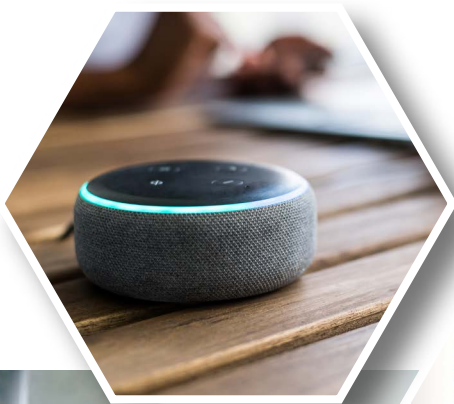




SIMULADOR DE NEGOCIO (Business Game)



MANUAL DEL USUARIO

▶ 7 EQUIPOS



COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO

Índice

1	Introducción	3
2	Descripción básica del entorno de simulación	5
	2.1 La compañía.....	5
	2.2 Tecnología del hogar	5
	2.3 Mercado	7
	2.4 Líneas de producto.....	8
	2.5 Segmentos	8
	2.6 Tipos de fábrica	9
	2.7 Tecnología industrial.....	10
	2.8 Innovación de producto	12
	2.9 Estructura de costes de fabricación de la compañía	13
	2.10 Reparto de dividendos	14
	2.11 Informes de resultados.....	14
3	Eventos inesperados	15
	3.1 Gestión del riesgo y la incertidumbre.....	15
4	Áreas de decisión	16
5	Los competidores	19
	5.1 Compañías participantes.....	19
	5.2 Factores de competitividad.....	20
	5.3 Objetivos a conseguir.....	20
6	¿Cómo se evalúa la gestión realizada por cada equipo?	21
7	Glosario de términos relevantes	22
8	Preguntas frecuentes	26

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? Company-Game te ofrece esta oportunidad on-line.




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.

Misión del participante

Tu participación en BusinessGlobal consiste en asumir el máximo puesto ejecutivo de una compañía fabricante de tecnología del hogar que debe reforzar su posición competitiva a nivel global, tomando las principales decisiones tanto a nivel estratégico como operativo.

Los resultados económicos obtenidos, el ritmo de crecimiento, la competitividad de los productos ofrecidos o el valor de la marca son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar la compañía y así analizar los resultados obtenidos con la gestión realizada.

 **Businessglobal** ofrece la oportunidad de aplicar de manera integrada diferentes conocimientos adquiridos en las áreas de Marketing, Operaciones, Gestión Económico-Financiera o Recursos Humanos, 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, el ejercicio de simulación permite profundizar en una serie de habilidades genéricas o transversales, claves para la empleabilidad en la actualidad. Algunas de dichas habilidades son:

- Aprendizaje autónomo
- Capacidad de análisis
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación oral y escrita

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.

Proceso de Gestión

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



Dada una determinada posición competitiva, los resultados de una compañía estarán condicionados por la Calidad de la Gestión, que a su vez está condicionada a la correcta aplicación de estas etapas.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es uno de los factores clave del éxito que permitirá obtener los mejores resultados en el ejercicio. El trabajo en equipo tiene diversas dimensiones:

- Compromiso de los miembros del equipo, que en cierta manera condicionará su motivación por la realización del ejercicio.
- Comunicación que se establezca entre todos los miembros del equipo. La comunicación efectiva siempre debe tener dos direcciones: escucha activa y contribución efectiva.
- Cohesión entre todos los miembros del equipo. Compartir objetivos comunes es la clave de la cohesión.
- Confianza sincera entre todos los miembros del equipo.
- Intercambio de conocimientos es una de las aportaciones de valor fundamentales del trabajo en equipo. Sin intercambio de conocimientos, no puede haber un trabajo en equipo real.
- Coordinación y facilidad para la resolución de problemas que se puedan producir dentro del equipo.
- Rendimiento que tiene que ver con la orientación a logros y resultados compartida por todos los miembros del equipo.

Cada una de las etapas de gestión mencionadas anteriormente deben ser el resultado del trabajo en equipo. El trabajo en equipo nunca debe entenderse como la distribución del trabajo entre todos sus miembros, esperando que la agregación de las partes constituya el resultado final esperado.

El ejercicio de simulación es suficientemente complejo como para requerir que el equipo alcance un alto nivel de rendimiento si se desea obtener buenos resultados y alcanzar un enriquecedor desarrollo de competencias.



Descripción básica del entorno de simulación

2.1 | La compañía

Tu compañía está operando en el sector de la tecnología del hogar, 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 | Tecnología del hogar

El sector de la Tecnología del Hogar 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 del hogar en la domótica, etc, son algunos ejemplos del importante avance y el esfuerzo realizado en innovación de la tecnología del hogar.
- Directamente relacionada con la tendencia anterior, conviene destacar el importante desarrollo e incorporación en diferentes productos y servicios de la **inteligencia artificial**. Los últimos avances obtenidos a partir del machine learning constituyen un punto de inflexión en lo que debe ser la aplicación de la AI en el día a día de los ciudadanos.



- **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. De todas formas, en los últimos años se ha producido un retroceso al respecto, pues algunos países han impulsado iniciativas proteccionistas de sus propias economías. Actualmente, ya se empieza a hablar de “**des-globalización**”. Sin duda, es un momento de contradicciones que pueden provocar importantes turbulencias en el mercado.
- **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.
- El rápido crecimiento del consumo energético puede generar un incremento significativo en el **coste de la energía**. Los gobiernos están impulsando medidas para potenciar las inversiones en nuevas fuentes de energía y en la mejora de la eficiencia energética.
- **Internet de las cosas** – IoT es una de las tendencias más relevantes en la industria. La conectividad a internet es una gran oportunidad para mejorar la propuesta de valor en los productos tecnológicos.



Actualmente, el mercado se encuentra dominado por diversas grandes empresas, que mantienen un fuerte liderazgo en sus respectivos mercados nacionales. Cada una de las grandes corporaciones está rentabilizando su mercado, pero los esfuerzos por conseguir cuota en otros mercados son mínimos.

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”. Las corporaciones están próximas a su capacidad máxima de producción, esto dificulta el crecimiento en ventas 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 principales competidores, se van a producir movimientos.

2.3 | Mercado

Se definen diversas áreas geográficas. Las diferentes áreas geográficas y el tamaño de su población (en millones de habitantes) así como su PIB per cápita pueden condicionar el potencial de demanda de cada una de ellas.

Mercados	Millones de habitantes	PIB per cápita (miles de euros)
América central y Sur	431	4.500
China	1.300	6.950
India	1.375	4.320
Japón y Corea	180	31.500
USA y Canadá	280	40.400
Sureste Asia	660	4.300
Rusia y Medio Asia	450	12.700
Unión Europea	335	28.100
Europa no UE	328	14.450
África	1.303	4.750

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.

Para entrar en los nuevos mercados, existen diversas modalidades:

- 1.- Contrato comercial con una empresa de representación y distribución.
- 2.- Abrir una delegación comercial propia y contratar un distribuidor.
- 3.- Crear una empresa mixta con un socio local.
- 4.- Crear una empresa 100% propia con equipo comercial propio.

Los costes o inversión relacionada con cada una de estas opciones pueden variar sustancialmente.

En el cuadro de mando podrás encontrar información relevante sobre algunos indicadores macroeconómicos clave que pueden impactar en la evolución del mercado.



2.4 | Líneas de producto

Se definen tres líneas de productos:

- **Alta tecnología personal:** Esta categoría engloba una amplia diversidad de artículos tecnológicos de carácter complementario (auriculares, asistentes personales, pequeños robots personales, gafas de realidad virtual,...).
- **Pequeño electrodoméstico:** En esta línea se incluyen todos los pequeños elementos que se usan a diario en los hogares. Tostadoras, cafeteras, freidoras, robot aspirador, etc. son algunos de los Pequeños Electrodomésticos más populares.
- **Domótica para el hogar:** La domótica para el hogar incluye una serie de mecanismos que convierten una casa en inteligente. La conectividad e interacción entre la TV, el ordenador, la calefacción, aire acondicionado, intensidad de luz, mecanismos para persianas que se abren o cierran dependiendo del momento del día, son los elementos de los nuevos hogares inteligentes.

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.
- **Conservadores.** 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, la domótica (máxima especialización).

Esta capacidad de producción puede verse incrementada por el nivel de tecnología industrial de la planta.

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.

En la pestaña “Producción” del Cuadro de Mando, se indica 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.

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
Alta tecnología personal	80.000	60.000	30.000
Pequeño electrodoméstico	300.000	200.000	100.000
Domótica para el hogar	6.500	17.000	32.000



Tipo de fábrica por país		
País	Tipología de Fábrica	Tecnología Industrial
Alemania	HighTechnology	8-15
USA	HighTechnology	8-15
Japón	HighTechnology	8-15
México	AllinOne	5-12
España	AllinOne	5-12
Malasia	AllinOne	5-12
China	BigProducers	1-8
Moldavia	BigProducers	1-8
Paraguay	BigProducers	1-8

Nota: consulta el apartado producción para conocer los presupuestos de inversión y costes de implantación por tipo de fábrica y país.

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 de producción para cada tipo de planta será distinto y estará condicionado al país en el que se ubique.

2.7 | 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 inversión 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
BigProducers	Entre un 84% y un 92%	Hasta un 6%	Hasta un 8%	Hasta un 6%
AllinOne	Entre un 86% y un 96%	Hasta un 9%	Hasta un 12%	Hasta un 11%
High Technology	Entre un 91% y un 99%	Hasta un 18%	Hasta un 18%	Hasta un 16%



En la siguiente tabla se expone el nivel de inversión 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 inversión recomendado se incrementa progresivamente para alcanzar valores más altos. Es decir, el gasto requerido es mayor si el nivel de tecnología objetivo es el nivel 5, que si es el 4.

Parámetros a considerar al decidir el gasto en Tecnología Industrial

Innovación Producto	Big Producers	All in One	High Technology
Inversión requerida para nivel mínimo	Nivel mínimo: 1 Inversión mínima: 300000	Nivel mínimo: 5 Inversión mínima: 730000	Nivel mínimo: 8 Inversión mínima: 1600000
Gasto adicional recomendado por cada nivel de tecnología adicional. Porcentaje de incremento sobre el nivel anterior.	13%	10%	7%

Por ejemplo, si desea alcanzar el nivel 4 de tecnología industrial para una planta Big Producers, el importe de referencia sería: 300.000 * 1,13 (necesario para alcanzar el nivel 2) * 1,13 (necesario para alcanzar el nivel 3) * 1,13 (necesario para alcanzar el nivel 4). De todas formas, otras variables pueden impacto sobre el nivel de rendimiento de este presupuesto (Capacidad de la organización, nivel de gasto realizado por la competencia,...).

El presupuesto asignado a mejorar la tecnología industrial no se incorpora como gasto en el Estado de Resultados. Se considera un gasto activable que se incorpora en el Balance de Situación, como un Activo Inmaterial. El plazo de amortización para estas partidas es de 7 años.



2.8 | Innovación de producto

El nivel de innovación de los productos puede evolucionar en una escala de 1 (menor) a 12 (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	Alta tecnología personal	Pequeño electrodoméstico	Domótica para el hogar
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 o inversión 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.

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%
8-12	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 | 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 fabricación (costes directos):** 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 de elaboración:** vinculado a las unidades producidas, varía por tipo de fábrica y país de implantación.
 - **Depreciaciones/Amortizaciones:** costes fijos anuales en concepto de depreciación de las instalaciones y la maquinaria de las fábricas que posee la compañía. Los porcentajes de depreciación varían según la tipología de fábrica y 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 su ubicación.
- **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 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 en inventario al finalizar el periodo sobre unidades vendidas. En la pestaña correspondiente, podrás encontrar más información sobre este punto.
- **Costes de transporte:** costes derivados del traslado desde fábrica a los mercados finales de las unidades de producto vendidas. 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.

2.10 | Reparto de dividendos

El dividendo es la parte de resultado neto (utilidad) que se reparte entre los accionistas o socios de la sociedad. Se puede dar la situación que los resultados no sean positivos y en ese caso no se podrán repartir dividendos.

En el supuesto que la compañía se encuentre en una situación económica financiera en la que puede hacer reparto de dividendos, cuanto mayor sea, será reconocido positivamente en el Valor de la Compañía, en el apartado de resultados económicos.

Consulta en el simulador de cuánto fue el reparto en el último año.

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 al apartado correspondiente 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.

El consultor ofrece dos tipos de informes:

- Informes internos o comparativos con la competencia. El precio de estos informes es de 10.000€//\$ por informe.
- Informe de potencial de demanda y ventas por mercado, segmento y producto. El precio de estos informes es de 20.000€//\$ por mercado.

Visita el área de Consultor para conocer los informes disponibles. La mayoría de ellos estarán disponibles durante el período inicial de simulación.



Eventos inesperados

3.1 | Gestión del riesgo y la incertidumbre

El riesgo es la posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño. El riesgo puede implicar pérdida. Habitualmente, las personas intentamos tomar todas las medidas posibles para evitar el riesgo, por el impacto o coste que pueda tener, pero el riesgo no siempre es evitable. Por este motivo, es necesario tomar medidas que minimicen la pérdida en el caso de que un determinado evento se produzca.

Por ejemplo, las medidas contra incendios pueden reducir la probabilidad de que se produzca un incendio, pero en ningún caso podrán reducir esa probabilidad a cero. En cualquier caso, si el incendio se llegara a producir seguramente podrían reducir sustancialmente las pérdidas que se puedan producir.

En la gestión empresarial, como en otros ámbitos de la vida, cualquier decisión implica riesgo. En la mayoría de casos, es imposible eliminar el riesgo, pues en ese caso no sería necesario tomar decisiones. En muy pocas situaciones existe garantía del resultado que se obtendrá como consecuencia de una decisión.

Dos fuentes importantes de riesgo son el mercado y la competencia:

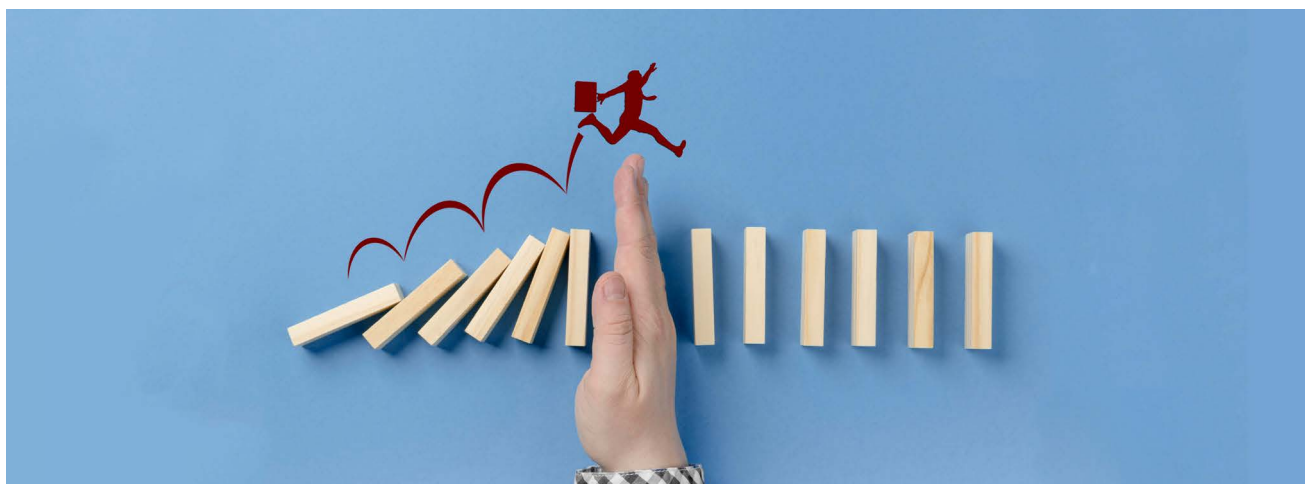
- **Mercado.**- por el desconocimiento que existe sobre la respuesta que puede dar el mercado a las diferentes políticas y decisiones definidas por la empresa.
- **Competencia.**- por el impacto que pueden tener sobre el comportamiento del mercado y su efecto sobre el resultado generado por las decisiones tomadas por la empresa.

Es importante que dentro del proceso de gestión empresarial se contemple la realización de previsiones de ventas, ingresos, costes y resultados para los diferentes mercados y productos. Dichas previsiones ayudarán a ajustar los criterios de toma de decisiones, de acuerdo a los resultados obtenidos del mercado.

En determinados ámbitos de gestión internos de la empresa, también puede haber elevados niveles de incertidumbre. Por ejemplo:

- **Área de promoción.**- no existe un fórmula que garantice el impacto que puede generar un determinado presupuesto sobre el valor de la marca.
- **Área de innovación y tecnología.**- no existe garantía sobre el presupuesto a asignar a un determinado concepto para obtener el objetivo de innovación/tecnología requerido.

En ese sentido, el simulador reproduce lo que se puede observar en la realidad. Las áreas de marketing o innovación son complejas e incorporan elevados grados de incertidumbre. En determinados momentos, la incertidumbre no sólo proviene del propio proceso, sino que viene acentuada por el comportamiento de la competencia.



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.
- **Modelo de implantación comercial.**- Al introducirse en un nuevo mercado, se debe definir el modelo de implantación comercial deseado.
- **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.
- **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 permitirá incrementar el valor de marca de la compañía en el mercado. Adicionalmente, es posible priorizar para cada mercado, los segmentos de mercado a los que deseas dirigir el esfuerzo promocional de la compañía.
- **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 tecnológico 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 capacitación de la organización 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 y corto plazo.**- Puedes solicitar préstamos a largo y corto plazo al banco. El banco tiene unos límites de concesión dependiendo de los beneficios y del nivel de endeudamiento de tu compañía.
- **Reparto de dividendos.**- Deberás decidir el porcentaje del Resultado Neto del periodo anterior que pasa a repartirse entre los socios de la compañía.

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 periodo 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.



Los competidores

5.1 | Compañías participantes

La simulación reproduce la competición entre ocho compañías:

- Alfa
- Beta
- Delta
- Gama
- Omega
- Sigma
- Zeta

El mercado se encuentra dominado por ocho 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 Medio Asia.
 - Su mayor volumen de ventas es el Pequeño Electrodoméstico en el mercado de Rusia y Europa no Comunitaria.
 - Tiene dos fábricas:
 - 1 HighTechnology en Alemania.
 - 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 Pequeño Electrodoméstico.
 - Tiene dos fábricas:
 - 1 All-in-One en Malasia.
 - 1 BigProducers 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 Pequeño Electrodoméstico en Japón y Corea.
 - Tiene dos fábricas:
 - 1 All-in-One en México.
 - 1 HighTechnology 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 Alta Tecnología Personal en USA y Canadá.
 - Tiene dos fábricas:
 - 1 HighTechnology en USA.
 - 1 All-in-One en México.
- Omega**
 - Su sede se encuentra en Japón.
 - El mercado al que vende es Japón.
 - Su mayor volumen de ventas está en la Alta Tecnología Personal.
 - Tiene dos fábricas HighTechnology en Japón.

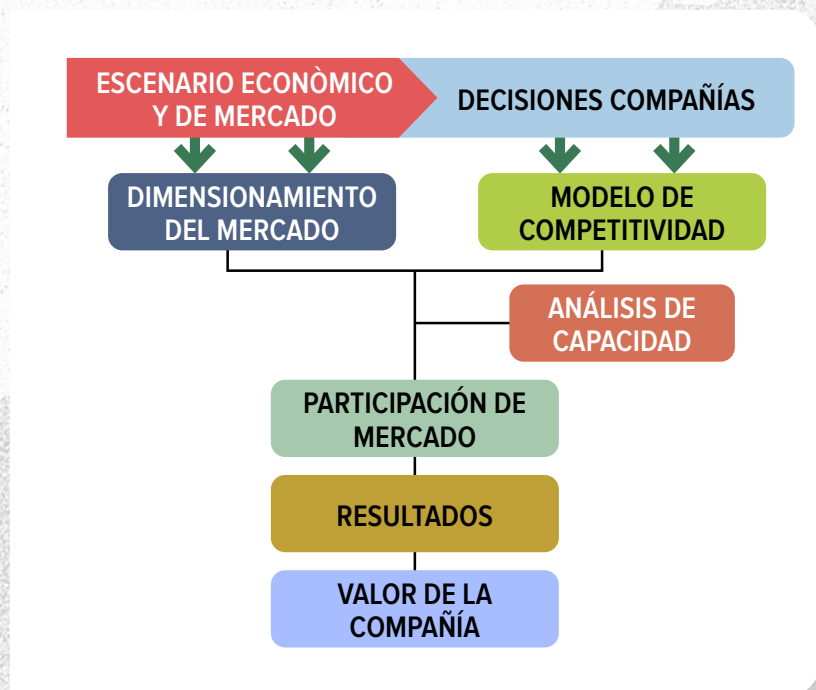
- Sigma**
 - Su sede se encuentra en Moldavia.
 - Los mercados a los que vende son Rusia-Medio Asia y Europa no UE
 - Tiene altas tasa de ocupación de fábrica.
 - Tiene dos fábricas:
 - 1 All-in-One en España
 - 1 BigProducers en Moldavia

- Zeta**
 - Su sede se encuentra en India.
 - Los mercados a los que vende son India y Sur-Este Asia.
 - Tiene dos fábricas BigProducers en India.
 - Está al máximo de su ocupación de fábrica.

5.2 | 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.



5.3 | Objetivos a conseguir

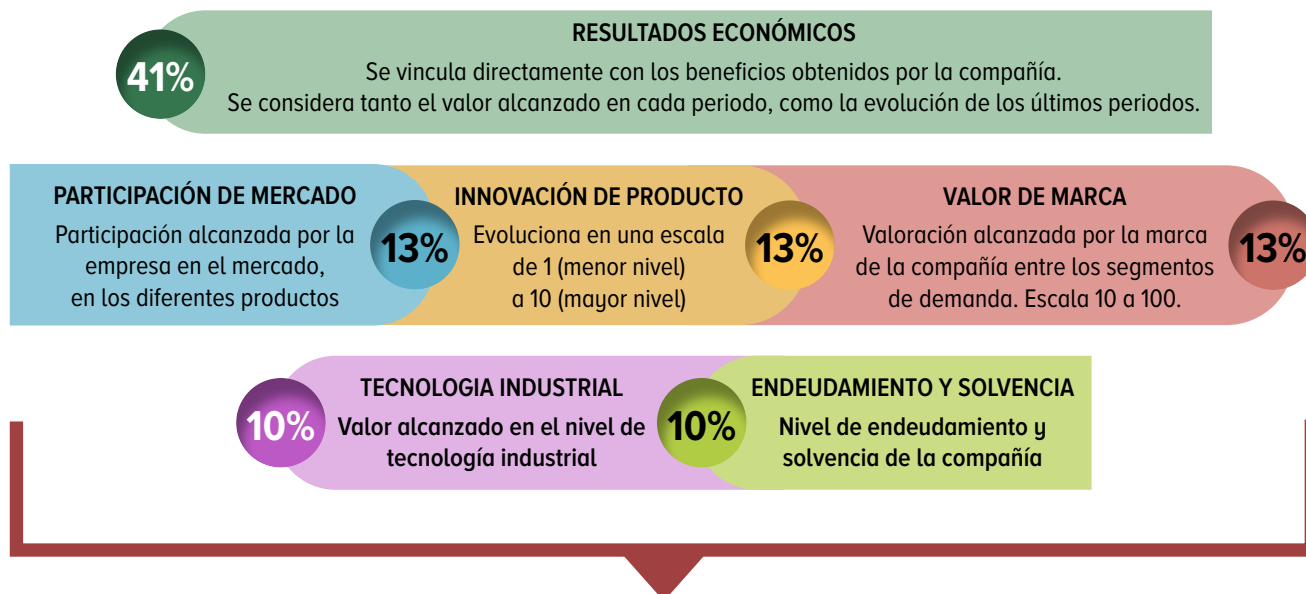
El objetivo último de cualquier equipo de gestión es alcanzar el **máximo valor de la compañía** al final de los periodos de toma de decisiones previstos en cada caso.

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**.

¿Cómo se evalúa la gestión realizada por cada equipo?

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:



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

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 períodos 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 período.



Glosario de términos relevantes

Indicadores Clave

Seguidamente, se presentan los indicadores clave considerados para la gestión de la 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 respecto unidades (%):** es el cociente entre las unidades vendidas por la empresa y el total de unidades vendidas en el global del mercado.
- **Ingresos:** son resultado de multiplicar las unidades vendidas de cada producto por el precio de venta neto aplicado en los diferentes canales. El precio de venta neto se calcula a partir del precio de venta menos el descuento aplicado a los diferentes canales.
- **Participación respecto ingresos (%):** es el cociente entre ingresos obtenidos por la empresa y el total de ingresos en el global del mercado.
- **Margen s/ Ingresos:** es el cociente entre el Margen Bruto y el total de Ingresos.
- **Resultado Bruto:** es el resultado de restar, a los ingresos, los costes de las ventas, de marketing, de personal, de innovación, de depreciación y generales.
- **Resultado Neto:** es la diferencia entre el Resultado Bruto menos los gastos financieros.
- **Rentabilidad sobre Patrimonio Neto:** es el cociente entre el Resultado Neto y el Patrimonio Neto.
- **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.
- **Número de fábricas:** total de fábricas operativas de la compañía.
- **Tasa Ocupación Fábrica:** es el cociente entre el total de litros producidos y el total de capacidad de la fábrica.
- **Unidades en Inventario sobre ventas:** es el cociente de las unidades que se encuentran en inventario y las unidades vendidas.
- **Ingreso medio por litro:** se calcula dividiendo el volumen de ingresos obtenido por el volumen de litros vendidos.
- **Valor de Marca:** en una escala de 10 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 medio de los dos productos 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.
- **Satisfacción del Empleado:** nivel de satisfacción de los empleados en una escala de 10(nivel mínimo) a 100(nivel máximo).

Otros indicadores relevantes:

- **Nivel de Capacidades:** muestra el nivel formación o capacidades alcanzado por la organización (personas, procesos, sistemas,...) en una escala de 10 (nivel mínimo) a 100 (nivel máximo).

- **Nivel de Digitalización:** refleja el nivel de digitalización alcanzado por la compañía en sus diferentes procesos en una escala de 10 (nivel mínimo) a 100 (nivel máximo).
- **Condiciones Laborales:** indicador sobre la calidad de la organización y la evaluación de los trabajadores sobre las condiciones laborales. Se mide en una escala de 10(nivel mínimo) a 100(nivel máximo).

En el interior del Cuadro de Mando del simulador encontrarás diferentes pestañas con información de detalle de cada una de las áreas de gestión de la compañía, así como información relevante sobre la evolución del entorno.

Otros conceptos relacionados con el cálculo resultados

Otros términos que pueden surgir en otros apartados del simulador son:

- **Costes de fabricación:** es resultado de la suma de los costes generados por el proceso de fabricación de las unidades vendidas. Incluye los siguientes conceptos:
 - Componentes
 - Personal
 - Energía
 - Generales
 - Elaboración
 - Depreciación

El coste total de fabricación puede diferir del coste de las ventas que se refleja en la cuenta de resultados. La diferencia estriba en las unidades en inventario. El coste directo de las unidades producidas y no vendidas no se refleja como coste del periodo. Por el contrario, el valor del inventario al inicio del periodo si se considerará coste de las ventas del periodo.

- **Coste de logística:** corresponde a la suma de los costes de almacenaje y costes de logística.
 - Costes de almacenaje: se calculan como un porcentaje del coste de fabricación de las unidades. Dicho porcentaje aumentará cuanto mayor sean las unidades en inventario sobre ventas.
 - Coste de logística: es el agregado de los coste de transporte de los productos de las fábricas a los mercados y los costes de distribución de los productos hasta los puntos de venta. El cálculo de los costes de logística 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.
- **Costes de Mantenimiento:** costes asumidos en las actividades de mantenimiento y actualización continuada de las fábricas.
- **Costes de No Calidad:** costes generados por los defectos generados en el proceso de producción o por la pérdidas de unidades por caducidad del inventario. Los productos defectuosos son las unidades de producto que han fabricado con algún defecto y que han tenido que recuperarse para poder ser vendidas.



- **Coste de unidades perdidas:** son las unidades que, habiendo sido producidas en el año anterior, no han sido vendidas en el segundo trimestre del año siguiente. El valor en inventario de estas unidades se considerará un coste que se reflejará en la partida “Costes de No Calidad” de la cuenta de resultados o en el informe principal del área de producción.

Otros conceptos relacionados con el estado de resultados de la compañía son:

- **Gastos de Marketing:** es resultado de la suma del gasto en promoción por producto y mercado, introducido en la decisión correspondiente.
- **Gastos de Personal:** es resultado de los gastos salariales de los empleados de la oficina central. También incluye los costes de capacitación y los costes de indemnización en caso de cerrar parcial o totalmente alguna fábrica.
- **Gastos I+D:** es resultado de los gastos en mejora de la tecnología industrial y en mejora del diseño de producto, ambos introducidos en la decisión correspondiente. Además, se deben añadir los gastos de las reuniones de contratación de un diseñador y de mejora de la eficiencia.
- **Gastos de depreciación:** es el coste de depreciación relacionado con los activos no corrientes de la empresa.
- **Gastos Generales:** se imputa un 1,5% a los gastos de la actividad de la sede central de la compañía. Además, deben añadirse gastos de es resultado del consultor y los gastos de implantación por la adquisición de una nueva fábrica.
- **Gastos financieros:** es resultado de los intereses generados por los préstamos a corto y largo plazo.
- **Resultado Financiero:** resultado de la diferencia entre los Ingresos y Gastos Financieros.
- **Resultados Extraordinarios:** resultados obtenidos por la sociedad de actividades u operaciones que no corresponden a la actividad principal de la sociedad.

Otros conceptos relacionados con el balance de la compañía

- **Caja o Bancos:** donde se computan los saldos mantenidos en efectivo y en cuentas abiertas a bancos.
- **Cuentas por cobrar:** donde se computa aquellos importes que han dejado a deber los clientes.
- **Inventarios:** donde se computa el valor del inventario.
- **Total Activo Corriente:** es el agregado de las diferentes partidas de corto plazo.
- **Participaciones:** inversiones en participaciones de la sociedad en otras empresas vinculadas.
- **Planta y Equipos – Bruto:** donde se computan las inversiones realizadas para poder desarrollar la actividad de la empresa. Corresponde al activo no corriente.
- **Depreciación Acumulada:** donde se computa la depreciación del activo inmovilizado.
- **Total Activo No Corriente:** valor neto del inmovilizado, más el valor de las inversiones financieras y las participaciones.
- **Total Activo:** donde se computan los bienes y derechos que posee la empresa. Son resultado de la suma del activo corriente y activo no corriente.
- **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.
- **Proveedores:** valor de las compras realizadas que están pendientes de ser pagadas.

- **Préstamo a corto plazo:** valor de la decisión correspondiente al préstamo a corto plazo.
- **Total Pasivo Corriente:** agregados los conceptos de crédito extraordinario, proveedores y préstamo a corto plazo.
- **Préstamo a largo plazo:** valor del capital pendiente de los préstamos solicitados por la compañía en los sucesivos periodos.
- **Capital:** corresponde a las aportaciones de los socios.
- **Reservas:** corresponde a los resultados generados por la propia sociedad y retenidos para mejorar la solvencia de la compañía.
- **Resultado Después de Impuesto:** resultado neto de la empresa deducido el impuesto.
- **Total Patrimonio Neto:** es el agregado del Capital + Reservas, más o menos el Resultado Después de Impuestos.
- **Total Pasivo + Patrimonio Neto:** es la suma del Pasivo Corriente, el préstamo a largo plazo y el Patrimonio Neto.

RECUERDA que, cuando no tomas algunas de las decisiones previstas en el simulador, la competitividad de tu compañía se reduce, afectando negativamente a tus ventas y reduciendo el Valor de la Compañía.





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 recibiría 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.

¿Como 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 esta 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 quien 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 estas presentes. 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

¿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/invertir 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 fabricas 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 fabricas?

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 fabricas.

¿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.

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

El simulador distribuye las unidades producidas optimizando los costes logísticos de distribución en cada mercado, es decir, las fabricas distribuyen su producción en función de la proximidad de los mercados

¿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 sustitutos.

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.



COMPANYGAME

APRENDE SIMULANDO

🌐 <https://www.companygame.com/>
✉ soporte@companygame.com

20770
210.95
207.70
24.27
18.92

© 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