos encontramos en el preciso instante de la finalización de un trimestre.

Las informaciones disponibles se refieren al pasado, hasta el trimestre ya concluido. Todos los trimestres pasados son consultables por medio de la botonera provista en la barra de herramientas del SimFin.

Las decisiones se aplicarán a partir del primer día del próximo trimestre, que está a punto de iniciar, y los resultados y consecuencias de las mismas se podrán apreciar al finalizar el mismo.

Igual que en la vida real, el hecho de poder tomar una decisión no implica necesariamente que deba cambiarse continuamente lo antes decidido, ni que tal cosa sea inteligente. La resolución trimestral debe considerarse como la posibilidad de modificar las decisiones. En el caso que no se tome una decisión en particular, continúa vigente la decisión anterior, y queda abierta la oportunidad de tomar la decisión en cuestión más adelante.

La simulación puede desarrollarse sobre un período de como máximo tres años, o 12 trimestres, lapso adecuado al escenario descrito. El instructor decide la duración exacta del ejercicio, en general no menos de 8 trimestres.

El rol de los miembros del team

Cada empresa es conducida por un team.

El team se hace cargo de la conducción al fin del año 1.

Partimos de la base que la gestión anterior ha operado razonablemente bien, y no hay razones para esperar un cambio brusco de entornos. Por lo tanto, la actitud razonable por parte del team es actuar prudentemente, especialmente en el primer ciclo de decisiones, para familiarizarse con el funcionamiento del mercado y de la empresa, antes de comenzar a tomar decisiones drásticas de cambio de estrategia.

Así como el team recibe un negocio en marcha, también debe entregar al final un negocio en marcha, y preparado para enfrentar el futuro. El mundo no termina el día que el ejercicio de simulación se da por concluido - no piense como Luis XV ("después de mí, que venga el diluvio").

Al final del ejercicio de simulación se realizará las Asamblea de Accionistas de cada una de las empresas. Los roles serán:

Los miembros del team que hace la presentación son los directivos de la empresa,

Los integrantes de los otros teams representan a los accionistas.

Uso del programa SimFin

SimFin es un programa de formato standard de las aplicaciones Windows:

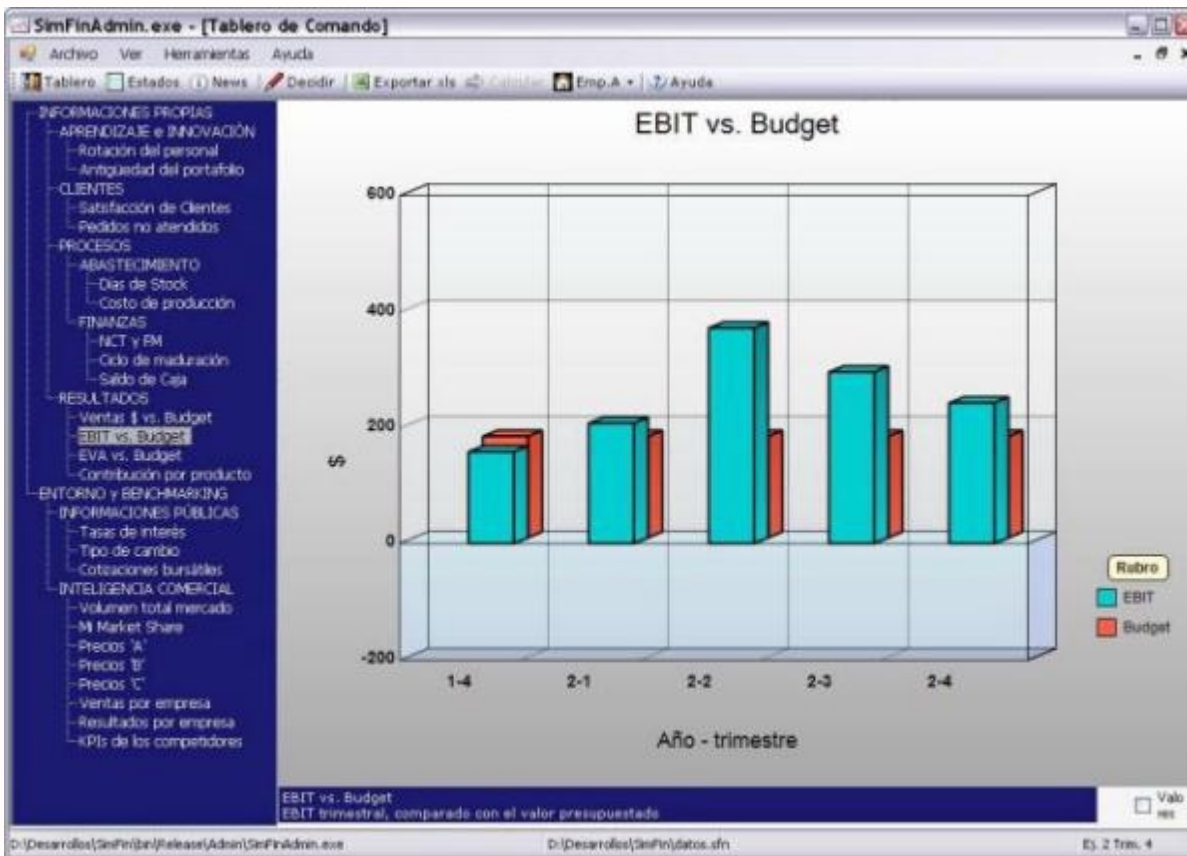
The screenshot shows the SimFin software interface. The window title is 'SimFinAdmin.exe - [Datos Contables]'. The menu bar includes 'Archivo', 'Ver', 'Herramientas', and 'Ayuda'. The toolbar contains icons for 'Tablero', 'Estados', 'News', 'Decidir', 'Exportar xls', 'Emp. A', and 'Ayuda'. The main window displays a financial statement with columns for 'Cierre Ejer. 1', 'Ejer. 2 Trim. 4', 'Cierre Ejer. 1', and 'Ejer. 2 Tem. 4'. The data is organized into sections: 'CONTABILIDAD GERENCIAL', 'ESTADOS CONTABLES', 'ACTIVO', 'PASIVO', 'FONDOS PROPIOS', and 'FLUJO'. A navigation tree on the left lists various reports like 'Balance', 'Cuadro de Resultados', and 'Flujo de Efectivo'. A status bar at the bottom shows the file path 'D:\Desarrollo\Release\Admin\SimFinAdmin.exe' and the current exercise 'Ej. 2 Trim. 4'. A callout box labeled 'Excel' is visible in the bottom right corner.

	Cierre Ejer. 1	Ejer. 2 Trim. 4		Cierre Ejer. 1	Ejer. 2 Tem. 4
ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			EXIGIBLE CORTO PLAZO		
Funcional			Cíclicos		
Caja y Bancos	440	161	Proveedores	316	274
Créditos por Ventas	880	1.671	Provisiones	84	125
Stocks, neto de anticipos	580	202	Expresos		
Extrajuncional			Préstamo corto plazo	900	400
Inversiones Financieras	0	0	Descubierto	0	0
Subtotal circulante	1.900	2.034	Subtotal corto	1.300	799
			EXIGIBLE MED+LARGO PZO		
FIJO			Préstamo mediano + largo plazo	400	1.000
Materiales			Obligaciones emitidas	0	0
Bienes de Uso - valor origen	1.800	2.400	Subtotal mediano + largo	400	1.000
Menos Amortizac. acumuladas	-580	-760	TOTAL EXIGIBLE	1.700	1.799
Inmateriales			FONDOS PROPIOS		
Marcas y patentes	180	180	Capital Social	900	1.000
Cargos diferidos	0	0	Result. no distribuidos ej. anteriores	340	410
Subtotal fijo	1.320	1.740	Resultado Neto ejercicio	280	565
TOTAL DEL ACTIVO	3.220	3.774	TOTAL FONDOS PROPIOS	1.520	1.975

Consultas

Tablero de Comando

La pantalla Tablero de Comando ofrece una visión gráfica del Balance Score Card (Tablero de Control Equilibrado), en las dimensiones prescritas por Kaplan y Norton.



Estados Contables

La vista de Estados Contables ofrece los cuatro Estados Contables de ley: Balance, Cuadro de Resultados, Flujo de Efectivo y Evolución del Patrimonio Neto, como así también varios cuadros con detalles e indicadores para la Contabilidad Gerencial.

SimFinAdmin.exe - [Estados Contables]

Archivo Ver Herramientas Ayuda

Tablero Estados News Decidir Exportar xls Colores Emp.A + Ayuda

Ejercicio 1 2

CONTABILIDAD GERENCIAL

- Análisis Horizontal - Detallado
- Análisis Horizontal - Resultados
- Rentabilidad según Pares
- Crecimiento y sustentabilidad

ESTADOS CONTABLES

- Balance**
- Cuadro de Resultados
 - Detalle de la Contribución
 - Producto A
 - Producto B
 - Producto C
 - Detalle de los Gastos
- Flujo de Efectivo
- Evolución del Patrimonio Neto

	Cierre Ejer. 1	Ejer. 2 Trm. 4		Cierre Ejer. 1	Ejer. 2 Trm. 4
ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			EXIGIBLE CORTO PLAZO		
Funcional			Cíclicos		
Caja y Bancos	440	161	Proveedores	316	274
Créditos por Ventas	880	1.671	Previsiones	64	125
Stocks, neto de anticipos	580	202	Expresos		
Extrelacional			Préstamo corto plazo	900	400
Inversiones Financieras	0	0	Descubierto	0	0
Subtotal circulante	1.900	2.034	Subtotal corto	1.300	799
FIJO			EXIGIBLE MED+LARGO PZO		
Materiales			Préstamo mediano + largo plazo	400	1.000
Bienes de Uso - valor origen	1.800	2.400	Obligaciones emitidas	0	0
Menos Amortizac. acumuladas	-580	-760	Subtotal mediano + largo	400	1.000
Inmateriales			TOTAL EXIGIBLE	1.700	1.799
Marcas y patentes	100	100	FONDOS PROPIOS		
Cargos diferidos	0	0	Capital Social	900	1.000
Subtotal fijo	1.320	1.740	Result. no distribuidos ej. anteriores	340	410
TOTAL DEL ACTIVO	3.220	3.774	Resultado Neto del ejercicio	280	565
			TOTAL FONDOS PROPIOS	1.520	1.975

Balance
Balance "ordenado" - comparación del trimestre actual vs. el cierre del ejercicio anterior

Excel

D:\Desarrollos\SimFin\bin\Release\Admin\SimFinAdmin.exe D:\Desarrollos\SimFin\datos.sfn Es. 2 Trm. 4

Noticias

En cada trimestre aparecen noticias acerca del mercado, o novedades que presentan alternativas adicionales a las presentadas en esta documentación.

Es sumamente importante consultar las Noticias!

	Cierre Ejer. 1	Ejer. 2 Trim. 4		Cierre Ejer. 1	Ejer. 2 Trim. 4
ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			EXIGIBLE CORTO PLAZO		
Funcional			Cíclicos		
Caja y Bancos	440	161	Proveedores	316	274
Créditos por Ventas	880	1.671	Previsiones	64	125
Stocks, neto de anticipos	580	282	Expresos		
Extralunacional			Préstamo corto plazo	900	400
Inversiones Financieras	0	0	Descubierto	0	0
Subtotal circulante	1.900	2.034	Subtotal corto	1.300	799
FLUJO			EXIGIBLE MED+LARGO PZO		
Materiales			Préstamo mediano + largo plazo	400	1.000
Bienes de Uso - valor origen	1.800	2.400	Obligaciones emitidas	0	0
Menos Amortizac. acumuladas	-580	-760	Subtotal mediano + largo	400	1.000
Inmateriales			TOTAL EXIGIBLE	1.700	1.799
Marcas y patentes	100	100	FONDOS PROPIOS		
Cargos diferidos	0	0	Capital Social	900	1.000
Subtotal fijo	1.320	1.740	Result. no distribuidos ej. anteriores	340	410
TOTAL DEL ACTIVO	3.220	3.774	Resultado Neto del ejercicio	280	565
			TOTAL FONDOS PROPIOS	1.520	1.975

Decisiones

Mapa de relaciones causa-efecto

Aquí se resumen las relaciones causales entre las decisiones que se toman y sus consecuencias.

Como en la vida real, se conocen cualitativamente los impactos de las decisiones - pero no se dispone de una medida cuantitativa de las consecuencias de cada una de ellas, ni de los fenómenos complejos que derivan de su interacción entre sí, con los cambios del entorno y con las decisiones de los competidores.

Causas	Efectos
Decisiones anuales	
I & D	Plazo en el cual se dispondrá de los nuevos productos Costo de producción Costo de la decisión
Sistema de Calidad	Mayores Costos de la Calidad Menores Costos por NO-Calidad

IT	Menores salarios de administración Costo de la decisión
Nivel de Remuneración Base	Productividad de la administración Satisfacción de los Clientes
Nivel de Remuneración Variable	Costos por NO-Calidad
Capacitación y Desarrollo	Satisfacción de los Clientes Costos por NO-Calidad Costo de la decisión.
Flexibilidad de la política comercial	Mayores ventas Mayores gastos generales por morosidad e incobrabilidad
Plazo de pago a los Proveedores	Mayor deuda con los proveedores Mayor costo de los insumos comprados
Deuda a 360 días	Disponibilidad de Caja - eventualmente, descubierto Intereses pagados
Emisión de Obligaciones Negociables	
Suscripción de Capital	Magnitud de los Fondos Propios Mayor o menor necesidad de Fondos de Terceros
Presupuesto	
Los valores establecidos como metas presupuestarias no tienen incidencia en los resultados. Se utilizarán como patrón de medida para establecer la concordancia entre metas y resultados alcanzados.	
Marketing mix	
Precio, promoción, comisión al canal	Pedidos recibidos
Volumen de producción	Cantidad disponible para la venta. Existencia en almacén de producto terminado
Finanzas y varios	
Préstamo a 90 días	Disponibilidad de Caja - eventualmente, descubierto. Intereses pagados
Inversiones financieras a 90 días	
Comprar Newsletter	Disponer de la información de Inteligencia Comercial. Costo del informe
Ampliar capacidad de producción	Posibilidad de producir mayor volumen Costo del producto Inversión en Bienes de Uso, necesidad de financiamiento.

Corporativas

Aquí se toman las decisiones **anuales**, de índole estratégica.

En su mayoría se expresan en una escala: Máximo - Alto - Medio - Bajo - Mínimo.

Antes del inicio de cada ejercicio (o sea, al fin de cada trimestre IV) se pueden tomar decisiones que tendrán validez durante todo el ejercicio siguiente.

Varias de estas decisiones se expresan en términos cualitativos: son estratégicas, se entiende que la Gerencia las convertirá en programas específicos de acción.

La equivalencia entre la expresión cualitativa de la decisión y su costo trimestral es (pesos):

Tópico	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
Inversión en I & D	17	21	25	30	38
Inversión en Gestión de la Calidad	17	21	25	30	38
Inversión en IT	28	34	40	48	60
Nivel de Remuneración Base	70	85	100	120	150
Bonificación Variable como % de la Contribución de Ventas	3,50 %	4,25 %	5,00 %	6,00 %	7,50 %
Inversión en Capacitación y Desarrollo de Personal	21	25	30	36	45

Casos particulares

Hay dos decisiones estratégicas cuyo impacto no es predecible con exactitud a priori:

La flexibilidad de la política comercial: cuanto más flexible la política comercial, mayores serán las ventas, pero a clientes de menor calidad, lo cual se reflejará en un empeoramiento de la moral de pagos, aumentando la cantidad de "días en calle" de los Créditos por Ventas. Para política "Media" se concede a los Clientes 30 días para pagar. Con política "Estricta" el plazo se reduce a 15 días y con política "Flexible" el plazo se extiende a 60 días. En todos los casos, los Clientes en realidad pagan, en promedio, unos pocos días más tarde..

El Plazo de Pago a los Proveedores puede pactarse en 15, 30 ó 60 días. Las consecuencias de esa decisión serán:

- A plazo más largo, obtenemos más deuda no onerosa, cosa buena.
- No nos hacemos ilusiones: los proveedores nos hacen cierta bonificación implícita si les pagamos antes, y nos cargan un adicional implícito si les extendemos el plazo. O sea: incide en los [costos de producción](#).

El Capital Social

La decisión de variar el Capital Social en la realidad no está al alcance del grupo de conducción de la empresa, sino que es una atribución de la Asamblea de Accionistas.

El Capital Social se puede variar dentro de los límites \$ 750.- hasta \$ 2.000.-

Presupuesto

En esta pantalla se informan los objetivos presupuestarios.

Ejercicio	Ejer.1	Ejer.2	Ejer.3
INNOVACIÓN			
Antigüedad promedio del portafolio	45	45	45
CLIENTES			
Satisfacción de Clientes	75	75	75
RRHH			
Rotación no deseada de personal	0,08	0,08	0,10
PROCESOS			
Días de maduración	90	90	95
RESULTADOS ANUALES			
Ventas	7000	7000	9000
EBIT	700	700	800
EVA	50	50	75

Las metas propuestas para el próximo ejercicio se establecen en esta pantalla, solamente al final del ejercicio, o sea, en los trimestres N° 4, válidas para el ejercicio siguiente.

Sólo unos pocos indicadores claves se cuantifican en forma de presupuesto. Estos valores aparecerán comparados con sus respectivos valores reales, en las consultas del Tablero Estratégico.

Comerciales

Aquí se toman las decisiones correspondientes al "marketing mix" y logística de abastecimiento.

Trimestre	Ej.2 Trn.1	Ej.2 Trn.2	Ej.2 Trn.3	Ej.2 Trn.4	Ej.3 Trn.1
LÍNEA 'A'					
Precio	1,47	1,47	1,47	1,45	1,45
Publicidad	35	35	40	40	40
Volumen de producción	700	900	750	700	700
% comisión al Canal	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
LÍNEA 'B'					
Precio	1,95	1,95	1,95	1,90	1,90
Publicidad	35	35	40	40	40
Volumen de producción	340	500	550	550	600
% comisión al Canal	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5

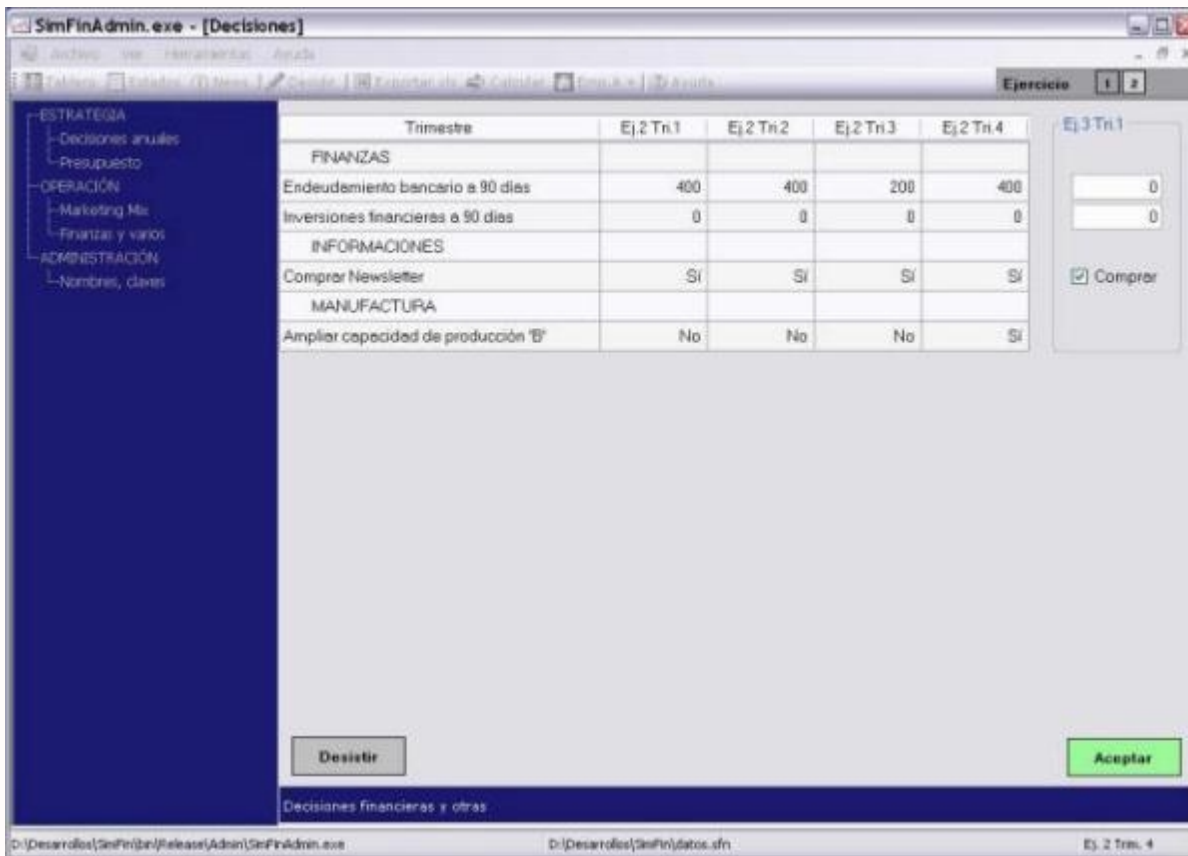
Adviértase que las decisiones relacionadas con el abastecimiento están sujetas a restricciones, tanto de volumen máximo a producir en un trimestre, como de variación positiva o negativa en relación a la cantidad producida en el trimestre anterior. Vea [Producción y Costos](#) para los detalles.

Se puede encargar un informe de Inteligencia Comercial, a un costo de \$ 40.- cada vez que se la compra. La decisión se toma en la pantalla de [Finanzas y Varios](#).

Si se compra este informe, se habilita la consulta correspondiente a "Benchmarking" en las [consultas del Tablero Estratégico](#).

Financieras

En esta pantalla se ingresan las decisiones concernientes al endeudamiento, y misceláneas.



Las decisiones financieras son trimestrales excepto una de ellas, el préstamo a 360 días, que puede tomarse sólo al inicio de cada ejercicio (al final de los trimestres N° 4).

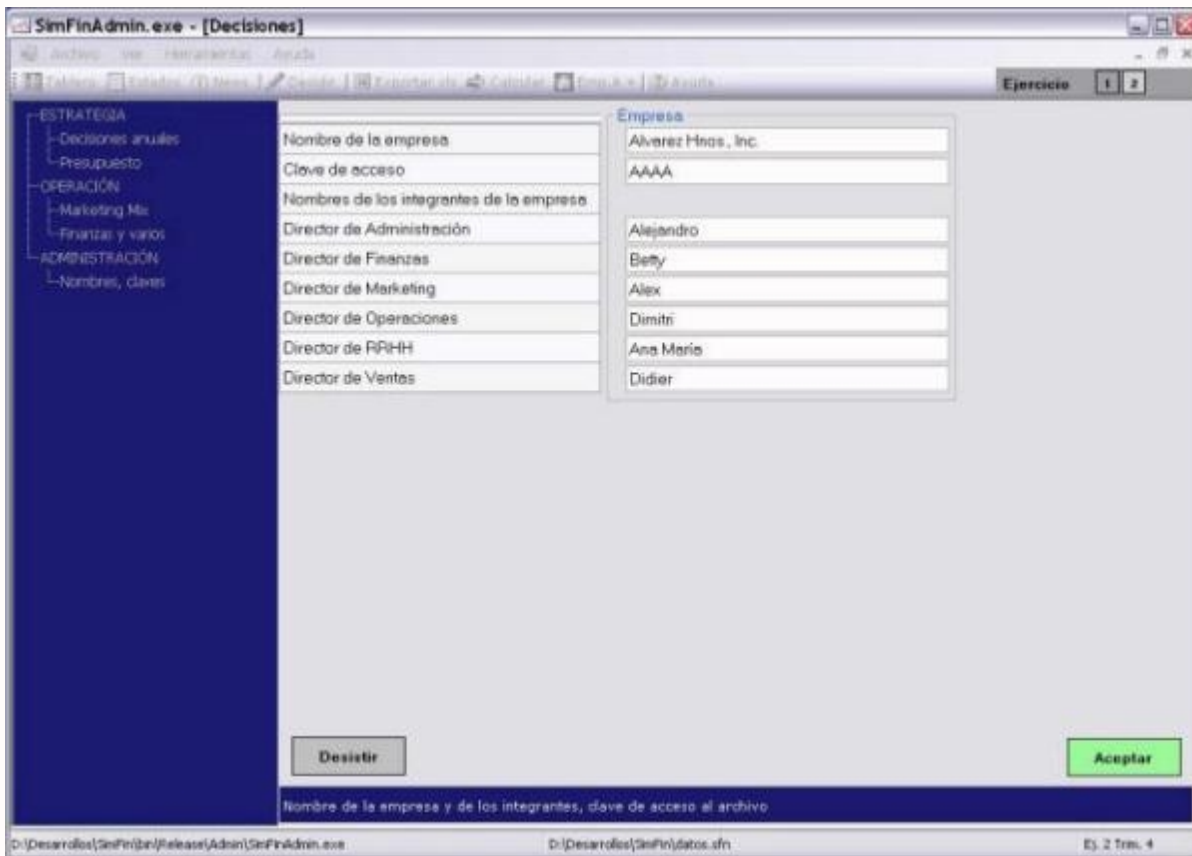
El préstamo de Corto Plazo (90 días) es "expreso". Caduca al fin del trimestre y no tiene renovación automática. Al trimestre siguiente puede volver a solicitarse, sujeto a las siguientes condiciones:

En ningún caso podrá superar la suma de \$ 1.000.-

Es posible, aunque poco probable, que el Banco, por sus propias razones, se rehusen a conceder el préstamo solicitado.

Administración

En esta pantalla se ingresan el nombre de fantasía de la empresa, los miembros del team, y la clave de acceso.



Preguntas frecuentes

Cuestiones técnicas IT

¿Hace falta instalar, o correr un setup para usar SimFin?

La aplicación SimFin se compone del programa SimFinTeam.exe, varias bibliotecas adicionales y un archivo de datos, que residen todos juntos en una única carpeta.

No hace falta correr ninguna instalación ni setup.

¿Cuál es el HW y SW mínimo necesario?

Una PC moderna (desktop, laptop o netbook), sin ningún requisito en particular.

Sistema operativo Windows 7, Vista o XP, de 32 ó 64 bits

Framework .NET 2.0. Normalmente se encuentra preinstalado. En el improbable caso que su máquina no le tenga, acuda a la página de descarga de [Microsoft en la Web](#).

¿Hace falta procesar en red?

El juego en el aula se procesa en red, la PC del instructor opera como de servidor de datos.

Para continuar el análisis individual, se puede operar sin red - pero sólo para consultas, no se podrán grabar decisiones.

¿Se necesita conectividad a Internet?

El team no necesita acceso a Internet.

¿Cómo puedo continuar el análisis luego de la clase?

Ud. habrá recibido un CD o un vínculo para descargar los archivos que componen el sistema SimSim, en su versión "Team".

Copie el contenido completo de la carpeta SimFinTeam, o al disco local de su PC, o simplemente a su pen drive.

Al final de cada clase, exporte la base de datos (**datos.sfn**) utilizando el menú Archivo - Guardar. Copie ese archivo a su propia carpeta SimFinTeam, pisando el archivo homónimo anterior.

Ejecute SimFinTeam.exe

Podrá ejecutar el programa, pero tenga presente que, si hace cambios, **no** se reflejan en la base de datos: Ud. está desconectado.

¿Cómo se asegura la confidencialidad de los datos?

La base de datos es una sola, contiene los datos de todas las empresas - pero está encriptada, solo puede leerse desde el programa SimFin.

A tiempo de login, se selecciona el team, y se accede con una clave de acceso secreta, definida por el propio team. Así se asegura que los demás no puedan incurrir en espionaje empresario...

Productos, Costos, Gastos

¿Puedo cerrar la línea de productos "A"?

Sí. La producción puede modificarse trimestralmente, y finalmente, reducirse a cero. En tal caso, recuerde reducir e cero el monto destinado a Promoción y Publicidad de la línea cerrada.

Si se cierra la línea, su contribución de marca será cero.

¿Cómo se calcula el costo de las mercaderías vendidas?

Se ha adoptado un criterio de costo promedio ponderado. O sea, en cada trimestre se valúan las existencias iniciales (si las hay) a su costo unitario, se les suma la producción del período a su costo unitario de producción, y se calcula el costo medio ponderado de ambas. Las ventas del trimestre se costean a ese promedio, y si queda un remanente, pasa como existencia al próximo trimestre a ese mismo costo unitario.

¿Cómo se calcula el costo de producción del período?

Vea la explicación de [Producción y Costos](#).

¿Cómo se calcula la contribución de cada línea de productos?

En Estados Contables - Resumen de Productos se expone la Contribución por Línea. La Contribución es igual al Margen Bruto menos los Gastos de Comercialización atribuibles a esa Línea de Productos.

La Contribución por Línea de Productos es el indicador clave de resultado de la Operación para el Gerente de Producto. Su valor absoluto y porcentual constituye la prueba ácida para la razonabilidad de mantener la línea activa.

La Contribución total es la suma de las contribuciones de las líneas de productos, menos el costo de la información de Inteligencia Comercial (si la hubo), que no se proratea entre las líneas.

¿Qué consecuencias tiene el quiebre de stocks?

Cuando la demanda supera a la cantidad disponible, se produce el efecto "quiebre de stock", que se visualiza en el gráfico de "Pedidos no atendidos".

Su consecuencia es no solo la pérdida de ventas por insuficiente disponibilidad, sino también un efecto de "costos de no calidad" al tratar de administrar de la mejor manera la mercadería insuficiente, y un efecto comercial negativo retardado por la mala atención a los clientes.

Otra empresa ya lanzó la línea "C", yo aún no puedo ¿por qué?

Cada empresa puede comenzar con la producción de la línea C cuando su desarrollo y prueba están listos. Dependiendo de las inversiones que la empresa haya realizado en Investigación y Desarrollo, Capacitación, Gestión de Calidad, Tecnología Informática y nivel de remuneraciones, el lapso requerido para el desarrollo se acorta o alarga.

¿Qué son los Costos de No-Calidad?

En toda empresa se incurre, en mayor o menor medida, en costos y gastos innecesarios, por no ejecutar los procesos en forma óptima. La contabilidad normalmente no los expone explícitamente - pero se pueden reconstruir vigilando indicadores de procesos. En nuestro caso, en el detalle del Cuadro de Resultados se informan los gastos identificados en los que se incurrió por no hacer las cosas bien la primera vez.

Sus causas son, entre otras, un quiebre de stocks, o el descubierto de caja.

Finanzas

¿Por qué cambia el ciclo de maduración, cómo lo puedo reducir?

El ciclo de maduración es la suma de:

1. El ciclo de producción, aproximadamente 15 días.
2. El ciclo de almacén = días de giro del almacén de productos terminados, neteado de la deuda con los proveedores.
3. El ciclo de cobranza a los Clientes.

¿De dónde sale la cotización de la acción?

La Cotización de la Acción la determina el libre juego de la Bolsa.

Los inversores tienen en cuenta una serie de criterios, entre los cuales se encuentran el resultado del trimestre, el patrimonio neto, la participación en el mercado, la solvencia de la empresa, etc.

¿Por qué el gasto financiero parece mayor que la deuda multiplicada por las tasas de interés informadas?

Las tasas informadas son las tasas "prime", que se aplican a las empresas con calificación crediticia "A". Si la calificación de la compañía es menor, las tasas [sufren una penalidad](#).

¿Cómo puedo mejorar la Calificación de Riesgo de la empresa?

La [Calificación de Crédito](#) es una evaluación de la empresa desde la perspectiva del banquero. Se ponderan varios criterios, principalmente el endeudamiento, la liquidez y la capacidad de generar Free Cash.

¿Por qué me falta caja en los primeros trimestres de año, y luego me sobra en los trimestres finales?

Probablemente, porque omitió considerar que en el primer trimestre se incurre en dos erogaciones específicas: el pago de las bonificaciones al personal y el pago del Impuesto a las Ganancias, ambos calculados sobre el beneficio obtenido en el año anterior. En el segundo trimestre de cada año hay otra erogación de caja puntual: el pago de dividendos.

¿Puedo modificar el Capital?

El Capital social puede modificarse solamente al inicio de cada ejercicio, o sea al fin de los trimestres Nro. 4. El Capital puede modificarse en el rango de mínimo \$ 500, máximo \$ 2.000.-

¿Qué diferencia hay entre "Capital Empleado", "Capital de Trabajo", y "Necesidad de Capital de Trabajo"?

Son conceptos distintos.

1. El CE = Capital Empleado ("Capital Employed" o "Invested Capital") expresa el valor neto de todos los recursos necesarios para la operación: activos fijos y circulantes, menos los recursos de terceros que no cobran interés: Anticipos de Clientes, Deudas con Proveedores, etc. Es un concepto útil a la hora de calcular el [WACC](#).
2. La NCT = Necesidad de Capital de Trabajo es la parte del Activo Circulante no cubierto por los recursos cíclicos. Idealmente, la NCT debería ser cubierta por el [Fondo de Maniobra](#).
3. El concepto "Capital de Trabajo" en su acepción Activo Corriente - Pasivo Corriente, no se utiliza en este modelo.

Resultados

¿Qué retorno esperan los Accionistas?

Los accionistas de toda empresa esperan un retorno por su inversión. En la determinación de su expectativa inciden varios factores: la tasa de retorno de una inversión "investment grade", el riesgo de la industria, el riesgo país, etc. En nuestro caso los accionistas esperan un retorno del 20% anual.

Éste es el porcentaje que se aplicará a los fondos propios cuando se calcula el [WACC](#).

¿Quién gana el Juego?

El objetivo básico de este workshop no es "ganar el juego", sino llevar adelante una gestión alineada con la estrategia formulada.

¿Bueno... pero QUIÉN ganó?

Desde la perspectiva del estrictamente económica, gana quién consigue la TIR más alta.

Varios

¿Las decisiones, son "hereditarias"?

Todas las decisiones operativas se mantienen en el valor anterior, a menos que se las modifique.

Hay una excepción: la deuda bancaria de corto plazo es un recurso [expreso](#), debe renegociarse específicamente al inicio de cada trimestre.

¿Cuánto van a aumentar las Ventas si reduzco el precio en 10%?

Si el Marketing fuera como dice [Dilbert](#), sería fácil: bajo el precio, vendo más, gano más.

La realidad es más compleja: la elasticidad-precio de la demanda depende de muchos factores. Lo que debe procurarse

es establecer los atributos del producto acorde con los ideales de los Clientes: el precio es uno de los atributos que caracterizan a todo producto. Por lo tanto, lo ideal es vender a **ese** precio, o muy próximo a él. En este ejercicio, fijar el precio por debajo del ideal aumentará un poco los pedidos recibidos; pero fijarlo por encima del ideal reducirá mucho los pedidos recibidos.

¿De dónde surge el índice de Satisfacción de los Clientes, y qué impacto tiene?

La empresa realiza una encuesta telefónica permanente para indagar el grado de satisfacción de sus clientes. El índice no interviene en forma directa en los cálculos contables - pero se estima que tiene efecto en el entrada de pedidos.

¿Cómo se calcula el factor g de crecimiento?

Si se asumen los supuestos:

Los Accionistas no aportarán más Capital;

Hay un factor predeterminado R de retención de beneficios ([en este Caso = 0,25](#));

Se conserva la estructura de financiamiento Fondos Propios / Fondos Ajenos

en definitiva resulta que el máximo crecimiento **g** sostenible de las Ventas es igual al crecimiento del PN.

$$\mathbf{g = R * ROE}$$

¿Cuántos trimestres vamos a jugar?

Lo define el instructor. No menos de 8, ni más de 12.

Y en todo caso: luego del último trimestre que juguemos, la empresa seguirá en operación. El último trimestre no es el momento de hacer locuras, ni de transferirle "la pesada herencia del régimen anterior" al futuro grupo de conducción...

Glosario

A

ATCF - After Tax Cash Flow

Caja disponible después de pagar el impuesto a las ganancias. Se calcula como:

$$\text{ATCF} = \text{EBIT} * (1 - \text{TR}) + \text{Amortizaciones}$$

Donde TR es la tasa de impuesto sobre las ganancias.

Es todo el dinero disponible para pagar los intereses a los acreedores financieros, para incorporar más activos a la operación, y para pagar dividendos a los accionistas.

Vea también [Free Cash Flow](#).

Apalancamiento Financiero

La relación entre el total del Capital Empleado y el Patrimonio Neto. Este factor es mayor a 1 en tanto se haga uso de otras fuentes de financiamiento además del aporte propio del accionista. Vea [DuPont](#).

B

Balanced Score Card

Una variante del Tablero de Comando que procura ofrecer una visión equilibrada entre:

Qué se consiguió vs. cómo se lo consiguió

El resultado económico-financiero vs. otras perspectivas tales como la satisfacción de clientes y empleados, la innovación, los procesos, etc.

El corto plazo vs. el mediano y el largo plazo.

Los intereses de dueño o accionista vs. los intereses de todos los stakeholders.

Benchmarking

Comparación de los procesos aplicados y los resultados obtenidos con las mejores prácticas y los mejores desempeños de los otros, para actividades similares, dentro o fuera del sector empresario al que pertenece la organización.

Budget

Sinónimo de Presupuesto.

C

Capital Empleado

(Capital Employed) : el total de activos netos puestos en juego para la operación de la empresa. No se tienen en cuenta los activos no operativos, si los hubiere, y se resta el financiamiento que pudieren proveer los Clientes (anticipos) y los Proveedores.

También llamado Invested Capital

Capital de Trabajo

Diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. No confundir con el Capital Empleado.

Contribución

Resultado económico de la gestión de un producto o marca.

Contribución = Facturación - todos los costos y gastos directos.

Contribución marginal

Contribución aportada por una unidad adicional.

Contribución Marginal = Ingreso Marginal - Costo Marginal

Cíclicos

Son los recursos o deudas recurrentes, que se renuevan automáticamente con la operación normal de la empresa. P. ej. la deuda con los Proveedores.

Ciclo de Maduración

Tiempo transcurrido desde que se efectúan las primeras erogaciones (compra de materias primas, etc.) hasta que se perciben las Ventas correspondientes.

El ciclo de maduración se puede descomponer en sus elementos, medidos en días de ciclo, dividiendo el stock al momento de la medición por el flujo anualizado del período: Materias Primas y Productos Semielaborados, Stock de Productos Terminados, pendientes de facturación a los Clientes, Créditos por Ventas.

Corriente

Se dice de los Activos que son realizables y de los Pasivos que son exigibles dentro del ciclo operativo, usualmente anual.

Costo

Suma de la medida monetaria de los recursos aplicados a la creación, realización o producción de un bien o servicio.

Si bien se miden en las mismas unidades y se pueden referir al mismo servicio o producto, es importante distinguir entre el costo y el valor. En las palabras de Drucker, el costo está adentro, el valor está afuera.

Costo Marginal

Costo de una unidad adicional.

Costo Medio del Capital Empleado

Sinónimo de WACC.

Creación de Valor

Medida del aumento del valor de la inversión desde la perspectiva de los accionistas de la empresa.

D

Días de Cobranza

Cuántos días se tarda en cobrar la facturación a los clientes.

Días de stock

Para cuántos días de operación alcanza la existencia en inventario. Es la inversa del Factor de Rotación de los Stocks.

DuPont

La ecuación de DuPont es una forma de expresar la rentabilidad:

ROE		ROA			*	Apalancamiento
$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{PN}}$		$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo}}$			*	$\frac{\text{Activo}}{\text{PN}}$
ROE	=	Rentabilidad	*	Rotación	*	Apalancamiento
$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{PN}}$	=	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}}$	*	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$	*	$\frac{\text{Activo}}{\text{PN}}$

Vea también la fórmula de [Parés](#).

E

EBIT

Earnings Before Interest and Taxes. Resultado antes de computar los intereses y el Impuesto a las Ganancias.

EBITDA

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Resultado antes de computar los intereses, el Impuesto a las Ganancias y las amortizaciones.

Equity

Sinónimo de Patrimonio Neto, Fondos Propios, Net Worth.

Expresos

Recursos que se obtienen específicamente para cubrir necesidades operativas de caja, p.ej. préstamos bancarios de corto plazo.

Extrafuncionales

Partidas no relacionadas con la actividad principal de la empresa. P. ej. inversiones bursátiles en otras empresas con fines financieros.

EVA

Economic Value Added. Valor económico añadido. Medida del valor creado por la empresa, luego de pagar los intereses sobre las deudas y retribuir justamente a los accionistas.

F

Factor de Rotación

Cociente adimensional que indica cuantas veces "rota" un recurso en un lapso anual.

Por ejemplo, el Factor de Rotación de Stocks es el cociente entre el costo de todas las mercaderías vendidas en un año dividido el valor medio de las existencias de mercaderías en almacén.

Factores Clave de Éxito

Hay unas pocas áreas clave de actividad en las cuales los resultados favorables son absolutamente necesarios para que la empresa alcance sus resultados.

FCF = Free Cash Flow

Caja disponible después de pagar el impuesto a las ganancias y de incorporar activos a la operación. Se calcula como:

$$ATCF = EBIT * (1 - TR) + Amortizaciones - Aumento del Capital Empleado$$

Donde TR es la tasa de impuesto sobre las ganancias.

Es todo el dinero disponible para pagar los intereses a los acreedores financieros y para pagar dividendos a los accionistas.

Vea [After Tax Cash Flow](#).

FODA

Herramienta de diagnóstico que evalúa las Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno, y las Fortalezas y Debilidades de la propia organización.

Fondo de Maniobra

Capitales Permanentes (propios y de terceros) en exceso del Activo Fijo. Idealmente, el Fondo de Maniobra debería ser suficiente para cubrir la [Necesidad de Capital de Trabajo](#).

Funcionales

Partidas que se relacionan con la actividad principal de la empresa. Las que no lo son se denominan extrafuncionales.

I

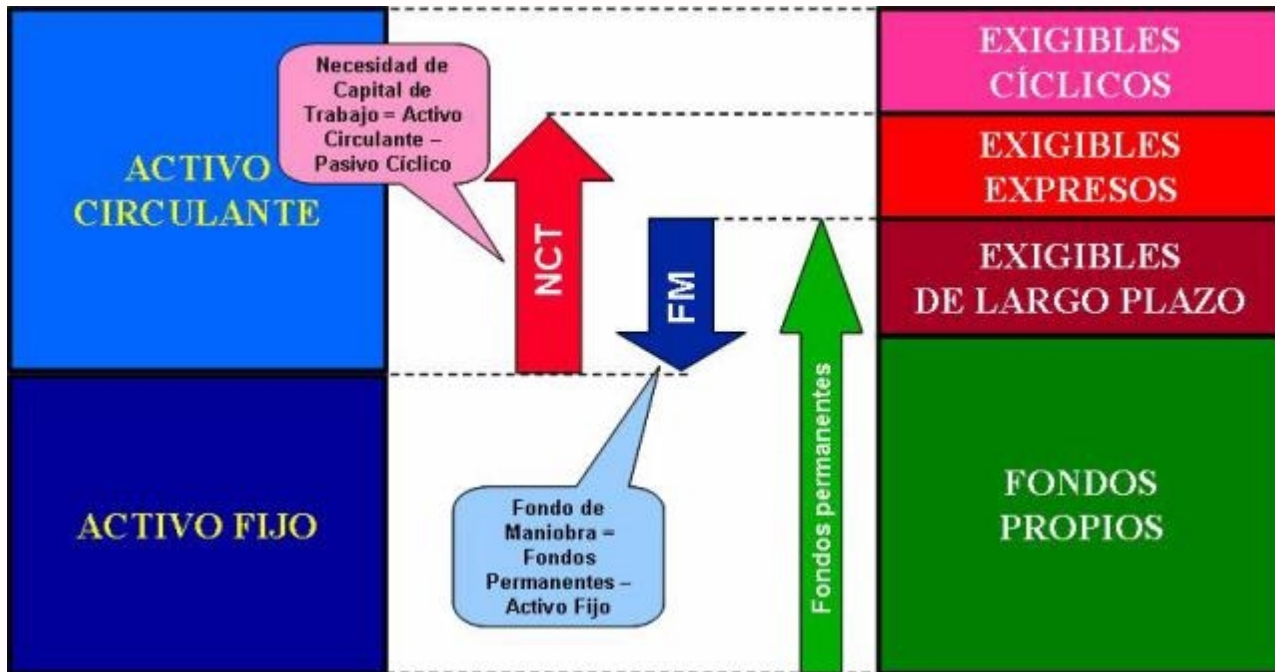
Invested Capital

Lo mismo que [Capital Empleado](#).

NCT - Necesidad de Capital de Trabajo

Parte del Activo Circulante no cubierto por los pasivos cíclicos.

Si el FM no alcanza para cubrir la NCT, es necesario acudir a los exigibles espesos.



Vea también el [Fondo de Maniobra](#).

O

Objetivo

Un objetivo es la expresión de un resultado a alcanzar.

Un objetivo debe ser SMART:

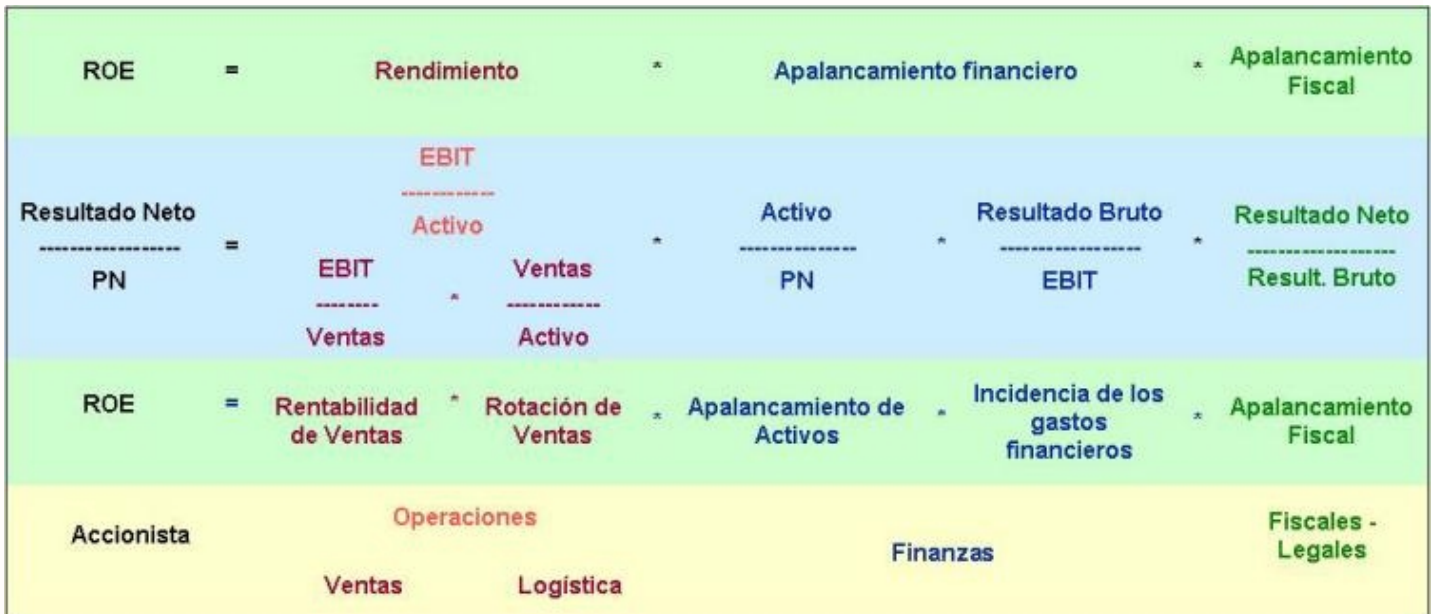
- eSpecifico
- Medible
- Ambicioso
- Realista
- Tiempo definido

P

Parés

La ecuación de Parés es una forma de expresar la rentabilidad de la inversión.

Es más práctico que la fórmula de [DuPont](#) en cuanto permite asignar con mayor claridad el cumplimiento de los indicadores a las áreas de responsabilidad de la empresa.



Patrimonio

Diferencia entre lo que tengo y lo que debo.

Si pago todas mis deudas, el valor de lo que me queda es mi Patrimonio Neto (Net Worth).

Portafolio BCG

Técnica de diagnóstico introducida por el Boston Consulting Group (BCG) para la tipificación de los productos que ofrece una empresa.

Consiste en una matriz cuadrada en cuyos ejes se representan la participación en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado. Dentro de ese cuadro se ubican los productos, en forma de círculos cuya superficie es proporcional al valor total de mercado de ese producto.

Presupuesto

Proyección de los resultados esperados como consecuencia de la estrategia y planes de acción implementados.

Resultado del proceso de presupuestación.

Sinónimo de: Budget.

R

ROA

Return on Assets, retorno sobre los Activos.

ROA = Resultado Neto / Activo.

ROE

Return on Equity, retorno sobre el Patrimonio Neto.

ROE = Resultado neto / P.N.

ROI

Return on Investment, retorno sobre la inversión.

ROI = Resultado Neto obtenido / Capital Invertido.

Rotación de Stocks

Indica cuantas veces al año se venden las existencias en el almacén. Su inversa son los Días de Stock.

T

Tablero de Comando

Conjunto de instrumentos que permiten apreciar los resultados de la gestión, planteados en términos cuantitativos.

V

Valor de Mercado

Valor total ideal que el mercado de capitales le reconoce a una empresa.

Valor de Mercado = cotización de la acción * cantidad de acciones en circulación.

W

WACC

Weighted Average Cost of Capital - Costo promedio ponderado del Capital Empleado.

Pondera el costo de capital según las tasas demandadas por los acreedores y la esperada por los accionistas.

Productos relacionados

Se trata de una familia de simuladores de negocios:

SimSim - Juego de Empresas compacto (media jornada) que se utiliza para impartir una ejercitación básica en gerenciamiento empresarial a profesionales jóvenes u otros que necesitan una introducción práctica a la gestión empresarial integral.

SimMark, completo escenario de simulación de marketing en un ambiente business to business. Se centra en el área comercial, con alto grado de detalle de los aspectos de marketing.

SimOp, simulador de gestión de operaciones y finanzas. Profundiza en la gestión de las operaciones, desde la gestión de proveedores, pasando por la producción de los bienes o servicios, hasta la distribución al cliente.

Puede obtener más información acerca de éstos y otros productos relacionados en nuestra Web:

www.luisvergani.com.ar

Contactarse

Lo invitamos a contactarse con nosotros para más información.

Puede dirigirse a nuestra página WEB:

<http://www.luisvergani.com.ar>

O bien enviarnos correo electrónico:

info@luisvergani.com.ar

Bibliografía

En este ejercicio de simulación se abarca un amplio abanico de temas clásicos del management. A continuación una lista muy reducida de algunos libros que tratan de los aspectos más relevantes:

Finanzas

Números gordos en el análisis económico-financiero, David Méndez Baiges, Cinter, España, 2008, ISBN 978-84-932270-3-6.

Analysis for Financial Management, Robert C. Higgins, Mc Graw Hill, New York, 2001, ISBN 0-07-231531-8.

Diagnóstico Financiero, Manuel Sbdar, Temas, Buenos Aires, 2003, ISBN 987-9164-56-3.

Gestión

El Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Gestión 2000, ISBN 84-80881-75-5.

Modelos y Teoría de Juegos

Investigación de Operaciones, Richard Bronson, trad. Mc Graw Hill, Mexico D.F. 1993, ISBN 970-10-0257-1.

Juegos para Empresarios y Economistas, Roy Gardner, Antoni Bosch Editor, ISBN 84-85855-78-7.

Teoría de Juegos en las Ciencias Sociales, Martin Shubik, Fondo de Cultura Económica, ISBN 968-16-3704-6.

Copyright

SimFin es propiedad intelectual de Luis Vergani, y está registrado en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

Toda forma de reproducción electrónica, mecánica u óptica, o transcripción literal de estos materiales, está prohibida.

Su uso está restringido a la capacitación individual de las personas que toman parte de una actividad de capacitación **SimFin** dictada por su autor o licenciada por él.

Los participantes de una actividad de capacitación **SimFin** pueden hacer uso de esta documentación a los fines de su formación personal, pero no a cederla a terceros ni a darle otro uso que el especificado.

Cualquier transgresión será perseguida al máximo de lo que permite la ley.

Para cualquier consulta, por favor [contáctenos!](#)

SimFin NO es freeware ni shareware: es un programa comercial.
