



## SIMULADOR DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DEL SECTOR LÁCTEO



MANUAL DEL USUARIO



ESTÁNDAR



**COMPANYGAME**  
APRENDE SIMULANDO

# Índice

<b>1   Presentación</b> .....	3
<b>2   Descripción básica del entorno de simulación</b> .....	4
2.1. Cadena de valor .....	4
2.2. Mercado .....	4
2.3. Proceso de producción .....	6
2.4. Gestión del producto .....	9
2.5. Principales informes de resultados.....	10
<b>3   Áreas de decisión</b> .....	12
<b>4   Factores de competitividad</b> .....	14
<b>5   Evaluación de los resultados</b> .....	15
<b>6   Glosario</b> .....	16

## Presentación

FoodCompany reproduce el escenario competitivo de diversas compañías productoras de productos lácteos.


El sector lácteo es un sector maduro que a lo largo de los años ha tenido que ir adaptándose a los cambios sociales, ofreciendo nuevas variedades, envases e innovaciones para mejorar el producto final. Es un sector muy competitivo con unos márgenes reducidos y en el que se demandan nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuevos segmentos de mercado.

### Escenario Socio-Económico

El mercado está vinculado a un determinado escenario socio-económico, que se sintetiza en las siguientes variables macroeconómicas:

- **PIB:** porcentaje de variación del Producto Interior Bruto.
- **Índice de Precios al Consumo:** porcentaje de variación de los precios de la cesta de la compra del consumidor. Este parámetro es el que se tomará en cuenta para el incremento salarial promedio.
- **Tipo de Interés:** costo de referencia del dinero. El costo del préstamo a corto plazo se situará un 20% sobre el tipo de referencia. Los activos financieros de deuda pública rendirán un 5% por debajo del tipo de referencia.
- **Confianza Económica:** índice que muestra el nivel de confianza de los empresarios en la economía. Se mide sobre una escala de 0 a 100. La evolución de la confianza del empresario está vinculada habitualmente al resto de factores macroeconómicos. Una confianza elevada de los empresarios facilitará la buena marcha de la economía, y viceversa.

### Misión del participante

 es un simulador de gestión de una empresa del sector alimentación que permite a los usuarios tomar las diferentes decisiones de dirección en las áreas clave de la gestión empresarial. Éstas son:

- Precios
- Gestión comercial
- Promoción/Marca
- Producto
- Producción
- Financiación/Financiamiento

Además de las diferentes áreas de decisión de la compañía, los equipos de gestión deberán estar atentos a la evolución del entorno, pues puede influenciar de forma significativa en la evolución del negocio.

La gestión de los diferentes participantes se evaluará globalmente a través del parámetro Valor de Compañía, que se explica en más detalle en un apartado posterior.

## Descripción básica del entorno de simulación

### 2.1. | Cadena de valor

El siguiente esquema muestra de forma resumida el ámbito de actuación del simulador.

#### Esquema resumido del ámbito de actuación del simulador



### 2.2. | Mercado

#### Líneas de producto

Las compañías producen **3 líneas de producto**:



Leche



Yogur



Queso Fresco

Los tres productos tienen como materia prima principal la leche.

### Segmentos de demanda

En el mercado se han identificado **3 segmentos** de demanda:

- **Niños y jóvenes**, hasta los 18 años.- normalmente influyen bastante en la selección del producto a comprar, pero finalmente deciden los padres.
- **Adultos**.- hombres y mujeres a partir de 18 años.
- **Healthy**.- personas preocupadas por su salud y altamente interesadas en mantener una dieta variada y equilibrada.

Cada uno de los segmentos tiene unas necesidades y preferencias diferenciadas. En el proceso de compra, cada segmento pondera de forma diferenciada los diferentes factores de competitividad. En un apartado posterior se ofrece más información al respecto.

Las tendencias del mercado pueden provocar ligeros cambios en las necesidades y preferencias de los diferentes segmentos de demanda.



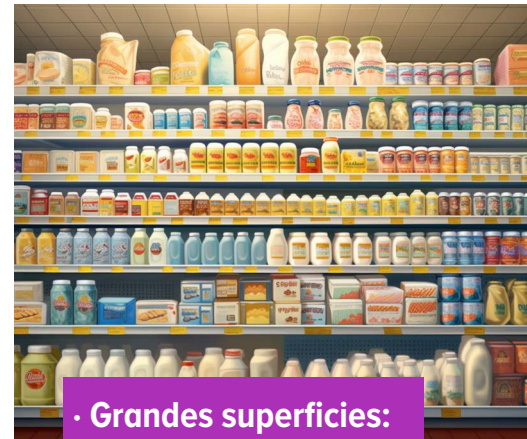
### Canales de distribución

Existen **3 canales** de distribución:



• **Hostelería:** incluye hoteles, restaurantes, hospitales, colegios, etc.

• **Tiendas tradicionales:** pequeños comercios de proximidad que ofrecen un servicio personalizado, aunque una menor amplitud de oferta.



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

### 2.3. | Proceso de producción

El proceso de producción de los diferentes productos se puede representar en el siguiente esquema:



El departamento de Control de Calidad debe verificar que tanto las materias primas como los productos acabados cumplen con todas las especificaciones técnicas previstas para las materias primas y el producto acabado.

### Los proveedores de leche

La leche se puede adquirir a **3 tipos de proveedores**, que se diferencian por la variedad de leche suministrada. Ésta se relaciona con el tipo de vaca utilizada por cada proveedor:

- Frisona
- Fleckviek
- Parda Alpina

En cada uno de los periodos de la simulación, se debe seleccionar el proveedor de leche de ese periodo. El costo de la materia prima varía por tipo de proveedor. Los costos unitario al inicio de la simulación son:

- Frisona: 0,32€ por litro.
- Fleckviek: 0,38€ por litro.
- Parda Alpina: 0,46€ por litro.

El mayor precio se justifica por una mayor calidad de la leche, que repercute en la calidad del producto final. Los precios pueden sufrir variaciones durante el desarrollo de la simulación.



### Otros ingredientes necesarios

De todas formas, el proceso de elaboración requiere otros ingredientes que resultan fundamentales para la elaboración de determinadas tipologías de productos acabados. Algunos de éstos son:

- Frutas naturales o mermeladas
- Sabores y aromas
- Colorantes
- Azúcar o similar



### Recogida de la leche

La materia prima fundamental de los productos de tu compañía es la leche, que se adquiere a los ganaderos. Cada uno de los productos requiere diferentes cantidades de leche para obtener el producto final. Los ratios que se deben considerar son:

- 1 litro de leche = 1 litro de materia prima
- 1 litro de yogur = 1,2 litros de leche
- 1 kilo de queso = 5 litros de leche



En cada periodo, debes decidir únicamente la cantidad de producto final que deseas fabricar de cada referencia. A partir de esas cantidades, el simulador calcula automáticamente el volumen de leche necesario y genera la solicitud de compra a los ganaderos.

Ten en cuenta que los ganaderos tienen una capacidad limitada de producción y pueden no cubrir toda la demanda de leche. En ese caso, la cantidad de producto final que se producirá se ajustará de acuerdo con la disponibilidad real de materia prima, por lo que es importante que valores bien tus objetivos de producción.

### Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es uno de los aspectos más relevantes en la gestión del negocio. Al tratarse de una empresa de alimentación, **los productos son perecederos, por lo que hay un periodo de tiempo limitado en el que pueden ser vendidos.**

Si al final del periodo tienes productos no vendidos, estos permanecerán almacenados y podrán ser vendidos durante el primer trimestre del año siguiente. Si pasado ese tiempo no se han vendido, caducarán y serán desechados. Las pérdidas por caducidad de productos se registrarán en el Costo de las Ventas.



## 2.4. | Gestión del producto

### Amplitud de gama

Cada una de las líneas ofrece la posibilidad de ampliar la gama de productos, incorporando nuevas variedades de producto (light, bajo en sal, funcional,...), formato o sabores. Las opciones disponibles se muestran en la imagen adjunta:

Al ampliar la gama se mejora el atractivo de la oferta, lo que permite ser más competitivo frente a los diferentes segmentos de demanda. Ahora bien, esta decisión tiene como consecuencia el incremento de los costos de producción.

### Calidad de producto

En principio, la calidad del producto que ofreces está reconocida por el mercado, pero si lo deseas podrás mejorarla, asignando presupuesto en el apartado de decisión correspondiente.

Esta decisión impactará sobre el valor del producto ofrecido, pero también puede tener cierta incidencia sobre los costos de producción. Un producto de mayor calidad, habitualmente, requiere un proceso de producción más sofisticado.



### Packaging

Existe la posibilidad de establecer diferentes niveles de calidad en el packaging o el envase.

Esta decisión tiene un impacto directo en la percepción de calidad del producto, pero también implica niveles de costo diferentes.



## 2.5. | Principales informes de resultados

### Estado de resultados

En la imagen se muestra la estructura general de la cuenta de resultados. Es necesario conocer en detalle como impactan las diferentes decisiones tomadas sobre los diferentes conceptos.

En los diferentes apartados del simulador encontrarás información suficiente para poder realizar los análisis de costos que requiere una gestión eficiente.

Los gastos de operaciones incorporan cinco áreas: Personal, Marketing/Comercial, Innovación, Depreciaciones y Generales. En el apartado de Innovación se incluye el presupuesto de mejora de la calidad del producto y los gastos de mantenimiento de la planta.

Los gastos de Personal no incluyen el personal de producción. Los gastos de Personal y Generales son conceptos de estructura, por lo tanto, su evolución depende sólo parcialmente de la evolución del negocio. El costo vinculado a algunos de los proyectos, que encontrarás en la Sala de Reuniones, que decidas impulsar podrán incluirse en estas partidas.

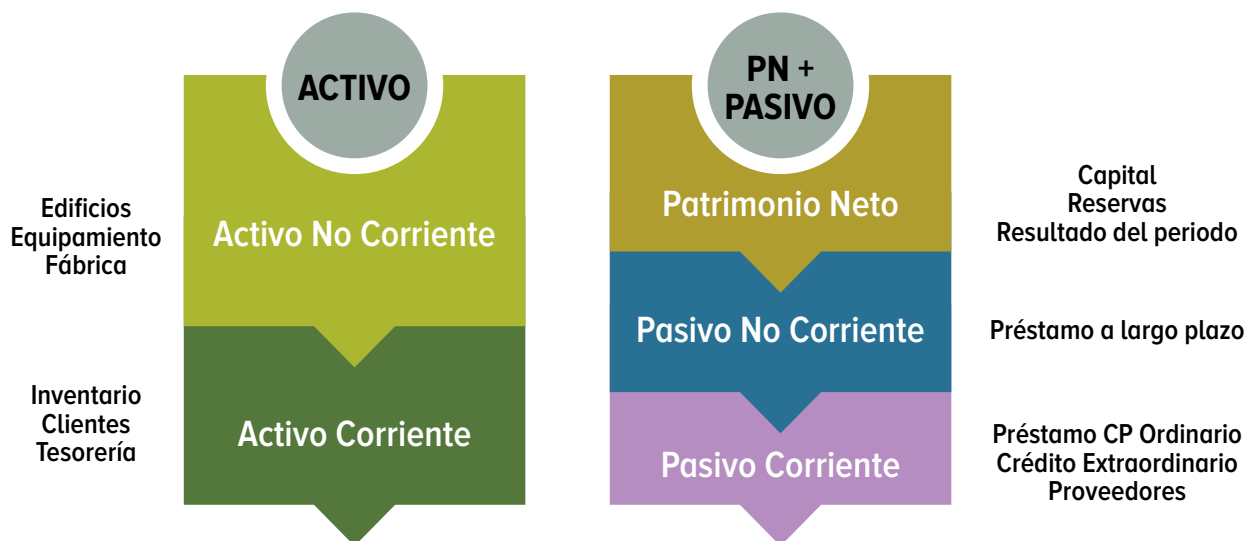
Los gastos de depreciación de la planta de producción se incorporan en el costo del producto. Otros conceptos de depreciación vinculados a las oficinas centrales de la compañía u otros activos similares se incluyen com Gastos de Operación.



### Balance

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

Las inversiones en ampliación de la capacidad productiva se verán reflejadas en el Activo Fijo. Dichas inversiones deberán ser financiadas preferentemente a través de los recursos propios generados o a través de un Préstamo a Largo Plazo.



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

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

- Ampliación de la Capacidad de Producción.
- Solicitud de Préstamos o Créditos.
- Variaciones significativas en el volumen de inventarios, como consecuencia de los desfases entre producción y ventas.
- Inversiones vinculadas a diferentes proyectos de la Sala de Reuniones.

### Condiciones de la operaciones de préstamo y crédito

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

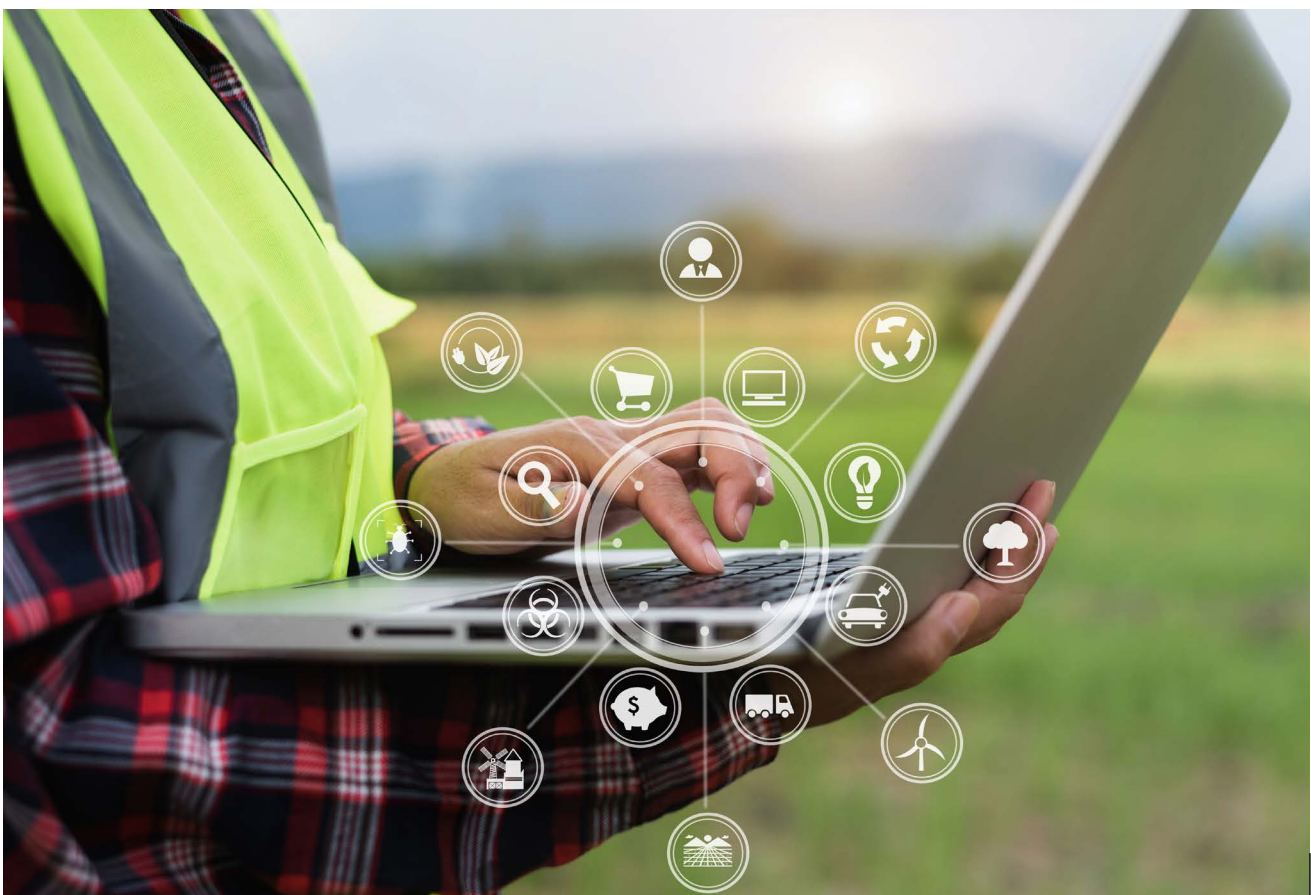
## Áreas de decisión

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



En el menú **Decisiones**, se presentan diferentes decisiones que permiten hacer un gestión apropiada de la compañía.

- **Precio y ventas:** Decide el precio por línea de producto, fija la comisión que asignarás para cada uno de los canales de distribución y establece la cantidad que vas a gastar en realizar acciones de promoción en los puntos de venta.
- **Marca:** Prioriza los segmentos de demanda a los que te quieres dirigir, aplica una escala de 1(mín.) a 10(máx.), y el gasto en promoción de marca.
- **Producto:** Decide si quieres invertir en mejorar el diseño de tus líneas de productos, y la amplitud de gama que quieres producir para cada una de las líneas. Selecciona también qué proveedor quieres que te abastezca.
- **Materia prima:** decide el volumen de materia prima que y la tipología de leche que deseas comprar.
- **Producción:** Amplía, si lo consideras adecuado, la capacidad de producción o envasado de tu fabrica; y el volumen de producto acabado que deseas producir por línea de producto. Establece el porcentaje de gasto que destinarás mantenimiento.
- **Distribución:** Selecciona la modalidad de distribución seleccionada para hacer llegar tus productos a los puntos de venta.
- **Financiación:** Decide si quieres solicitar un préstamo (a largo o corto plazo). Podrás también modificar el plazo de cobro a clientes así como el plazo de pago a proveedores.
- **Reuniones:** Accede a la sala de reuniones y selecciona los proyectos estratégicos que consideres más adecuados para tu compañía. No olvides visitar el apartado Reuniones.
- **Consultor:** El consultor que encontraras en el cuadro de mando te ofrece informes sobre tus resultados, el mercado y la competencia que pueden ayudarte en el proceso de toma de decisiones. Los informes deberás comprarlos en un periodo para recibirlos en el siguiente, cuando se haya ejecutado la simulación.



## Factores de competitividad

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



Como en muchos otros mercados, el precio tiene un elevado nivel de relevancia en la preferencia de los clientes. Ahora bien, el nivel de prioridad que tiene cada uno de los factores varía dependiendo del segmento de demanda, tal como muestra la siguiente tabla:

	SEGMENTOS		
	NIÑOS / JÓVENES	ADULTOS	HEALTHY
PRECIO	●●●●●	●●●●●	●●●
MARCA	●●●	●●●●●	●●●●●
PRODUCTO	●●●●●	●●●●●	●●●●●●
COBERTURA	●●●●●	●●●	●●●

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

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	ÁREAS DE DECISIÓN
PRECIO	· Precio de Venta Recomendado
MARCA	· Priorización de segmentos · Gasto en Promoción de Marca
PRODUCTO	· Amplitud de Gama · Calidad de la Materia Prima · Calidad de Producto · Packaging
GESTIÓN COMERCIAL	· Descuento por Canal · Gasto de Promoción en Punto de Venta · Modalidad de Distribución

## Evaluación de los resultados

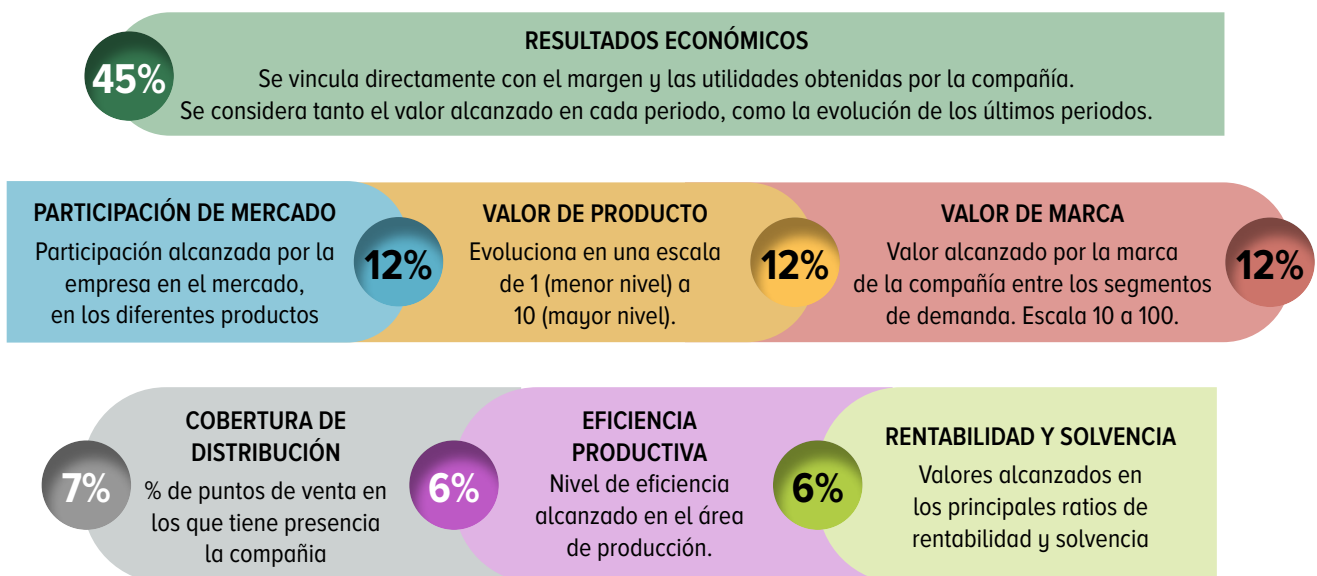
La valoración de la gestión de cada equipo se realiza a partir de la puntuación obtenida en el Índice Valor de Compañía, por tanto, se debe tener muy presente en todas las fases de la simulación. En condiciones normales, los equipos deberían ser capaz de incrementar el valor de la compañía, al menos **un 7% cada periodo**. Este es un parámetro muy genérico, por tanto, se debe vincular a **objetivos estratégicos y operativos que puedas tener como referente en los diferentes periodos**.

El **Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida**, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. Así pues, en primer lugar es recomendable definir una estrategia de mercado y operación de la compañía, en base a la cual los equipos puedan ir tomando sus decisiones. A continuación, será necesario evaluar la situación de la compañía para cada uno de los **factores clave de éxito** identificados, y seguidamente fijar los objetivos y guías de actuación más operativas.

En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes periodos el valor de la compañía irá evolucionando positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.

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

La siguiente tabla muestra de forma esquemática los diferentes parámetros considerados en el cálculo del valor de la compañía y el peso previsto para cada uno de ellos. De todas formas, este peso puede variar durante el desarrollo de la simulación como consecuencia de las actuaciones de los diferentes competidores.



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

## Glosario

A continuación, se presenta una definición de los conceptos más destacados que aparecen en las diferentes áreas del simulador.

### Indicadores clave

Los **indicadores clave** sintetizan la información principal sobre la marcha de tu negocio. Permiten evaluar rápidamente la evolución de tu compañía y detectar posibles puntos fuertes y débiles, así como, oportunidades de mejora operativa o estratégica. Son comparables con los de tu competencia por lo tanto permitirá encontrar posibles oportunidades y retos competitivos para tu compañía.

- **Unidades vendidas:** son las unidades de producto compradas por la demanda en función del atractivo de la oferta de la compañía respecto a los competidores, la disponibilidad de producto y la situación del mercado.
- **Participación de mercado:** es el cociente entre las unidades vendidas por tú empresa y el total de unidades vendidas en el global del mercado.
- **Ingresos:** es el resultado de multiplicar las unidades vendidas de cada producto por el precio de venta neto aplicado en los diferentes canales de comercialización. El precio de venta neto se calcula a partir del precio de venta menos el descuento aplicado en los diferentes canales.
- **Resultado Operacional:** es el resultado de restar al Margen los Costos de las Ventas.
- **Resultado Operacional s/ Ingresos:** es el cociente entre el Resultado bruto y los ingresos totales.
- **Utilidad antes de impuestos:** Resultado Operacional menos los gastos financieros.
- **Ratio de endeudamiento:** es el cociente entre el Pasivo (total de deuda) y Patrimonio Neto. Trata de medir el nivel de deuda que soporta una empresa respecto su patrimonio.
- **% Rentabilidad sobre Patrimonio Neto:** es el cociente entre la Utilidad Neta y el patrimonio neto. Es un claro indicador de cómo una empresa gestiona y genera utilidades al capital que en ella depositan los accionistas.
- **Valor de marca:** en una escala de 1 a 100 muestra el nivel de atractivo y vinculación que genera la marca sobre el cliente. También refleja los valores que representan a la marca. Es un factor que considera el cliente y que él mismo pondera al realizar la compra. Un mayor valor de marca hace la oferta de una compañía más atractiva.
- **Valor de Producto:** refleja el nivel de atractivo del producto que percibe el cliente, en una escala de 1 (menor) a 10 (mayor).
- **Cobertura de distribución - %:** es el cociente entre los puntos de venta presentes de tu empresa respecto a los totales del mercado.

### Indicadores del proceso de producción

- **Capacidad de elaboración:** es la suma de las unidades que la compañía puede producir de cada producto.
- **Tasa de Ocupación:** es el cociente entre el total de litros o kilos producidos y el total de capacidad de la fábrica.
- **Proveedor de Leche:** cada número corresponde a un proveedor diferente; 60 – Frisona. 61 – Fleckviek. 62 – Parda Alpina. La materia prima se puede adquirir a 3 tipos de proveedores, que se diferencian por la variedad de leche suministrada. Ésta se relaciona con el tipo de vaca utilizada por cada proveedor. El costo de cada proveedor es diferente y

este se justifica por una mayor calidad de la leche, que repercute en la calidad del producto final.

- **Amplitud de gama:** es el valor introducido en la decisión correspondiente sobre el número de gamas por producto que se ofrece. Al ampliar la gama mejoras el atractivo de la oferta, lo que te permitirá ser más competitivo frente a los diferentes segmentos de demanda. Ahora bien, esta decisión tiene como consecuencia el incremento de los costos de producción.
- **Nivel de Packaging:** el valor corresponde al tipo de packaging decidido. A mayor nivel, mejor será el atractivo del producto.
- **Modalidad de Logística:** corresponde al valor seleccionado entre cinco modalidades logísticas, para la distribución de tus productos. La modalidad 1 garantiza una entrega eficiente del producto. La modalidad 5 ofrece mejores garantías sobre el posicionamiento del producto en el punto de venta y un mejor servicio al punto de venta.
- **Total Unidades Vendidas:** son las unidades compradas por la demanda en función del atractivo del producto y todo lo que le rodea, junto con la situación del mercado.
- **Unidades Inventario:** son las unidades de producto que no han sido vendidas durante un período.
- **Unidades en Inventario sobre ventas:** es el cociente de las unidades que se encuentran en inventario y las unidades vendidas.
- **Costo unitario de materia prima:** es el costo unitario que tiene la materia prima y que puede variar en función del producto y el proveedor.
- **Costo unitario de fabricación:** es la suma de los costos unitarios de materia prima, packaging, logística y elaboración.
- **Costo Total Fabricación:** es resultado de multiplicar el costo unitario de fabricación por las unidades vendidas.

## Cuenta o Estado de resultados

- **Ingresos Totales:** son resultado de multiplicar las unidades vendidas de producto por su precio de venta.
- **Costo de las ventas:** gastos directos asociados a producir y distribuir bienes o servicios vendidos durante un periodo. Se obtiene del sumatorio de los Costos de Producción, Costos Logísticos, Costos de No Calidad y Costo de depreciación.
- **Margen:** es el resultado de restar a los ingresos, los costos de producción.
- **Gastos de Marketing:** es la suma de los gastos en promoción de marca introducidos en la decisión correspondiente.
- **Gastos de Personal:** en este concepto se incluyen los gastos de personal de la oficina central y la posible formación que se decida que lleve a cabo
- **Gastos Innovación:** los gastos de innovación se dividen en los de mejora de producto introducidos en la decisión correspondiente y los de mantenimiento. Estos últimos multiplican el valor de la decisión introducida en porcentaje de gasto sobre el inmovilizado de la fábrica.
- **Gastos Depreciación:** en los gastos operacionales se computan la depreciación de la central y otros activos generales.
- **Gastos Generales:** costos indirectos necesarios para operar la organización, no vinculados directamente a la producción, marketing, innovación o personal.
- **Resultado Operacional:** es el resultado de restar al margen los gastos de operación.

- **Gastos Financieros:** se detalla en el siguiente apartado.
- **Utilidad antes de impuestos:** son resultado de restar al resultado operacional los gastos financieros.

## Balance de situación

- **Participaciones:** inversiones financieras en otras empresas que otorgan derechos de propiedad, influencia o control, registradas como activo en el balance.
- **Inmovilizado Bruto:** es el valor de los activos fijos de la empresa, como la fábrica, la oficina central y los activos intangibles.
- **Amortización Acumulada:** donde se computa la acumulación de la depreciación del activo inmovilizado.
- **Inmovilizado Neto:** es el valor bruto del activo inmovilizado bruto menos la Depreciación acumulada.
- **Caja o Bancos:** saldo de recursos disponibles una vez cubiertas todas las obligaciones de pago asumidos por la compañía.
- **Inventarios:** donde se computa el valor del inventario.
- **Cuentas a Cobrar:** derechos de cobro pendientes por ventas a crédito realizadas a clientes, registradas como activo corriente en el balance.
- **Activo Total:** donde se computan los bienes que posee la empresa. Son resultado de la suma del activo corriente y activo no corriente.
- **Capital:** aportaciones de los socios o accionistas que financian la empresa y constituyen la base de su patrimonio neto.
- **Reservas:** resultados retenidos por la empresa para fortalecer su patrimonio, financiar inversiones o cubrir contingencias futuras.
- **Utilidad Neta:** resultados finales de la empresa una vez deducido el pago de impuestos.
- **Préstamo a largo plazo:** valor del capital pendiente de los préstamos solicitados por la compañía en los sucesivos periodos.
- **Préstamo a corto plazo:** valor de la decisión correspondiente al préstamo a corto plazo.
- **Crédito Extraordinario:** donde se computa el préstamo que activa el sistema en el supuesto que no haya fondos para poder hacer frente a los pagos comprometidos. Es una cuenta que hace cuadrar el balance en caso que el total de activo sea mayor a la suma del pasivo.
- **Proveedores:** valor de las compras realizadas que están pendientes de ser pagadas.
- **Patrimonio Neto + Pasivo:** donde se computa la suma de todas las obligaciones de la empresa y los recursos propios.



# COMPANYGAME

APRENDE SIMULANDO

🌐 <https://www.companygame.com/>  
✉ [soporte@companygame.com](mailto:soporte@companygame.com)

©COMPANYGAME

Este documento es propiedad de Companygame.

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

© Imágenes: Freepik