

## **Corbatul: estudio de caso del simulador gerencial Company Game a la compañía Roura perteneciente al sector textil**

*Corbatul: case study of the management simulator Company Game to  
the Roura company belonging to the textile sector*

Aura María Tovar Meléndez <sup>1</sup>

Jelenys Daniela de los Reyes Mercados <sup>2</sup>

### **RESUMEN**

Los casos que son de interés en la educación y en los servicios sociales los constituyen, en su mayoría, personas y programas. Este caso se basa en un método pedagógico de una compañía llamada Corbatul perteneciente al simulador gerencial Company Game que reproduce el escenario competitivo de diversas compañías productoras de artículos de ropa de vestir para hombre (corbatas, bufandas y calcetines), con énfasis en el área económico-financiera. Donde se contempla decisiones en diversas áreas de gestión, para potenciar la comprensión de las diferentes decisiones tomadas en distintas áreas, y así poder dar una comprensión a los resultados económico-financieros obtenidos de la compañía.

La constante necesidad de adoptar decisiones en relación con el entorno en el que los sujetos desarrollan su actividad, que a su vez incidan en el comportamiento de otros sujetos, hace necesario conocer las consecuencias de dichas acciones. Franco y Serrano (2015). De acuerdo a esto se puede inferir que por medio del simulador gerencial de Company Game se puede desarrollar actividades que ponen a prueba las bases educativas adoptadas en el transcurso de periodos académicos, teniendo en cuenta que cada decisión tomada tendrá consecuencias en la empresa y es esto lo que evidencia en la compañía Roura.

Teniendo claro lo anterior, en este estudio de caso se busca describir el impacto que tuvieron las decisiones tomadas en la compañía textil para el análisis de las mismas. y se tuvo en cuenta que a través de la experiencia con el simulador de Company Game se pudo constatar las responsabilidades que conlleva la toma de decisiones en una organización, su impacto y la importancia del análisis gerencial, además del trabajo en equipo.

**Palabras claves:** Decisiones, método, competitividad, economía.

<sup>1</sup> Administradora de empresas en formación Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [aura.tovar@unisimon.edu.co](mailto:aura.tovar@unisimon.edu.co) y [auratovar57@gmail.com](mailto:auratovar57@gmail.com)

<sup>2</sup> Administradora de empresas en formación Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [Jelenys.daniela@unisimon.edu.co](mailto:Jelenys.daniela@unisimon.edu.co)

## ABSTRACT

The cases that are of interest in education and social services are, for the most part, people and programs. This case is based on a pedagogical method of a company called Corbatul belonging to the management simulator Company Game that reproduces the competitive scenario of various companies that produce men's clothing items (ties, scarves and socks), with an emphasis on the economic area -financial. Where decisions in various management areas are contemplated, to enhance the understanding of the different decisions made in different areas, and thus be able to give an understanding to the economic-financial results obtained from the Company.

The constant need to make decisions in relation to the environment in which the subjects carry out their activity, which in turn influence the behavior of other subjects, makes it necessary to know the consequences of these actions. Franco and Serrano (2015). According to this, it can be inferred that through the Company Game management simulator, activations can be developed that test the educational bases adopted in the course of academic periods, taking into account that each decision made will have consequences in the company and this is what is evident in the Roura company.

Bearing in mind the above, this case study seeks to describe the impact that the decisions made in the textile company had for their analysis. and it was taken into account that through the experience with the Company Game simulator it was possible to verify the responsibilities that decision making entails in an organization, its impact and the importance of managerial analysis, in addition to teamwork.

**Key words:** Decisions, method, competitiveness, economy.

## 1. INTRODUCCIÓN


De acuerdo con lo planteado por el simulador de Company Game se tiene que, para poder alcanzar un elevado nivel de eficacia en la gestión empresarial, es clave que la Dirección disponga de un sistema de información que cubra todas las áreas de gestión de la compañía y a todos los niveles de toma de decisiones. Dado el caso la Dirección dispuso de la preparación necesaria para utilizar adecuadamente dicha información y así tomar las decisiones pertinentes, a través de cada decisión tomada se registraron las relaciones entre las decisiones estratégicas y operativas de la empresa con los resultados económicos y estados financieros.

Además de las decisiones relacionadas con la gestión operativa del negocio, siendo especialmente importante la gestión económico-financiera de la empresa, se analizó en detalle y en profundidad los diferentes conceptos que integran los resultados y balance de la compañía, y se identificaron las causas que impactan sobre su evolución, y en base a las diferentes decisiones que se tomaron en los diferentes períodos el valor de la compañía evoluciono positiva o negativamente, esto se conocerá a medida que avanza el estudio. Entonces, Para esta investigación se define una metodología de tipo Cualitativa por medio de estudio de caso ya que, por la naturaleza del trabajo realizado, constituido por decisiones económico-financieras, este estudio de caso está basado en profundizar y analizar en cuanto las decisiones tomadas, el por qué y el impacto que estas generaron en la empresa del sector textil CORBATUL, y así mismo identificar si esto fue negativo o positivo y de acuerdo al resultado implementar un plan de acción conveniente para continúe así, o en dado caso es negativo ejecutar uno para Mejorar la situación de la empresa.

### 1.1. Definición del problema

Corbatul el simulador de Company Game reproduce el escenario competitivo de diversas compañías productoras artículos de ropa de vestir para hombre. El sector textil es un sector maduro que en las últimas décadas ha tenido que adaptarse a la entrada de nuevos competidores provenientes del China y otros países de la zona. Franco y Serrano. (2015), indican que las áreas de aplicación de la simulación son numerosas y resultan crecientes en ámbitos muy diversos, habiendo experimentado un crecimiento progresivo, especialmente acusado con el uso generalizado de la informática.

De acuerdo a esto, el simulador contempla decisiones en diversas áreas de gestión, para potenciar la comprensión de las relaciones de las diferentes áreas de decisión con los resultados



económico-financieros de la compañía. Por tantos el simulador contempla alternativas de decisión, sobre las cuales el usuario del modelo puede ejercitar diferentes cursos de acción. Para ello, disponer de un considerable número de elementos y de un número suficiente de atributos o variables para cada uno de ellos no sólo constituirá una mejor representación del sistema real, sino que ofrecerá más posibilidades de explotación para el modelo, Franco y Serrano (2015). la gestión económico-financiera es sumamente relevante en esta actividad por lo que al estar en competencia con otras compañías se tendrá un rango de posiciones que identificara cuales ocuparon los mejores puestos y cuáles no teniendo en cuenta su rendimiento. Entonces debidamente esto descripto se busca conocer ¿Cuál fue el impacto que tuvieron las decisiones tomadas por los gerentes, en la compañía Textil Roura?

Siendo este un trabajo en equipo que tomo tiempo, análisis, dedicación y compromiso, tomando diferentes decisiones financieras para el bien de la compañía las cuales comprendían ampliar la capacidad de producción, la posibilidad de ampliar la gama del producto, mejorar su diseño, la adquisición de la materia prima a través de diferentes proveedores, estudiar los efectos que comprendían el porcentaje de ocupación de la fábrica, los efectos de la amplitud de la gama entre otras decisiones que aportaron al avance y mejora del rendimiento de los periodos que comprende el simulador.

Con base en esto fue una experiencia fructífera que permitió poner a prueba las habilidades de los integrantes del equipo y comprender muy de cerca la importancia que tienen las decisiones gerenciales en una organización, y así el simulador de Company Game permitió que se llevara a cabo un proceso de aprendizaje y de formación profesional, ya que más allá de los resultados, fue toda una responsabilidad dando a conocer todo lo que engloba la gerencia en una compañía, en este caso en el sector textil.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Describir el impacto de las decisiones tomadas por los gerentes en la Compañía Textil Roura

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar cuáles fueron las consecuencias de las decisiones tomadas
- Evaluar los datos correspondientes a los resultados de la Compañía Roura



---

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

---


### 2.1. Identificación de alternativas de solución

Con la finalidad de evaluar las formas viables de cumplir los objetivos trazados. Para poder delinear el estado de caso de manera concreta se trabaja en la identificación de las alternativas, por ello es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas que tuvo la compañía Roura a consecuencia de las decisiones tomadas, Debido a esto se identifican las siguientes alternativas de solución:

El proceso de Mejora de la Productividad y Calidad siendo una acción permanente e interactiva de toda la organización. Mejorando la calidad del producto, entendiendo la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Esto implica optimizar la gestión de la producción, una adecuada relación con el cliente para satisfacer sus necesidades, así como una adecuada coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos involucrados. García y Fernández. (2013). Teniendo en cuenta esto se infiere en las decisiones tomadas acerca de la productividad y la calidad de los productos de la compañía textil, enfocándose en la Capacidad de la planta de producción, la amplitud, el diseño y la calidad del producto.

Por otra parte, reforzar y enriquecer las diferentes gestiones económico-financieras de la compañía hace parte de las alternativas planteadas ya que la operación de toda empresa sucede dentro de la economía, de ahí que el administrador financiero evoca el marco de referencia económico imperante; los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en las políticas así lo exigen. El análisis de la oferta y la demanda, las estrategias de maximización de utilidades y la teoría de los precios serán temas ejemplos de dicha actividad económica. Flórez (2009).

Otra alternativa propuesta es mejorar la administración de la compañía, según García y Fernández. (2013) En el mundo industrial, se ha procedido a introducir innovaciones tecnológicas y organizativas, dirigidas a la reducción del tamaño de las unidades productivas, a la disminución del verticalismo en la gestión y a la búsqueda de la participación de los trabajadores en la toma de determinadas decisiones, a la desconcentración y descentralización de la producción y a la subcontratación de partes en el proceso productivo. Con respecto a esta alternativa se agrega




por que se reconoce que diversos procesos y toma de decisiones que corresponden a la administración en un punto llegaron a afectar la productividad y la calidad que ofrece Compañía textil Roura.

En el mismo orden de ideas optar por una buena organización permitiendo ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado es otra alternativa planteada, según García y Fernández. (2013) se debe poner mayor énfasis en la necesidad de adaptación a los cambios y a la incertidumbre de los mercados, mediante una mayor flexibilidad productiva. Por lo tanto, la competencia de la empresa Roura con las otras organizaciones será constante y deberá tener mecanismo de producción que le permitan ser la mejor y la preferida por los clientes.

Por último, se tiene Mejorar los términos económicos en las diferentes áreas de la compañía para mejorar sus índices de desempeño. Para Galpin (2013). Después de que se hayan establecido claros objetivos de cambio, el siguiente paso en la implantación del cambio es el de medir el desempeño en función de estos objetivos. Hay dos razones importantes para medir el desempeño durante un proceso de cambio. Primero, es necesario ser capaz de determinar cuándo se han alcanzado los objetivos. Una vez se tiene una comprensión clara de los mismos (tanto globales como específicos), esta medida nos permite determinar si se han alcanzado. Por esta razón se deben tener claro los objetivos organizaciones les y en la medida a través de la toma de decisiones identificar si están cumpliendo para mejorar el desempeño de la empresa.

## **2.2. Análisis de las alternativas de solución**

Las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea por una persona o varios medios agrupados (León, 2007). Este estudio se centra en analizar diversas alternativas que respondan satisfactoriamente a los objetivos planteados por la realización de la toma de decisiones en la compañía Roura estas alternativas están basadas en las decisiones que fueron tomadas en distintos periodos comprendidos entre los años 2018 a 2020. Vender es, sin lugar a dudas, el principal desafío de cualquier empresa. la fuerza de ventas es un factor fundamental, puesto que las empresas viven de sus ganancias y vender es vital para continuar con la producción de productos o la prestación de servicios. Debido a el deceso que tuvieron las ventas en ambos periodos se puede evidenciar que fue unos de los factores que más afecto a la compañía. Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida (Cárdenas, 2004). Por ello es importante no solo buscar mejorar en una sola área de la empresa, si no



trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

### 2.3. Justificación de la elección de la alternativa

Para la realización de dicha investigación se justifica la elección de las alternativas que le permitieron evaluar las operaciones internas de la empresa, entonces como gerentes de la compañía Roura se realiza una justificación a las alternativas de solución a través de los siguientes esquemas de atención, teniendo en cuenta estos términos y otros aspectos más que comprenden a la compañía, se procedió a ejecutar las alternativas plasmadas en el inciso anterior:

- **Mercado:** Cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva fuerte dentro de él.
- **Competencia:** Hasta qué punto la empresa puede sostener a lo largo del tiempo una posición siempre competitiva a pesar de las acciones que desplieguen sus competidores.
- **Mercadeo:** En qué medida la empresa amplía sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través de acciones de promoción e instancias de distribución.
- **Precios:** Hasta qué punto los precios aseguran un buen equilibrio entre la satisfacción del cliente y las aspiraciones de rentabilidad de la empresa.
- **Producto:** En qué medida los productos de la empresa responden a las necesidades de sus clientes y generan a los accionistas beneficios significativos.
- **Costos:** Cómo se asegura un control adecuado de los costos desde su origen para procurar el máximo margen de beneficios.
- **Compras:** Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción.
- **Finanzas:** Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa

Basados en los cambios que se dieron en la organización estos términos justifican en gran medida las decisiones tomadas ya que se basó en los métodos financieros, los costes, el personal, la producción, el comportamiento de la economía y la competitividad entre las empresas de los diferentes mundos diseñados en el simulador gerencial entre otros aspectos que hacen parte de las presiones internas y externas de una organización. De acuerdo con lo presente y evaluando dichos factores internos y externos de la organización se implementaron soluciones y diferentes decisiones que aportaron beneficios a la compañía Roura.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1. Balance de la situación de la compañía Roura

	2020	2019	2018
Activo Fijo Bruto	4.340.000	2.970.000	2.300.000
Depreciación Acum	1.811.000	1.414.500	1.155.000
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>2.529.000</b>	<b>1.555.500</b>	<b>1.145.000</b>
<b>Efectivo - Disponible</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>604.352</b>
Inventario	169.023	87.861	83.883
Clientes	103.853	115.176	424.489
<b>Total Corriente</b>	<b>272.876</b>	<b>203.037</b>	<b>1.112.724</b>
<b>Activo Total</b>	<b>2.801.876</b>	<b>1.758.537</b>	<b>2.257.724</b>
Recursos propios*-Capital	122.916	1.454.739	1.487.343
Beneficio Neto	-2.289.579	-1.331.823	-32.603
Préstamo Largo Plazo	1.359.275	1.088.780	618.387
Préstamo Corto Plazo	8.000	0	0
Crédito Extraordinario	3.461.126	399.560	0
Proveedores	140.137	147.280	184.598
<b>Patrimonio Neto+ Pasivo</b>	<b>2.801.876</b>	<b>1.758.537</b>	<b>2.257.724</b>

Fuente: Simulador Gerencial Company Game (2020)

En este se presenta la situación financiera de la empresa para los periodos comprendidos entre el 2018 al 2020 donde se tomaron las diferentes decisiones correspondientes a cada periodo, los datos presentes permiten elaborar un análisis comparativo entre sus activos, pasivos y el capital contable, permitiendo que los gerentes tomen las decisiones a tomar adecuadas para la organización.

Tabla 2. Cuenta de resultados de la compañía Roura

	2020	2019	2018
Ingresos totales	1.068.008	1.089.853	3.345.931
Costes de fabricación	1.255.902	1.093.689	2.237.810
Costes transporte y almacenaje	40.639	26.770	67.165
Costes de no calidad	23.004	20.806	46.783
<b>Margen de contribución</b>	<b>-251.537</b>	<b>-51.411</b>	<b>994.173</b>
Gastos de marketing	145.000	84.620	145.000
Gastos de personal	722.784	672.320	544.973
Gastos I+D	254.200	326.582	180.400
Gastos generales	72.112	69.606	66.800
Total gastos	1.194.095	1.153.128	937.173
<b>Beneficio bruto</b>	<b>-1.445.633</b>	<b>-1.204.539</b>	<b>57.000</b>
Gastos depreciación*	52.500	52.500	52.500
Gastos financieros	791.446	74.784	37.103
<b>Beneficio neto</b>	<b>-2.289.579</b>	<b>-1.331.823</b>	<b>-32.603</b>

Fuente: Simulador Gerencial Company Game (2020)



Para gestionar adecuadamente la empresa, teniendo en cuenta los ingresos obtenidos, cuanto se ha ganado y cuanto no, se presenta esta cuenta de resultados la cual permite evidenciar las ganancias y las pérdidas que tuvo la compañía Roura en los periodos comprendidos entre 2018, 2019 y 2020.

Tabla 3. Ingresos por productos Roura

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Corbatas	599.128	622.304	2.688.400
Bufandas	433.838	433.951	636.028
Calcetines	35.042	33.598	21.503
<b>Total productos</b>	<b>1.068.008</b>	<b>1.089.853</b>	<b>3.345.931</b>

Fuente: Simulador Gerencial Company Game (2020)

En la presente tabla se evidencian los ingresos producidos por los productos de la compañía Roura dando a conocer los beneficios económicos producto de su venta a lo largo de los periodos, en forma de entradas que dan como resultados aumento del patrimonio, se puede constatar cual ha sido el mejor periodo y que productos genera más ingresos.

Tabla 4. Unidades vendidas por compañía Roura

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Corbatas	40.980	43.066	195.236
Bufandas	17.905	17.365	26.814
Calcetines	13.742	14.608	9.557
<b>Total Unidad</b>	<b>72.627</b>	<b>75.039</b>	<b>231.607</b>

Fuente: Simulador Gerencial Company Game (2020)

En este cuadro se evidencia las unidades vendidas de los tres productos producidos por la empresa Roura, identificando por su totalidad en unidades su mejor periodo y las cantidades vendidas.

Tabla 5. Indicadores claves de la compañía Roura

	2020	2019	2018
Unidades vendidas	72.627	75.039	231.607
Participación de mercado - %	7,70%	8,10%	20,00%
Ingresos	1.068.008	1.089.853	3.345.931
% Margen sobre ingresos	-24,00%	-5,00%	30,00%
Beneficio bruto	-1.445.633	-1.204.539	57.000
Ratio de beneficio bruto sobre ingr	-135,40%	-110,50%	1,70%
Rentabilidad sobre patrimonio neto	0,00%	-1083,50%	-2,20%
Rendimiento del activo	-51,60%	-68,50%	2,50%
Ratio de liquidez	7,6	37,1	602,8
Cobertura Fondo de Maniobra	-1222,70%	-169,30%	83,40%
Pasivo corriente sobre Pasivo total	0,70%	0,30%	0,20%
Total Pasivo sobre Patrimonio	-2,3	13,3	0,6
Capacidad fabricación total - Unidades	532.000	377.000	285.000
Tasa ocupación fábricas - %	15,50%	21,10%	81,20%
Unidades stock sobre ventas - %	24,90%	13,50%	2,40%
Valor de marca - Escala 1 a 100-	37	37	36
Valor de producto - Escala 1 a 10-	8	6,8	7,1
Cobertura de distribución - Escala 1	38,90%	38,90%	46,90%

Fuente: Simulador Gerencial Company Game (2020)

A través de los indicadores claves de la compañía Roura en los diferentes periodos, evidenciándose los diferentes, permite analizar e interpretar cada indicador comparando los periodos, e identificando su capacidad de liquidez, su eficiencia, su nivel de endeudamiento y de rentabilidad.

#### 4. CONCLUSIONES

La gestión de cualquier empresa, pequeña o grande constituye, en el fondo, un proceso continuo de solución de problemas. La gestión de una empresa requiere que, cada día, posiblemente cada hora, se deban tomar decisiones para afrontar una secuencia interminable de problemas y situaciones de mayor o menor importancia. Publishing (2007). Por lo tanto, se crea el presente plan de acción para la continuidad y la mejora en el proceso y toma de decisiones de la compañía Roura, ya que en el proceso de la toma de decisiones del simulador de Company Game se tuvieron resultados que

deben ser sostenidos y mejorados por la sostenibilidad de la organización ya que existen tantas presiones internas como externas que la afectan, y la empresa debe afrontar los efectos que esto produce.

Tabla 6. Plan de acción para la empresa Corbatul Roura perteneciente al simulador de Company Game.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>		
<b>Pasos y herramientas del ciclo de mejora</b>	<b>¿Qué hacer ?</b>	<b>¿Qué herramientas utilizar?</b>
I	Definir y priorizar los problemas que tuvo la compañía a consecuencia de las decisiones tomadas.	Lluvia de ideas. Interpretación de decisiones tomadas.
II	Analizar la causa que originó el problema sea por ventas, capacidad de producción etc.	Diagrama causa – efecto Diagrama de flujo
III	Diseñar medidas de solución de problemas, basadas en las alternativas propuestas.	Manuales de procedimientos y organización.
IV	Verificar y controlar las acciones implantadas.	Diagrama de control. Indicadores.

Fuente: elaboración propia (2020)

## 5. LISTA DE REFERENCIAS

- Cárdenas L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmecánica de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Vo2, N°2
- Fernández García, R. y Fernández García, F. G. (2013). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. San Vicente(Alicante), Spain: ECU. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/62307?page=10>.
- Galpin, T. J. (2013). Medir el desempeño. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/62832?page=3>.
- Publishing, M. (2007). ¿Dónde y cómo encontrar ideas para mejorar su empresa? Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/52869?page=24>
- Otal Franco, S. H. y Serrano, G. (2015). Simulación financiera con Delta Simul-e. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/63004?page=16>.
- Ocampo Florez, E. D. (2009). Administracion financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras (2a. ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/70816?page=18>.
- Publishing, M. (2007). ¿Dónde y como encontrar ideas para mejorar su empresa?. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/52869?page=24>
- Stake, R. R. E. (2013). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, S. L. <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/94000?page=16>