



SIMULADOR DE NEGOCIO (Business Game)

DOCUMENTACIÓN SIMULADOR Y MODELO USO DE LA SIMULACIÓN



INDICE

1	Introducción	1
2	Descripción básica del entorno de simulación	3
2.1	<i>La compañía</i>	3
2.2	<i>Movilidad eléctrica</i>	3
2.3	<i>Mercado</i>	4
2.4	<i>Líneas de producto</i>	6
2.5	<i>Segmentos</i>	6
2.6	<i>Tipos de fábrica</i>	7
2.7	<i>Nivel de tecnología industrial</i>	8
2.8	<i>Innovación de producto</i>	9
2.9	<i>Eficiencia logística</i>	10
2.10	<i>Estructura de costes de fabricación de la compañía</i>	11
2.11	<i>Informes de resultados.</i>	12
3	Áreas de decisión	13
4	Los competidores	15
4.1	<i>Compañías participantes</i>	15
4.2	<i>Factores de competitividad</i>	17
4.3	<i>Objetivos a conseguir</i>	17
5	¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?	17
6.	Preguntas frecuentes	19

1 Introducción

La Gestión Empresarial es una de las más excitantes aventuras que puedes realizar. ¿Has tenido la oportunidad de dirigir una empresa en alguna ocasión? ¿Te gustaría ser el Presidente Ejecutivo de una gran compañía multinacional? CompanyGame te ofrece esta oportunidad **on-line**.

CompanyGame constituye una Plataforma eLearning que basa su oferta formativa en Modelos de Simulación.

Una adecuada combinación del Contenido Formativo con el Modelo de Simulación, asegura una mayor eficacia en la Acción Formativa. El autoaprendizaje o el aprendizaje por descubrimiento son metodologías formativas de valor contrastado, que suponen un reto para muchos centros formativos.

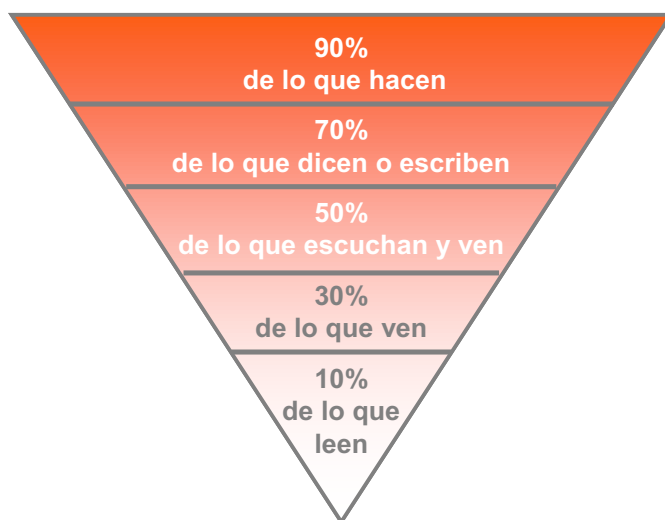
Los simuladores de gestión son herramientas formativas ampliamente utilizadas en las escuelas de negocios y los centros de formación de las grandes corporaciones por la capacidad que tienen de integrar conocimientos, competencias y habilidades, a la vez que predisponen a sus usuarios a su utilización tanto por la novedad como por el reto profesional y personal que les supone.

"Se aprende más de una persona en una hora de juego que en 100 horas de conversación."

Platón

Tu participación en BusinessStrategy consiste en asumir el máximo puesto ejecutivo de una

Las personas recuerdan:



"El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse."

Winston Churchill

compañía que fabrica pequeños automóviles eléctricos y tomar las principales decisiones para su gestión. Los beneficios obtenidos, el ritmo de crecimiento, la competitividad de los productos ofrecidos o los planes de expansión futuros son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar la compañía y así analizar los resultados obtenidos con tu gestión.

BusinessStrategy te permitirá aplicar de manera integrada diferentes conocimientos adquiridos en las áreas de Marketing, Operaciones, Gestión Económico-Financiera o Logística,

trabajando en un entorno o situación de competencia directa. En concreto deberás:

- Estudiar el entorno y la competencia
- Fijar unos objetivos estratégicos, unas metas, unas estrategias y unas tácticas de mercado.
- Implantar los planes definidos.
- Controlar los resultados obtenidos.

Asimismo, te permitirá profundizar en una serie de habilidades genéricas o transversales, planteadas, entre otras, para el conjunto del simulador como:

- Aprendizaje autónomo
- Capacidad de análisis
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación escrita: elaboración de informes, adecuando su presentación y contenido al destinatario final de la información.
- Comunicación oral: presentaciones públicas.

En el actual escenario competitivo la anticipación e innovación son requerimientos imprescindibles. **A través de la simulación generarás experiencias que después podrás trasladar al entorno real.**

Para tomar las diferentes decisiones es necesario que sigas una metodología de gestión empresarial basada en las siguientes etapas:



La Calidad de la Gestión de cada equipo estará condicionada a la correcta aplicación de estas etapas.

Dada una determinada posición competitiva, los resultados de una compañía estarán condicionados por la Calidad de la Gestión.

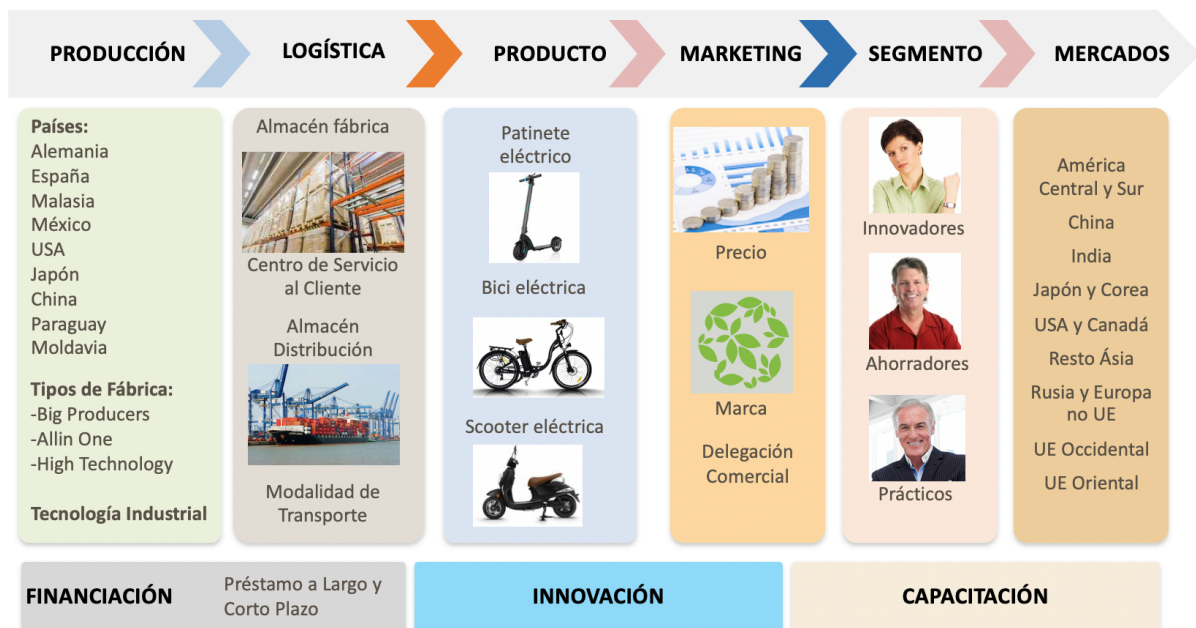


2 Descripción básica del entorno de simulación

2.1 La compañía

Tu compañía está operando en el sector de la tecnología en los vehículos urbanos, que cubre todos los eslabones de la cadena de valor, desde el I+D y el diseño hasta la producción y distribución.

Los procesos de negocio fundamentales que se reflejan en el simulador son:



2.2 Movilidad eléctrica

El sector de la Movilidad eléctrica ha sufrido un proceso de transformación en los últimos años, por el resultado de diversas tendencias:

- Innovación tecnológica constante tanto en el hardware como en el software. El desarrollo del entorno tecnológico, Internet con los cambios que ha generado, las tecnologías de computación, las tecnologías inalámbricas, la integración de los componentes tecnológicos en los automóviles, etc, son algunos ejemplos del importante avance y el esfuerzo realizado en innovación de la tecnología en los vehículos.
- Crecimiento de la demanda gracias a la “democratización” del uso de la tecnología por parte del gran público en general, en contraposición al uso casi exclusivista de las tecnologías de las empresas y los centros de investigación en los años 60-70-80 del siglo pasado.
- Globalización como proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías a nivel nacional en una única economía de mercado mundial. La globalización es un proceso que depende del crecimiento económico, del avance tecnológico y de la conectividad humana mediante el transporte y las telecomunicaciones.
- Integración de empresas debido a las fusiones y adquisiciones fomentadas por la globalización, formando



grandes corporaciones empresariales que dominan los sectores económicos y de actividad.

Actualmente, el mercado como resultado de este proceso se encuentra dominado por cinco grandes empresas, que mantienen un fuerte liderazgo en sus respectivos mercados nacionales.

Ahora bien, tanto dentro como fuera del sector, son muchas las voces que afirman que esto no se ha acabado. Algunos articulistas han calificado la situación como de “excesivamente tranquila”. Cada una de las grandes empresas está rentabilizando su mercado, pero los esfuerzos por conseguir cuota en otros mercados son mínimos.

Las empresas están próximas a su capacidad máxima de producción, esto dificulta el crecimiento en el mercado y podría derivar en una escasez del producto y en un deterioro del mercado. Por tanto, hay que optar por nuevas estrategias de crecimiento.

Otros analistas afirman que, la estrategia idónea para ganar rentabilidad no está en ganar volumen, sino en especializarse, a través de un fuerte esfuerzo en innovación.

No se puede predecir el futuro, pero está claro que con los recientes cambios en los equipos directivos de los cinco principales competidores, se van a producir movimientos.

2.3 Mercado

Se definen un total de 9 áreas geográficas. Las diferentes áreas geográficas y el tamaño de su población (en millones de habitantes) así como su PIB per cápita son:

Mercados	Millones Hab.	PIB per cápita (miles de euros)
América central y Sur	400	3.500
China	1.300	4.300
India	1.098	2.142
Japón y Corea	161	27.382
USA y Canadá	445	36.666
Resto de Asia	1.500	3.221
Rusia y Europa no UE	288	4.680
Unión Europea Occidental	335	40.810
Unión Europea Oriental	104	13.668

Recientes estudios han permitido estimar la demanda potencial en cada uno de los mercados en unidades. El consultor te ofrece unos informes más detallados sobre la situación y potencialidad de cada uno de los mercados.



2.4 Líneas de producto

Se definen tres líneas de productos:

Patinete eléctrico: El patinete eléctrico es la alternativa de transporte ecológico para circular económicamente. Sostenibles, prácticos, ligeros, manejables y rápidos. Una apuesta segura tanto para aquellas personas con movilidad reducida como para trabajadores, estudiantes y personas cuyo objetivo sea desplazarse fácilmente por la ciudad.

Bicicleta eléctrica: Una bicicleta eléctrica es un tipo de vehículo eléctrico consistente en una bicicleta a la que se le ha acoplado un motor eléctrico para ayudar en el avance de la misma. La energía es suministrada por una batería que se recarga en la red eléctrica o panel solar. Están bastante en uso, destacando por ser un transporte eficiente y por su bajo coste de mantenimiento, su facilidad de uso.

Scooter eléctrica: Es un vehículo que permite realizar distancias más largas y poder ir a zonas no urbanas. Además, puede circular por la mayoría de carreteras, como si de un coche se tratara.

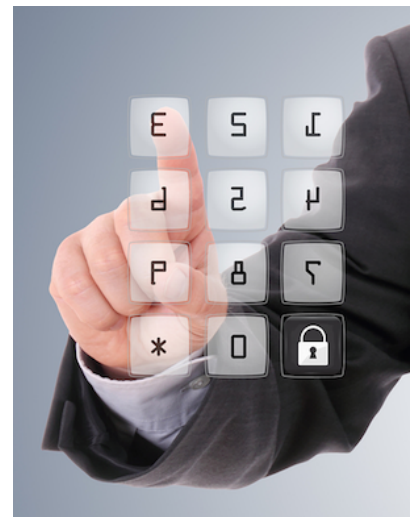
Recientes estudios han permitido estimar la demanda potencial en cada uno de los mercados para cada uno de los productos. El consultor te ofrece unos informes más detallados sobre la situación y potencialidad de cada uno de los mercados.



2.5 Segmentos

Los segmentos que se han podido identificar en el mercado son:

- **Innovadores.** Segmento que otorga gran importancia a la tecnología. El precio no es un condicionante relevante para la compra. El consumidor quiere ver y disfrutar de diferencias sustanciales con respecto a versiones anteriores del producto. Para tener una posición competitiva en este segmento es necesario disponer de un producto tecnológicamente muy avanzado.
- **Ahorradores.** Segmento que condiciona su compra al precio del producto. La gran mayoría de los consumidores tienen un poder adquisitivo bajo o medio bajo. Para tener una buena posición competitiva resulta fundamental el control de costes y la máxima fiabilidad del producto a precios ajustados.
- **Prácticos.** Segmento en el que se da gran importancia a la cantidad de prestaciones que un producto puede ofrecer. La marca tiene un peso más relevante para estos clientes.





En cada mercado, el peso que tienen cada segmento es diferente. Dependiendo de las características del mercado, las tendencias dominantes de la demanda, la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el producto en ese mercado y el poder adquisitivo de la población, entre otros factores, cada uno de los segmentos tendrá mayor o menor peso relativo sobre el total del mercado.

2.6 Tipos de fábrica

Se definen tres tipos de centros de producción. Las principales características son:

- **Fábrica 1 (BP) “Big Producers”:** Fábrica de tamaño grande poco especializada. Fábrica de gran producción.
- **Fábrica 2 (AIO) “All In One”:** Fábrica de tipo intermedio. Realizan diversos componentes y los montan.
- **Fábrica 3 (HT) “High Technology”:** Muy especializada y alto nivel tecnológico. Destacan los productos de línea 3, scooters eléctricas (máxima especialización).

La capacidad de producción por tipo de fábrica y línea de producto es:

Producción unidades / Líneas de producto			
Líneas de producto	Fábrica 1 BP Big Producers	Fábrica 2 AIO All In One	Fábrica 3 HT High Technology
Bici eléctrica	80.000	50.000	30.000
Patinete eléctrico	300.000	200.000	100.000
Scooter eléctrica	6.500	17.000	20.000

Esta capacidad de producción puede verse incrementada por el nivel de tecnología industrial de la planta. Cada tipo de fábrica permite alcanzar diferentes niveles de tecnología industrial.

Las compañías podrán adquirir nuevas fábricas de diferente tipología en distintos países: Alemania, USA, Japón, México, España, Malasia, China, Moldavia y Paraguay. Cada una de las diferentes ubicaciones requerirá un nivel de inversión y costes diferentes.



Seguidamente se presenta la inversión necesaria para la adquisición de una fábrica en cada uno de los países previstos, el coste de implantación requerido para la puesta en marcha de la planta y el nivel de Tecnología Industrial previsto por tipo de fábrica.

Tipo de fábrica por país. Inversión y principales características.

País	Tipología de Fábrica	Inversión	Coste de implantación	Tecnología Industrial
Alemania	HighTechnology	26.840.000	3.400.000	6-10
USA	HighTechnology	23.300.000	4.100.000	6-10
Japón	HighTechnology	24.320.000	4.750.000	6-10
México	All in One	14.730.000	1.600.000	4-8
España	All in One	16.400.000	2.200.000	4-8
Malasia	All in One	14.730.000	1.750.000	4-8
China	BigProducers	9.080.000	1.100.000	1-5
Moldavia	BigProducers	8.080.000	1.000.000	1-5
Paraguay	BigProducers	7.950.000	850.000	1-5

El coste de implantación puede reducirse hasta un 50% si la compañía ya dispone de una fábrica en el país de implantación y si ya dispone de una fábrica similar a la de nueva adquisición. El coste unitario para cada tipo de planta será distinto y estará condicionado por el nivel de tecnología industrial de la fábrica del país en el que se ubique.

2.7 Nivel de tecnología industrial

El nivel de tecnología industrial de cada uno de los tipos de plantas tiene un valor máximo y un mínimo. Estos valores se muestran en la tabla superior. Las compañías pueden incrementar su nivel de tecnología industrial por tipo de planta asignando el presupuesto de gasto recomendado.

El nivel de tecnología industrial condiciona algunos de los parámetros de rendimiento de la planta. Éstos son:

- **Nivel de Fiabilidad:** Se mide en porcentaje de unidades que cumplen todos los requisitos de calidad. Varía por tipo de fábrica.

Un factor a tener en cuenta es el **Coste de no calidad**. Tiene relación directa con el nivel de fiabilidad. Un nivel de fiabilidad bajo se traduce en un mayor número de incidencias y devoluciones de los productos, es decir, costes de no calidad.

- **Nivel de Eficiencia:** Al evolucionar en el nivel de tecnología industrial se puede reducir de forma significativa algunas partidas de los costes de producción (personal, energía y logística interna). La reducción de costes dependerá del tipo de fábrica.

- **Nivel de producción:** El incremento de la capacidad productiva dependerá del tipo de fábrica.

- **Flexibilidad de producción:** permite ajustar automáticamente la producción anual a las ventas estimadas con el objeto de reducir el inventario de la compañía o atender la demanda. Dicho ajuste, que puede ser en términos de un crecimiento o una reducción de la producción, puede alcanzar variaciones de hasta un 16%. La capacidad de flexibilizar la producción variará en función de la tipología de fábrica.



Nivel de impacto que puede generar el incremento de Nivel de Tecnología Industrial por tipo de fábrica.

Tipo de fábrica	Nivel de Fiabilidad	Nivel de Eficiencia	Nivel de producción	Flexibilidad de producción
Big Producers	Entre un 84% y un 92%	Hasta un 6%	Hasta un 8%	Hasta un 6%
All in One	Entre un 86% y un 96%	Hasta un 9%	Hasta un 12%	Hasta un 11%
High Technology	Entre un 88% y un 98%	Hasta un 15%	Hasta un 18%	Hasta un 16%

En la siguiente tabla se expone el nivel de gasto recomendado para incrementar el nivel tecnológico de las plantas. En cada periodo el nivel tecnológico sólo se puede incrementar en un punto de la escala. El volumen mínimo de gasto recomendado se incrementa progresivamente para alcanzar valores más altos. Es decir, el gasto requerido es mayor si el grado de innovación objetivo es el nivel 5, que si es el 4.

Parámetros a considerar al decidir el gasto en innovación tecnológica

Innovación Tecnológica	Big Producers	All in One	High Technology
Gasto Mínimo Estimado para alcanzar un grado en los niveles inferiores de tecnología, según tipo de fábrica.	250.000	400.000	525.000
Gasto adicional recomendada en función del grado de tecnología objetivo.	12%	15%	20%

2.8 Innovación de producto

El nivel de innovación de los productos puede evolucionar en una escala de 1 (menor) a 10 (mayor). Este nivel de innovación afecta al atractivo del producto en el mercado, especialmente para determinados segmentos de demanda, pero también impacta sobre los costes unitarios de producción. El coste de los componentes puede incrementarse hasta un **28%**, como resultado del incremento del nivel de innovación del producto.

La siguiente tabla expone el nivel de gasto recomendado para incrementar el nivel de innovación del producto. En cada periodo el nivel de innovación sólo se puede incrementar en un grado de la escala. El gasto mínimo recomendado se incrementa progresivamente para alcanzar valores más altos. Es decir, el gasto requerido es mayor si el grado de innovación objetivo es el nivel 5, que si es el 4.

Parámetros a considerar al decidir el gasto en innovación de producto.

Innovación Producto	Bici eléctrica	Patinete eléctrico	Scooter eléctrica
Presupuesto Mínimo Estimado para alcanzar un grado en los niveles inferiores de innovación.	350.000	475.000	650.000
Presupuesto adicional recomendada en función del grado de innovación objetivo.	12%	15%	20%

Otros factores que pueden afectar en tu presupuesto en innovación son:

- Nivel de capacidades de tu organización en las áreas de Innovación y Tecnología. A mayor nivel de capacidades, mayor rendimiento se obtiene del gasto realizado.
- El comparativo del volumen de gasto con el realizado por tus competidores. La compañía que realice el nivel más elevado de gasto en un determinado periodo, para alcanzar un determinado grado de innovación, obtendrá ventaja sobre el resto.
- Si el grado de innovación objetivo ya existe en el mercado, el volumen de gasto requerido disminuye ligeramente.
- El impacto del gasto en innovación es acumulativo, de forma que aunque no se alcance el nivel superior, el gasto realizado puede facilitar su consecución en el periodo siguiente. Este gasto de periodos anteriores, para poder ser aprovechado, tiene que ser completado con un gasto en el periodo actual comparable con el resto de competidores del mercado.



Dados los requerimientos de fabricación que tienen los productos dependiendo de su nivel de innovación, los ratios de rendimiento y fiabilidad de las fábricas pueden variar por tipo de fábrica al incrementar el nivel de innovación de los productos.

Ratios medios de rendimiento de las tipologías de fábrica por nivel innovación de producto.

Innovación Producto	Big Producers	All in One	High Technology
1-4	100%	100%	100%
5-7	90%	100%	100%
8-10	75%	90%	100%

Las compañías en cada periodo aplicarán las innovaciones de producto alcanzadas, independientemente del tipo de fábrica. La variación de rendimiento puede tener impactos directos tanto en los costes, como en la fiabilidad del proceso de producción.

2.9 Eficiencia logística

Las compañías globales deben dotarse progresivamente de una cadena logística cada vez más ágil y eficiente, para reducir plazos y costes de entrega, y para hacer más flexibles y eficaces los procesos logísticos.

Esta cadena se evalúa mediante una escala del 1 al 10 dependiendo la existencia y calidad de todos sus componentes.

El cálculo de dicho coste se basa en las tarifas existentes entre las diferentes áreas geográficas definidas en el simulador (países y mercados), directamente dependientes de la distancia existente entre el país de fabricación y el mercado en el que se vende el producto. Se recomienda consultar el apartado correspondiente del simulador para conocer las tarifas unitarias que se aplicarán durante la simulación. Las tarifas están diferenciadas por producto y pueden variar periodo a periodo, en gran medida, condicionado por el precio del petróleo.

La distribución de las categorías para las diferentes áreas geográficas es la siguiente:

Clasificación de la relaciones país-mercado por categorías, según tarifas de transporte aplicables.									
	América Central	China	India	Japón y Corea	USA y Canadá	Resto Asia	Rusia y Europa	UE Occidental	UE Oriental
Alemania	4	4	5	4	3	5	2	1	1
USA	2	4	5	5	1	5	4	4	4
Japón	3	2	3	1	3	3	5	5	5
México	1	3	5	5	2	5	4	4	4
España	3	4	5	5	4	5	2	1	1
Malasia	4	3	3	3	4	3	5	5	5
China	4	1	2	2	4	2	5	5	5
Moldavia	5	4	4	4	5	4	2	2	1
Paraguay	3	5	5	4	4	5	5	5	5



2.10 Estructura de costes de fabricación de la compañía

La fabricación de las diferentes líneas de producto, así como el mantenimiento de las diversas fábricas que se poseen, acarrearán unos determinados costes. La imputación de estos costes en la Cuenta de Resultados se realiza en base a las unidades vendidas en el periodo actual, no a las producidas en dicho periodo. Con ello, la estructura de costes de fabricación de la compañía queda definida de la siguiente manera:

- **Coste del inventario vendido:** el valor de coste de las unidades en inventario a final del periodo anterior y vendidas en el periodo actual. A cierre de ejercicio, este valor queda reflejado en el Balance de la compañía.
- **Costes de producción (costes variables):** aquellas partidas directamente imputables a la producción. A pesar de ello, en el periodo se imputan los costes correspondientes a la producción vendida, quedando el resto del coste como parte del inventario pendiente de venta. Entre las partidas más relevantes, destacan:
 - **Costes por componentes:** precio de los materiales necesarios para la fabricación de las diferentes líneas de producto.
 - **Costes de personal:** mano de obra directa imputable al volumen de producción. A pesar de ser una partida directamente relacionada con las unidades producidas, en caso de no haber producción nueva en un periodo concreto, ésta reflejará un coste mínimo equivalente al 50% del coste de personal del año anterior.

- **Costes energéticos:** consumos de recursos necesarios para la fabricación de las unidades correspondientes.
- **Costes logísticos (variables):** corresponden a los costes derivados de la logística interna de las fábricas, del almacenaje y transporte entre las fábricas y los mercados definidos de las unidades de producto vendidas a lo largo del ejercicio.
 - **Costes de logística interna:** vinculado a las unidades producidas, varía por tipo de fábrica y país de implantación.
 - **Costes de almacenaje:** está condicionado por el porcentaje de unidades de producto en inventario sobre el volumen de unidades vendidas. Por ejemplo, para el producto TecnoPersonal el coste puede variar entre un 1,5% del coste unitario para el caso de 1,5% unidades en inventario sobre unidades vendidas; y el 20% para el caso de 43,5% de unidades en inventario sobre unidades vendidas. El cálculo se realiza sobre el total de unidades disponibles para venta (unidades en inventario en el periodo anterior más unidades fabricadas) durante el periodo. En la pestaña correspondiente, podrás encontrar más información sobre este punto.
 - **Costes de transporte al mercado o logística externa:** costes derivados del traslado desde fábrica a los mercados finales de las unidades de producto vendidas.
- **Amortizaciones:** costes fijos anuales en concepto de amortización de las instalaciones y la maquinaria de las fábricas que posee la compañía. Los porcentajes de amortización varían según la tipología de fábrica y según su ubicación.
- **Costes generales:** costes derivados del mantenimiento, administración y dirección de las fábricas. Son costes fijos. Estos costes varían en función de la tipología de fábrica y según su ubicación.



2.11 Informes de resultados.

En las diferentes áreas del simulador podrás encontrar una amplia diversidad de informes de resultados. Analiza en primer término los indicadores clave de resultados. Éstos te mostrarán de forma resumida la evolución de la compañía, respecto a los periodos anteriores y respecto a la competencia. La mayoría de ellos son considerados en el cálculo del valor de la compañía.

En las diferentes pestañas que encontrarás en el apartado cuadro de mando, se proporciona información detallada sobre las diferentes áreas de gestión de tu compañía: marketing, producción y logística, recursos humanos o finanzas. Adicionalmente, puedes adquirir nuevos informes al consultor.

Analiza a fondo toda la información a la que te da acceso el simulador.

El consultor

Para realizar el seguimiento de la estrategia de cada equipo, puedes comprar algunos de los informes que te ofrece el consultor. Accede a la sala de reuniones y podrás encontrarte con el consultor. Los informes que compres en este período los recibirás en el próximo y se referirán al período en el que tomaste la decisión.

Los informes que puedes comprar al consultor son:

- Informe de ventas por mercado, segmento y producto de cada una de las compañías. El precio de este informe es de 20.000€.

Los informes siguientes tienen un precio de 10.000€:

- Beneficios por compañía.
- Nivel de capacidad por área.
- Número de fábricas por compañía, tipología y país.
- Nivel de Innovación por compañía.
- Volumen de Ingresos por compañía.
- Nivel de Valor de Marca por mercado.
- Gasto en Promoción por compañía.
- Nivel tecnológico por tipo de fábrica.
- Informe de ventas total compañías por mercado, segmento y producto.



3 Áreas de decisión

Como director de la Compañía deberás tomar diferentes decisiones respecto a la gestión de tu compañía, teniendo en cuenta el entorno sectorial y la situación del mismo. Las decisiones que se podrán tomar en el apartado de decisiones y a las que puedes acceder a través de los diferentes menús, son las siguientes:



- **Adquisición de nuevas fábricas.-** La adquisición de nuevas fábricas es el camino para disponer de una mayor capacidad de producción e impulsar el crecimiento de la compañía.
- **Introducción en un nuevo mercado.-** La introducción en un nuevo mercado permite una mayor y más diversificada comercialización de los productos.

- **Volumen de producción por producto y fábrica.-** Deberás decidir en cada período cuántas unidades deseas producir por producto y para cada una de las fábricas. Aquello que no vendas quedará en inventario. También dispondrás de la opción de cesar la producción de una línea de producción.
- **Gestión de logística:** Podrás optar por instalar un almacén avanzado en una de tus fábricas, implantar un centro de servicio al cliente o instalar un almacén de distribución.
- **Precio de venta por producto y mercado.** Deberás decidir a qué precio deseas vender cada línea de producto en cada uno de los mercados en los que deseas operar. Si deseas entrar en un nuevo mercado deberás introducir el precio en las casillas correspondientes. Si estás vendiendo en un determinado mercado no puedes retirarte. Si el precio quedara en cero, el simulador asumirá el valor del período anterior.
- **Gasto en promoción.-** Esta decisión deberás tomarla por mercado y producto. El presupuesto asignado a promoción te permitirá incrementar el valor de marca de tu compañía en el mercado.
- **Desarrollo de delegación comercial.-** Tendrás la posibilidad de instalar una delegación comercial que potencie la acción promocional en el mercado o mercados en los que estés presente.
- **Gasto en Innovación de producto.-** El gasto en innovación impacta en el modelo del producto que pones a la venta en el mercado. Esta decisión se toma para cada uno de los productos ofrecidos.
- **Gasto en desarrollo tecnología industrial por fábrica.-** El gasto en la mejora del desarrollo tecnológico de las fábricas ayuda a aumentar el nivel tecnológico de las fábricas. Esta decisión se toma por cada tipo de fábrica.
- **Gasto en formación del personal y priorización por áreas.-** Es necesario asignar un volumen de gasto para la mejora de la formación y capacidades de la organización. Adicionalmente, será necesario priorizar las áreas en base a una escala de 1(mínima prioridad) a 5(máxima prioridad).
- **Solicitud de préstamos a largo plazo.-** Puedes solicitar préstamos a largo plazo al banco. Su coste es menor que el de los préstamos a corto plazo pero el banco tiene unos límites de concesión dependiendo de los beneficios y del cash-flow de tu compañía. Los préstamos a corto plazo se generan automáticamente cuando la compañía no dispone de recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones y se contabilizan en el mismo año.

Otro tipo de decisiones se toman en el Despacho. Accede menú del Consultor, donde podrás comprar algunos de los informes que te ofrece el consultor.

Adicionalmente, en el desarrollo de la simulación pueden aparecer nuevas decisiones que permitan ajustar y mejorar la estrategia de tu compañía.

Recuerda: En cada período el simulador analiza las decisiones que has tomado. Si no has introducido todas las decisiones se reduce la competitividad y el valor de la compañía. En caso de no haber introducido la decisión de precio o unidades producidas, asumirá el valor del período anterior. Aunque las decisiones que desees tomar sean las mismas que las del período anterior, el simulador requiere que Guardes las decisiones, de otra forma, las considerará como no tomadas.

Limitaciones a algunas decisiones

Con objeto de asimilar en mayor forma el comportamiento del simulador a las circunstancias que se darían en situaciones reales, se han desarrollado algunas limitaciones a las decisiones de los equipos, permitiendo al algoritmo resultante generar unos resultados más fiables y veraces.

A continuación, se adjunta la explicación de cada una de estas limitaciones:

- **Introducción en nuevos mercados:** se limita el volumen de mercados en los que un equipo puede penetrar. Dichas limitaciones son:
 - Introducción en un máximo de 2 mercados por periodo.
 - Introducción en un máximo de 6 mercados en la simulación.
- **Adquisición de una nueva fábrica:** esta decisión está supeditada a diferentes limitaciones, debido a su importancia tanto estratégica como al impacto financiero derivado.
 - Limitación a un máximo de 1 fábrica por periodo.
 - Limitación a un máximo de 3 fábricas en la simulación.
 - Adicionalmente, se limitará la adquisición de nuevas fábricas si el volumen de patrimonio neto de la compañía se reduce por debajo del 25% del volumen que tenía la compañía al inicio de la simulación.
- **Unidades de producción:** esta limitación tiene como objetivo principal evitar una situación de exceso de inventario derivado de producciones (decisión) que no se asocian con la capacidad real de venta de la empresa. La producción se ajusta en base al porcentaje de inventario sobre las ventas y los beneficios de la compañía.
- **Gastos financieros:** los gastos financieros derivados de la existencia de préstamos a corto plazo variarán en base al montante total del préstamo. Así, se penalizará en mayor medida aquellos equipos que presenten desviaciones financieras más relevantes.
- **Gastos operativos:** se han establecido limitaciones a la capacidad de gasto de la compañía en las partidas correspondientes a: innovación, tecnología industrial y promoción.

Dicha limitación establece que la suma de las decisiones de gasto por estos conceptos no pueda superar un porcentaje determinado del volumen de ingresos del año anterior. El porcentaje a aplicar varía en el tiempo (dentro de una escala de que va del 20% al 8%) en función del volumen de beneficios y el patrimonio neto de la compañía. Las restricciones pueden ser mayores en la medida que la empresa entre en pérdidas o su patrimonio neto se vea reducido sustancialmente.
- **Desarrollo de delegación comercial:** La decisión de instalar una delegación comercial solo podrá tomarse a partir del primer periodo.

4 Los competidores

4.1 Compañías participantes

La simulación reproduce la competición entre cinco compañías:

- Alfa
- Beta
- Delta
- Gama
- Omega

El mercado se encuentra dominado por cinco grandes empresas, que mantienen un fuerte liderazgo en sus respectivos mercados nacionales. Las compañías parten de mercados y situaciones distintas pero todas comparten un escenario de “excesiva confianza y tranquilidad”.

Conviene que estés muy atento a la primera decisión que tomen los diferentes equipos, pues las estrategias que puede aplicar cada equipo son muy diversas.

La situación inicial y principales características de cada una de las compañías es la siguiente:

Alfa

- Su sede se encuentra en Alemania.
- Los mercados a los que vende son Unión Europea Occidental y Rusia y países europeos no comunitarios.
- Tiene dos fábricas: 1 High Technology en Alemania y 1 All in One en España.

Beta

- Su sede se encuentra en China.
- El mercado al que vende es China.
- Su mayor volumen de ventas está en el Patinete eléctrico.
- Tiene dos fábricas Big Producers en China.

Delta

- Su sede se encuentra en México.
- Los mercados a los que vende son América Central y Sur y Japón y Corea.
- Su mayor volumen de ventas está en el Patinete eléctrico en América Central y Sur.
- Tiene dos fábricas: 1 All in One en México y 1 High Technology en USA.

Gama

- Su sede se encuentra en USA.
- Los mercados a los que vende son USA y Canadá y América Central y Sur.
- Su mayor volumen de ventas está en la Bici eléctrica en USA y Canadá.
- Tiene dos fábricas: 1 High Technology en USA y 1 All in One en México.

Omega

- Su sede y su único mercado se encuentran en Japón
- Su mayor volumen de ventas está en la Bici eléctrica.
- Tiene dos fábricas High Technology en Japón.

4.2 Factores de competitividad

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten a la compañía alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Los factores pueden variar según el mercado y el nivel de competencia existente. Cada equipo directivo deberá identificar aquellos factores que sean más relevantes para su compañía y gestionarlos consecuentemente.

Aquellas compañías que consigan gestionar mejor los factores de competitividad, alcanzarán ventajas que podrán traducir en ventas y posiblemente en rentabilidad.



4.3 Objetivos a conseguir

El objetivo último de cualquier equipo de gestión es alcanzar el **máximo valor de la compañía** al final de los periodos de toma de decisiones previstos en cada caso.

Ahora bien, este es un objetivo muy genérico que cada equipo de gestión debe traducir en **objetivos estratégicos y operativos de su gestión**. Consecuentemente, en primer lugar es recomendable que cada equipo de gestión defina una estrategia de mercado y de desarrollo de la compañía, en base a la cual pueda ir tomando las decisiones. A continuación, será necesario evaluar la situación de la compañía para cada uno de los **indicadores clave** y fijar el objetivo a alcanzar a corto, medio y largo plazo para cada uno de ellos, de acuerdo a la estrategia definida.

Puesto que el día a día de cualquier directivo es muy estresante y requiere el análisis de mucha información, no toda ella veraz ni valiosa, y la toma de muchas pequeñas decisiones; el éxito de cualquier equipo de gestión requiere tener muy claramente definido el camino a seguir, y después saber seguirlo de forma eficaz. En condiciones normales, deberías ser capaz de incrementar el valor de tu compañía, al menos **un 8% cada periodo**.

5 ¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?

La evaluación de la gestión realizada por cada equipo se sintetiza en el **valor de la compañía**, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores. El siguiente esquema muestra los factores considerados en el cálculo del valor de la compañía y la ponderación asignada:



El valor de la compañía refleja la evolución de los resultados económicos en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes, evaluadas a través de los resultados alcanzados en los factores de competitividad. Es decir, un inversor tiene tanto en cuenta los resultados que obtiene la compañía en este periodo como su capacidad para mejorar sus resultados en el futuro. De esta manera, los equipos directivos de las compañías deben tomar decisiones pensando en la competitividad de su empresa en el futuro.

Debes tener en cuenta que el Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes periodos el valor de la compañía irá evolucionando de forma positiva o negativa. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente periodo.

6. Preguntas frecuentes

A continuación se responden a las preguntas más usuales en el desarrollo de la simulación, la mayoría de ellas ya están incluidas en el manual del simulador pero se amplían con el objetivo de responder de forma directa a estas cuestiones.

Quiero cambiar mi decisión de construir una nueva fábrica, ¿es posible? ¿Y de entrada a nuevos mercados?

Las decisiones de construir una nueva fábrica y de entrada a nuevos mercados se toman al comenzar un nuevo periodo. En el instante en el que se envían estas decisiones, no se podrán cambiar y quedarán bloqueadas.

Por tanto, es muy importante analizar bien la situación actual de la compañía antes de tomar estas dos decisiones.

No me queda claro el mensaje del simulador después de tomar la decisión de construir una nueva fábrica. ¿Si me deja construir la fábrica, entonces no necesito solicitar un préstamo a largo plazo?

Tras tomar la decisión de construir una nueva fábrica, si el simulador considera que la situación financiera de la compañía es aceptable, entonces recibirá el siguiente mensaje:

“Finalmente, ha sido posible desarrollar el proyecto de instalación de una nueva fábrica. Tu compañía, actualmente, dispone de suficiente capacidad de endeudamiento como para hacer frente al precio de la operación.”

Este mensaje no implica que no debas solicitar un préstamo a largo plazo, ni tampoco que debas solicitarlo. Simplemente ofrece información sobre la decisión que se acaba de tomar y los motivos por los cuales se puede construir una nueva fábrica.

¿Cómo se puede eliminar la deuda a corto plazo? ¿Es posible hacerlo con mi tesorería? ¿Se puede reclasificar la deuda de corto a largo plazo?

No es posible eliminar la deuda a corto plazo porque ésta se genera automáticamente cuando la empresa no dispone de recursos suficientes. El simulador detecta la necesidad de financiación y, ante la falta de financiación a largo plazo, exige a la empresa pedir un crédito extraordinario, a corto plazo y a un mayor tipo de interés.

Asimismo, no es posible reclasificar la deuda de corto plazo porque esta se liquida el mismo año, ni tampoco hacer uso de la tesorería disponible para eliminar dicho endeudamiento extraordinario.

Es fundamental recordar que el balance es una foto fija de la compañía, es decir, es una fotografía del patrimonio en un momento determinado. Por ello, al finalizar la simulación el balance refleja tanto el endeudamiento a largo como a corto plazo.

¿Es acumulativo el desembolso realizado en Innovación de producto? ¿Y en tecnología de fábrica?

El gasto en innovación de producto realizado en un periodo puede facilitar su consecución en el siguiente periodo, siempre en el caso de no haber alcanzado un nivel superior. Si bien, el desembolso realizado no se acumula íntegramente, sino que depende de otros factores tales como las decisiones que hayan tomado los competidores en cuanto a innovación, o las propias decisiones que ha tomado el participante en periodos anteriores.

¿Es posible subir más de un nivel tecnológico o de innovación por periodo?

No es posible incrementar en un periodo más de un nivel de innovación de producto y/o de nivel tecnológico.

¿Las decisiones sobre logística se toman una por periodo o por toda la competición?

Las decisiones sobre logística se toman una por periodo, pero tienen implicaciones sobre el resto de la competición. Si por ejemplo decides instalar un almacén de distribución, no podrás cerrarlo en futuros periodos.

¿El desarrollo de la delegación comercial puede ser solamente en los mercados donde ya hemos tenido ventas? ¿O se puede desarrollar en un mercado en el cual acabamos de introducirnos?

La decisión sobre la delegación comercial solo puede tomarse para los mercados en los que la compañía está presente. Es decir, si se toma la decisión de entrar en un nuevo mercado, en el mismo periodo se podrá desarrollar una delegación comercial en ese mismo mercado.

Si tenemos algún problema con la producción y por alguna razón producimos menos, ¿podemos elegir entre nuestros mercados a quién entregarle las unidades, y a quien no?, ¿o es el simulador quien divide las unidades para cumplir con los dos mercados?

La estimación de unidades producidas es una decisión que hay que tomar en función de las unidades totales que crees que vas a vender en todos los mercados en los que estás presente. Se deciden las unidades a producir por cada fábrica y producto, no por cada país de comercialización.

El simulador distribuye las unidades producidas optimizando los costes logísticos de distribución en cada mercado.

Si decidimos construir una nueva fábrica, ¿podemos decidir mejorar la tecnología de esa fabrica en el mismo periodo, o tenemos que esperar al siguiente periodo para poder decidir sobre esta nueva fábrica?

Al tomar la decisión de construir una nueva fábrica, en el mismo periodo se podrá tomar la decisión de mejorar la tecnología de esa fábrica.

Del mismo modo, también será posible introducir las unidades a producir de cada producto para esta nueva fábrica.

¿Es transferible la capacidad de producción de una línea de producto a otra? ¿o la capacidad máxima de producción de cada línea está establecida y no puede superarse disminuyendo alguna otra?

La capacidad de producción de una línea de producto no se puede transferir a otra línea. Sin embargo, sí es posible cesar la producción de una línea de producción seleccionando el producto, la fábrica y el país, en la pestaña de Producción del apartado de decisiones.

¿Si en un periodo dejamos de gastar en tecnología e innovación, mantenemos el nivel que teníamos en el nivel anterior o bajamos el nivel?

Sí, los niveles de tecnología de fábrica y de innovación de producto se mantienen aunque el desembolso durante el periodo sea cero.

Si bien, la adquisición de nuevas fábricas influye sobre el nivel de tecnología en función de su tipología.

Si decidimos construir una nueva fábrica en una ubicación donde ya tenemos una fábrica construida, al tomar la decisión sobre unidades a producir ¿debemos introducir las cantidades para ambas fábricas?

Efectivamente, al tomar la decisión de construir una nueva fábrica en una ubicación donde la compañía ya tiene una, a la hora de introducir las decisiones sobre unidades a producir habrá que hacerlo para ambas fábricas.

¿Por qué los costes unitarios de referencia no son como mis costes medios?

Los costes unitarios de referencia son costes medios por país sin tener en cuenta la situación exacta de la empresa. Por lo que los costes medios de la compañía pueden coincidir o no con los informes de costes unitarios de referencia por países.

¿Cómo se distribuyen en los mercados las unidades producidas? ¿Por proximidad?

De acuerdo a la demanda de cada mercado, el simulador optimiza la logística de las unidades producidas tomando como referencia la distancia/coste entre el lugar de producción y el mercado.

¿Cuál es la diferencia entre demanda potencial y demanda actual?

La **demanda potencial** se define como la demanda que puede llegar a producirse en los diferentes mercados donde se comercializan los distintos productos. Dicha demanda depende de las condiciones y factores que se den en los mercados, por lo que existen múltiples variables con impacto sobre los mismos.

Por ejemplo, los indicadores macroeconómicos sirven de referencia para explicar las variaciones en la demanda potencial de los productos. La renta disponible y el tamaño de mercado son algunos de estos indicadores, si bien no son los únicos factores que intervienen en la fluctuación de la demanda potencial.

La demanda potencial es una estimación a medio plazo. Durante el transcurso del año (periodo) puede sufrir variaciones.

La **demanda actual** es la demanda que se está produciendo en un mercado determinado, es decir, son los consumidores que ya tienen la necesidad de comprar los productos que se ofrecen en dicho mercado.

Sin embargo, estos consumidores pueden verse en situaciones en las finalmente hacen o no efectiva su compra, ya sea, por ejemplo, por una rotura de stock de un determinado producto o por que las condiciones del mercado facilitan la compra de productos sustitutivos.

Por ejemplo, si un cliente quiere comprar un determinado producto que ya está agotado, puede cambiar sus preferencias y comprar otro producto sustitutivo.

Asimismo, la demanda actual también está condicionada por el número de compañías que comercializan sus productos en un determinado país. Normalmente, cuantas más compañías estén presentes en un mercado, mayor será la demanda actual del mismo respecto a la potencial.

A la hora de tomar la decisión sobre la entrada en un nuevo mercado, los informes de demanda potencial y demanda actual aportan información muy valiosa que debemos considerar. Además, para tomar esta decisión es fundamental tener presente el número de empresas que comercializan

sus productos en el mercado, así como ser consecuente con la estrategia que hayamos decidido llevar a cabo durante la competición.

¿La presencia de varias empresas en un mercado provoca el crecimiento del mismo?

Sí, el número de empresas presentes en un mercado determinado condiciona el crecimiento del mismo, siempre que se tomen las decisiones correctas y se cumplan las condiciones adecuadas en el mercado.

¿Cómo se calcula el ratio de endeudamiento?

El ratio de endeudamiento se calcula sumando las obligaciones de la compañía (Préstamos a corto y largo plazo + Proveedores) y dividiéndolas por los Recursos Propios + el Beneficio Neto.

¿Por qué ha desaparecido parte de mi stock si no he conseguido venderlo todo?

En ocasiones se produce un desfase entre el stock real (stock periodo anterior + unidades producidas periodo anterior – unidades vendidas periodo actual) y el stock que aparece en los informes del simulador.

El motivo por el cual la compañía tiene menos stock del que debería es la obsolescencia del producto. Es decir, pasados seis meses el producto se queda obsoleto y deja de ser apto para la venta, yendo a parar directamente a pérdidas.

Por ello, es recomendable no acumular gran cantidad de stock porque este puede acabar siendo inservible para la venta.

¿Qué tipo de gastos están incluidos en la cuenta Gastos Generales?

Los gastos generales incluyen: los costes derivados del mantenimiento, administración y dirección de las fábricas. Son costes fijos. Estos costes varían en función de la tipología de fábrica y según su ubicación. En esta partida se incluyen también otros gastos como los servicios centrales u otros derivados de la gestión general de la compañía.

¿Por qué mi compañía no ha producido finalmente las unidades que he introducido en la decisión correspondiente?

La razón principal por la cual tu compañía no ha producido finalmente la cantidad exacta de unidades que introdujiste en la decisión correspondiente, es el elevado volumen de stock que tenías en el periodo anterior. Cuando se dan niveles de stock tan elevados, el simulador limita la producción para el periodo siguiente.

Por otro lado, el nivel de innovación del producto y el nivel de tecnología de fábrica también condicionan el volumen final de unidades producidas. Por ejemplo, unos niveles bajos en nivel tecnológico repercuten sobre el nivel de eficiencia, el nivel de fiabilidad, el nivel de producción y la flexibilidad de la producción. Por tanto, un menor nivel tecnológico implica una menor cantidad de stock debido a la baja eficiencia.

¿Cómo afecta el nivel de innovación en las ventas de los productos?

El nivel de innovación influye sobre el atractivo del producto en el mercado y, especialmente, sobre determinados segmentos de demanda.

Asimismo, si un producto con alta innovación de fábrica se produce, por ejemplo, en una fábrica Big Producer, el coste de fabricación será más elevado porque la fábrica prácticamente no está especializada. Es decir, la tipología de fábrica y la innovación están directamente relacionados.



“El mayor riesgo es no correr ningún riesgo. En un mundo que cambia muy rápidamente, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos.”

Mark Zuckerberg

Conoce todos nuestros simuladores y realiza simulaciones demo.

Registrándote en nuestra página: www.CompanyGame.com

¡Entra y experimenta!

Contacta con nosotros en: info@CompanyGame.com



Balmes, 301 - 08006 Barcelona, España - info@companygame.com -
Tel. +(34) 93.534.04.02 - Móvil +(34) 607.56.88.56