



SIMULADOR DE GESTIÓN EMPRESARIAL



MANUAL DEL USUARIO



Índice

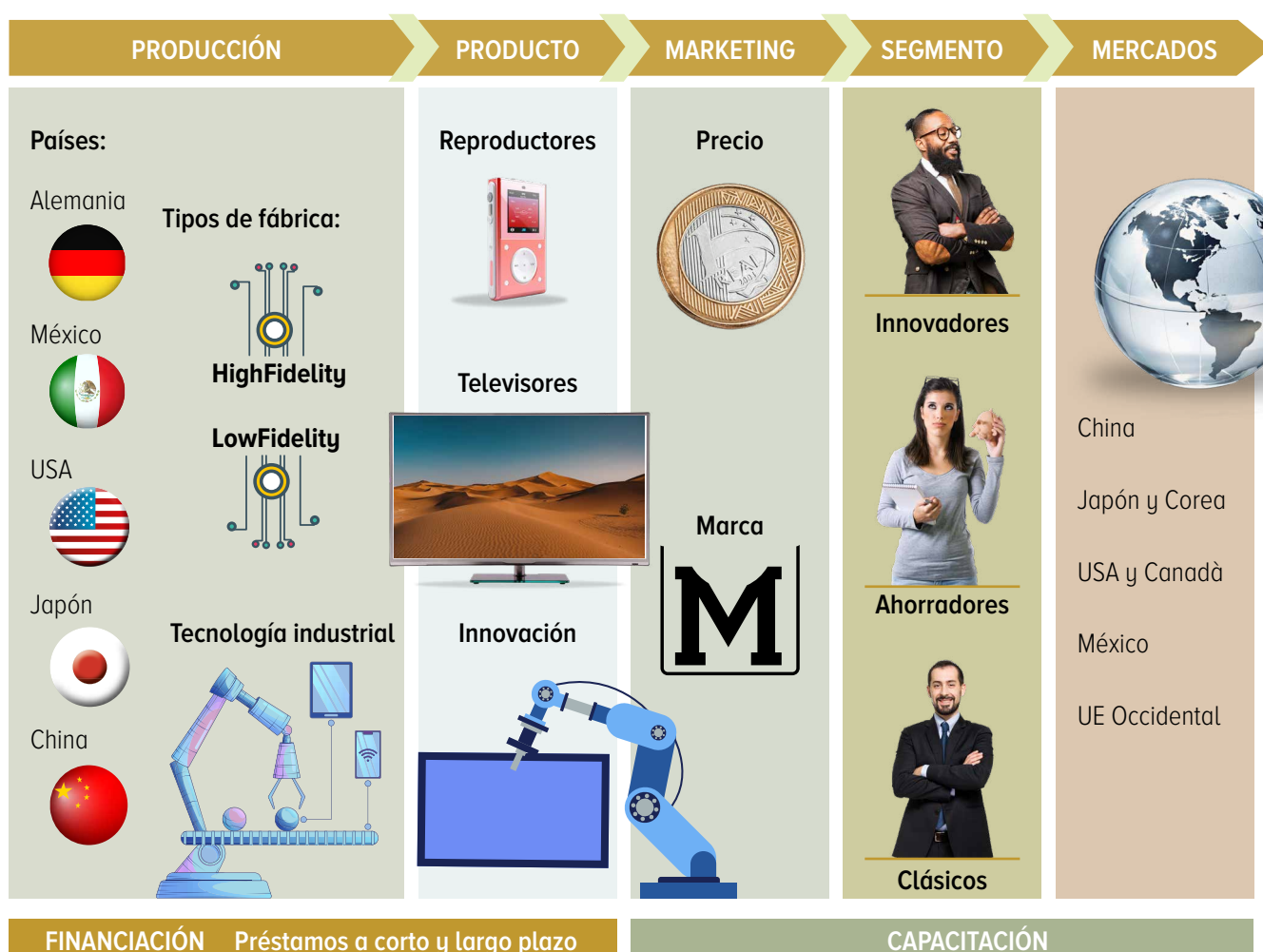
1 Descripción básica del entorno de simulación.....	3
2 Descripción básica del entorno de simulación	4
3 Áreas de decisión.....	10
4 Evaluación de los resultados	12
5 ¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?.....	13

Descripción básica del entorno de simulación

Entorno de simulación

Business 21 es un simulador que reproduce el entorno competitivo de diversas compañías que están operando en el sector de reproductores digitales y televisores. La actividad cubre todos los eslabones de la cadena de valor, desde el I+D, la producción, la logística y la comercialización. Este sector es enormemente competitivo y vive una evolución tecnológica vertiginosa, por la continua globalización de la economía y el mercado en general.

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



Misión del participante

 **Business21** es un simulador de gestión de una empresa del sector del audio y video digital que permite a los usuarios tomar las diferentes decisiones de dirección en las áreas clave de la gestión empresarial. Éstas son:



Descripción básica del entorno de simulación

Líneas de producto

Las compañías se centran en reproductores para el uso personal y doméstico y han desestimado trabajar en el mercado para el uso profesional.

Se definen dos líneas de producto:

- **Reproductores multimedia:** Reproductores de audio y video, con radio FM y AM. Existente múltiples tipos de reproductores orientados a todos los potenciales consumidores.



- **Televisores:** Televisiones con formatos orientados al uso doméstico con un formato de 17 a 50 pulgadas y tecnología LCD y Plasma.



Mercado

Se definen un total de 5 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 (Dólares)
China	1.300	7.900
Japón y Corea	161	31.200
USA y Canadá	445	45.666
México	110	9.009
Unión Europea Occidental	335	34.810

Recientes estudios han permitido estimar la demanda potencial en cada uno de los mercados en unidades. En el apartado Mercado del Cuadro de Mando podrás encontrar diversos informes que te ayudarán a comprender el potencial de los diferentes mercados.

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.

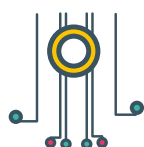
CLÁSICOS

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 uno de los mercados existentes el peso que tiene cada segmento es diferente. Cada uno de los mercados tiene condiciones diferentes: volumen de potenciales compradores, nivel de renta, ventas actuales o nivel de innovación en los productos preferentes. La suma de estas condiciones acaban configurando una demanda potencial que debe ser analizada. Puedes encontrar diferentes informes sobre el mercado en el área Mercado del Cuadro de Mando.

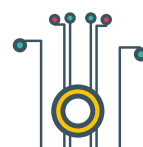
Tipos de fábrica

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



Fábrica (LF) “Low Fidelity”:

Nivel tecnológico bajo, orientada a la producción a gran escala.



Fábrica (HF) “High Fidelity”:

Muy especializada y alto nivel tecnológico.

La capacidad de producción por tipo de fábrica, línea de producto y país de implantación la podrás encontrar en el área de **Producción** del Cuadro de Mando.

La capacidad de producción de la fábrica 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, México, USA, Japón, y China. Cada una de las diferentes ubicaciones requerirá un nivel de inversión y costes diferentes (comprueba en Decisiones del simulador los costes y el nivel tecnológico que te ofrece cada una de ellas).

El coste de implantación puede reducirse hasta un 50% si la compañía ya dispone de una fábrica en el país de implantación o si ya dispone de una fábrica similar a la de nueva adquisición.

Innovación

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 se 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 nivel 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 la inversión en innovación de producto

INNOVACIÓN PRODUCTO	REPRODUCTORES MULTIMEDIA	TELEVISORES
Inversión Mínima para alcanzar un grado en los niveles inferiores de la escala de innovación.	475.000	350.000
Porcentaje sobre la inversión mínima para subir un grado en la escala.	15 %	12 %

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

- El comparativo de la inversión con la realizada por tus competidores. La compañía que realice el nivel más elevado de inversión en un determinado periodo, para alcanzar un determinado grado de innovación, obtendrá ventaja sobre el resto.
- La inversión en innovación es acumulativa, de forma que aunque no se alcance el nivel superior tras la inversión facilita su consecución en los siguientes periodos.

Dados los requerimientos de fabricación que tienen los productos dependiendo 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	LowFidelity	HightFidelity
1 - 4	100 %	100 %
5 - 7	90 %	100 %
8 - 10	75 %	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.

Nivel de innovación del producto

El departamento de I+D permite mejorar el nivel de innovación de los productos. Es posible potenciar sus conocimientos, contratar colaboraciones o incorporar nuevas personas en el equipo para conseguir un nivel de innovación superior. Naturalmente, si la compañía no ofrece a sus clientes los productos deseados, no podrá llegar a ser suficientemente competitiva. Para mejorar el nivel de diseño del producto, podrás dedicar presupuestos extraordinarios a esta partida.

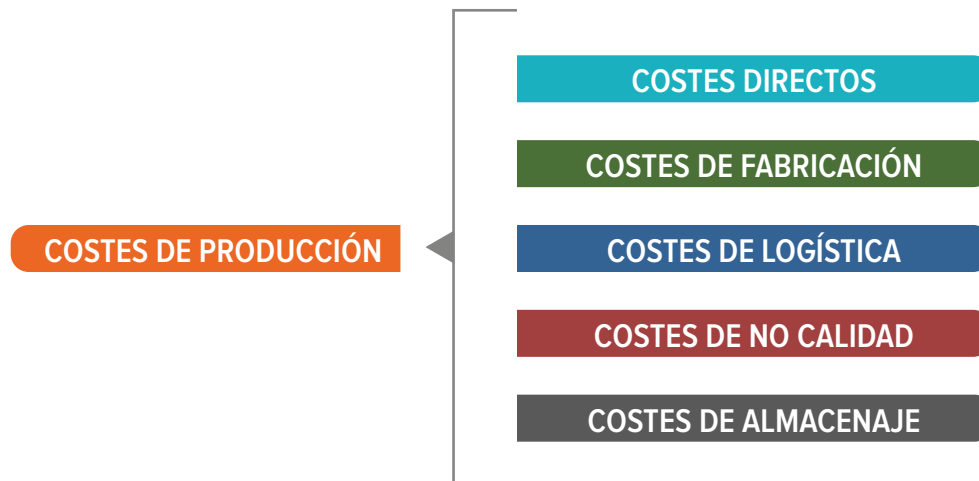
El nivel de innovación varía en una escala de 1 a 10. El nivel de innovación impacta sobre la percepción que pueda tener el mercado sobre el valor del producto ofrecido, pero también puede tener cierta incidencia sobre los costes de producción. Un producto con mayor nivel de innovación requiere un proceso de producción más sofisticado.



El coste de producción

El **coste de producción** incluye el coste de todas las actividades necesarias para obtener el producto acabado a partir de la materia prima. Este coste tiene varios componentes, tal como muestra el siguiente esquema:

Diferentes componentes del Coste de producción



- **Costes directos:** vinculados a los componentes y otros consumos necesarios para la fabricación de los productos (energía, personal,...). Estos costes pueden evolucionar con el nivel de innovación del producto. Entre nivel más bajo de innovación y el más elevado puede haber un diferencial de 16%.
- **Costes fabricación:** vinculados a la fabricación final del producto. Estos costes están relacionados con:
 - Nivel de ocupación de la fábrica: a mayor nivel de ocupación menor coste de fabricación. El diferencial puede alcanzar hasta el 30% del coste.
 - Nivel tecnológico de la fábrica: a mayor nivel tecnológico de la fábrica, menor es el impacto de la tasa de ocupación. El diferencial puede reducirse en un 50%.
- **Costes logística:** necesarios para el traslado de los productos desde el punto de fabricación hasta el mercado. El coste de logística variará en función del tipo de producto y la distancia entre ambos puntos.
- **Costes de no calidad:** vinculados con las incidencias o errores producidos en el proceso de fabricación. A mayor nivel de innovación del producto y menor nivel tecnológico de la fábrica el coste de no calidad es superior.
- **Coste de almacenaje:** a partir de las estimaciones de ventas que realices, el departamento de fabricación programará toda la producción. Los productos que finalmente no se vendan quedarán en inventario. El coste del inventario está vinculado al tipo de producto y el volumen de unidades en el almacén.

Capacitación de la organización

El nivel de capacitación de los diferentes departamentos de tu compañía es clave para mejorar tus resultados. Decide según las necesidades de tu empresa cuál es el volumen de gasto en formación en cada uno de ellos (Sistemas de dirección, Marketing- Comercial, Innovación Producto, Tecnología Industrial) para alcanzar el mejor resultados.

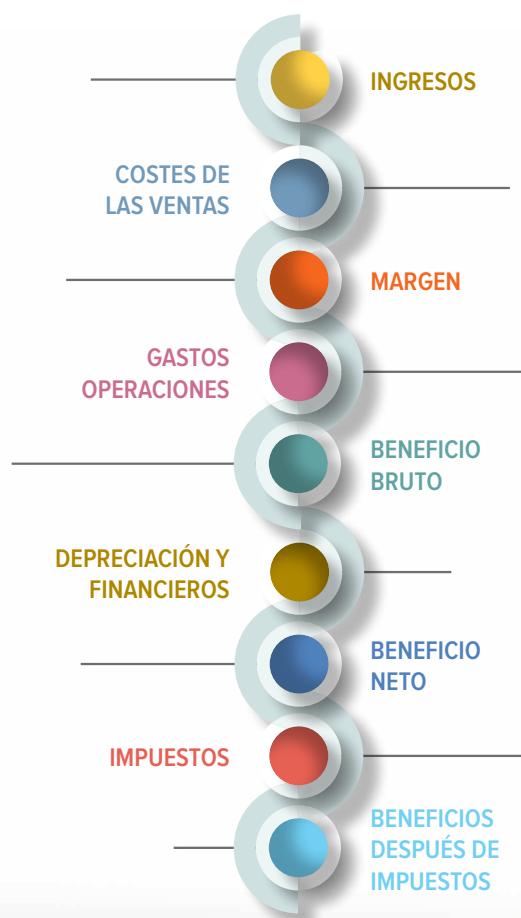
Estructura de la cuenta de resultados

El gráfico muestro la estructura general de la cuenta de explotación. Es necesario conocer en detalles como impactan las diferentes decisiones tomadas sobre los diferentes conceptos.

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

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

Los gastos de Personal no incluyen el personal de producción. Los gastos de Personal y Generales son conceptos de estructura, por lo tanto, su evolución depende sólo parcialmente de la evolución del negocio.



Áreas de decisión

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:



Expansión

- **Introducción en un nuevo mercado.** La introducción en un nuevo mercado permite una mayor y más diversificada comercialización de los productos. **Podrás realizar una introducción en cada período.**
- **Adquisición de una nueva fábrica.** La adquisición de una nueva fábrica es el camino para el aumento de la producción y la entrada en nuevos mercados.

Marketing/mercadeo

- **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 estás vendiendo en un determinado mercado no puedes retirarte. **Debes seleccionar obligatoriamente el precio medio de tu línea de producto con unos límites marcados por el mercado.**
- **Promoción por mercado.** Esta decisión deberás tomarla por mercado y producto. Esta inversión te permitirá incrementar la notoriedad de tu compañía en el mercado. **La promoción junto a la cuota de mercado marcarán el valor de marca de tu compañía.**

Producción

- **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 stock. **El límite lo marca la capacidad de la fábrica que poseas**
- **Presupuesto en I+D** en cada línea de producto. El volumen de 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. **Decide en que mercados vas a operar y conoce cual es el nivel de innovación requerido antes de establecer las directrices de innovación.**

Dirección

- **Capacidades:** Asigna presupuesto para mejorar las capacidades de la organización.
- **Préstamo:** Puedes solicitar un préstamo a largo plazo para financiar las inversiones y gastos que realizas. Debes realizar un plan de financiación durante toda tu gestión para asegurar la fortaleza de tu estado económico financiero. También puedes solicitar financiación a corto plazo (1 año). **Para solicitar un préstamo debes tener en cuenta la limitación a la financiación.**

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 un valor por defecto.



Evaluación de los resultados

La valoración de tu gestión se realizará a partir de la puntuación obtenida en el Índice Valor de Compañía, por tanto, deberás tenerlo muy presente en todas las fases de realización de la simulación. En condiciones normales, deberías ser capaz de incrementar el valor de tu compañía, al menos **un 10% cada periodo**. Este es un parámetro muy genérico, por tanto, deberás vincularlo a **objetivos estratégicos y operativos que puedas tener como referente en los diferentes periodos**.

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. Así pues, en primer lugar es recomendable definir una estrategia de mercado y operación de la compañía, en base a la cual puedas ir tomando tus decisiones. A continuación, será necesario evaluar la situación de la compañía para cada uno de los **factores clave de éxito** identificados, para ir fijando objetivos y guías de actuación más operativas.

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

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

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



¿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:

RESULTADOS ECONÓMICOS

41%

Se vincula directamente con los beneficios obtenidos por la compañía. Se considera tanto el valor alcanzado en cada periodo, como la evolución de los últimos periodos.

PARTICIPACIÓN MERCADO

Participación alcanzada por la empresa en el mercado, en los diferentes productos.

13%

INNOVACIÓN DE PRODUCTO

Evoluciona en una escala de 1 (menor nivel) a 10 (mayor nivel)

13%

VALOR DE MARCA

Valoración alcanzada por la marca de la compañía entre los segmentos de demanda. Escala 10 a 100.

13%

TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

Valor alcanzado en el nivel de tecnología industrial.

10%

ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA

Nivel de Endeudamiento y Solvencia de la compañía

10%

De acuerdo al Valor de Compañía alcanzado por los diferentes participantes, se establecerá 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 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 período.



COMPANYGAME

APRENDE SIMULANDO

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

©COMPANYGAME

Este documento es propiedad de Companygame.

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

© Imágenes: Freepik