



**SIMULADOR DE GESTIÓN DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL**

(Business Game)

MANUAL DEL ALUMNO

INDICE

1. Introducción	2
2. Descripción básica del entorno de simulación	4
2.1 Entorno de simulación	4
2.2 Ropa de vestir para hombre	4
2.3 Mercado	5
2.4 Líneas de producto	6
2.5 Segmentos	7
2.6 Características de la fábrica	7
2.7 Nivel de tecnología industrial	8
2.8 El consultor	9
2.9 Estructura de costes de fabricación de la compañía	9
3. Los competidores	11
4. Factores de competitividad	13
5. Áreas de decisión.	15
6. ¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?	18

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.

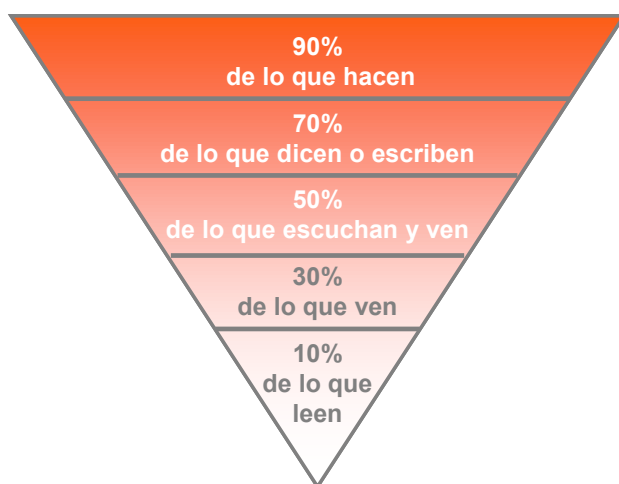
Los simuladores de gestión son herramientas formativas ampliamente utilizadas en las escuelas de negocios y los centros de formación de las grandes corporaciones por la capacidad que tienen de integrar conocimientos, competencias y habilidades, a la vez que predisponen a sus usuarios a su utilización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

Tu participación en Global2020 consiste en asumir el máximo puesto ejecutivo de una compañía que fabrica prendas de vestir para hombre 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.

Global2020 te permitirá aplicar de manera integrada diferentes conocimientos adquiridos en las áreas de Marketing, Comercialización, Operaciones, Economía, Finanzas y Recursos Humanos, trabajando en un entorno o situación de competencia en oligopolio. 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 con tus decisiones.

Las personas recuerdan:



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

Winston Churchill



"El juego, como metodología de aprendizaje, no es un descubrimiento reciente".

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 basada en diferentes etapas, como son las siguientes:



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 Entorno de simulación

El entorno de simulación se define por los siguientes ámbitos:

- **Compañías:** la compañía que vas a gestionar está operando en el sector textil. Su actividad consiste en el diseño, producción y comercialización de prendas de vestir para caballero.
- **Mercados:** al inicio de la simulación todas las compañías están comercializando sus productos fundamentalmente en España, pero pueden acceder a otros seis mercados.
- **Segmentos:** en los diferentes mercados se han identificado tres segmentos de demanda (Diseño, Precio y Marca).
- **Productos:** la empresa comercializa tres líneas de producto: corbatas, camisas y complementos.
- **Fábricas:** cada compañía cuenta con una fábrica en España, pero tendrá la posibilidad de instalar otras fábricas fuera de España.



El siguiente esquema muestra la cadena de valor completa reflejada en el simulador:



2.2 Ropa de vestir para hombre

El sector textil está en constante transformación por el impacto de las nuevas tendencias de consumo, los cambios en los canales de comercialización, la aparición de nuevas marcas globales y el incremento de la competencia procedente de los países emergentes. Algunas de las tendencias más relevantes son:

- **Nuevas tendencias de la demanda:** la constante evolución de los hábitos y exigencias de la demanda, están provocando una intensa fragmentación del mercado. Recientes estudios han puesto en evidencia el desarrollo de nuevos

segmentos de demanda, que desean encontrar nuevas ofertas más próximas a sus exigencias y preferencias.

- **Crecimiento de la competencia:** el diferencial de costes entre los países más desarrollados y los emergentes, están ocasionando un incremento de la competencia de los productos procedentes de estos países, lo que está poniendo en serias dificultades a los productos locales.
- **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 (transporte y telecomunicaciones).
- **Reducción de márgenes:** se trata de un sector maduro, atomizado, donde la mano de obra está muy presente. Debido al alto coste de la mano de obra en los países desarrollados, el sector está perdiendo atractivo a favor de los países en vías de desarrollo, donde la mano de obra es mucho más barata.



El peso específico que el sector ha alcanzado en la última década, ha provocado que éste se haya convertido en uno de los sectores con un nivel competitivo más elevado a nivel global. Actualmente, el mercado Español, como

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

Si bien en los últimos años se ha vivido una época relativamente tranquila en términos de competencia directa entre compañías, las políticas de inversión llevadas a cabo en los últimos dos ejercicios por éstas, así como la necesidad empresarial de mover ficha antes que los competidores, hace prever que los próximos años van a ser intensos.

Algunos de estos expertos vaticinan una expansión generalizada de mercados, lo que provocaría un notable incremento de la competencia directa entre empresas, de la que el consumidor se podría beneficiar.

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 fomentar los movimientos en el mercado.

2.3 Mercado

Se definen un total de 7 áreas geográficas en las que vender los productos. En la siguiente tabla se muestran las diferentes áreas geográficas y los datos más relevantes:

- La población
- El PIB per cápita
- Una estimación del total de unidades que se venden anualmente en cada uno de estos mercados para los productos corbatas, camisas y complementos.



Datos básicos de los mercados			
Países	Total población	PIB per Capita	Total Unidades
España	46.505.963	22.180	1.974.864
Portugal	10.735.765	17.293	317.351
Francia	64.768.389	25.038	3.265.865
Italia	58.090.681	23.083	2.567.235
Centro Europa	15.762.013	18.350	512.662
Polonia	38.463.689	14.135	897.489
México	112.468.855	10.376	1.803.167

De todas formas conviene recordar que estos datos son únicamente estimaciones y no hay plenas garantías de los datos para los mercados más desconocidos.

2.4 Líneas de producto

Las líneas de productos que se definen en la simulación son:

- **Corbatas:** la corbata es un componente de vestir clásico entre los hombres, aunque en los últimos años algunas empresas han lanzado al mercado diseños innovadores y atrevidos. Aunque su uso va decayendo entre determinados segmentos de demanda, no deja de ser una prenda muy necesaria y valorada entre otros colectivos, por ejemplo profesionales, empresarios y directivos. Algunas marcas han conseguido incrementar el precio medio de venta a partir de la utilización de materiales distinguidos y la adaptación de los diseño a las últimas tendencias. Otras marcas han conseguido mantener su presencia en el mercado a través de ajustes en precio y el mantenimiento de una línea clásica en el producto.
- **Camisas:** El volumen de usuarios y, consecuentemente, de mercado para las camisas es muy superior al de corbatas, pero también es cierto que hay muchos más competidores. Hay diferentes tipologías de camisas, desde las casual o más informales, hasta las camisas habituales de oficina y despacho. La variedad de líneas es muy amplia, aunque lo cierto es que las marcas han tenido un peso muy relativo en el mercado. Solamente en algunos casos muy concretos, algunas marcas han conseguido diferenciar su producto de la competencia y alcanzar un elevado nivel de fidelidad en la demanda.
- **Complementos:** esta categoría de productos puede referirse a una amplia diversidad de artículos. Algunos ejemplos son: bufandas, guantes, cinturones, pañuelos, calcetines,... Según indican los más entendidos, la venta de estos artículos guarda poca relación con los anteriores, aunque resultan muy interesantes por que pueden ofrecer más margen y ayudan a absorber costes fijos.



Existen empresas especializadas en determinados artículos concretos que han conseguido una presencia relevante en los mercados, pero en la mayoría de casos resulta ser una línea con interés si está acompañada de las restantes. 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 fomentar los movimientos en el mercado.

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 de cada uno de los mercados.

2.5 Segmentos

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

- **Diseño:** Segmento que otorga gran importancia al diseño. El precio no es un condicionante relevante para la compra. El consumidor quiere ver y disfrutar productos diferenciados y de valor añadido, que transmitan a los demás que él está a la última. No es un cliente fiel a una marca, pero puede estar buscando aquellas marcas relevantes en cada temporada, de acuerdo a las tendencias de ese momento.
- **Precio:** Segmento que condiciona su compra al precio del producto. La gran mayoría de los consumidores tienen un poder adquisitivo bajo. Para tener una buena posición competitiva resulta fundamental el control de costes y la máxima fiabilidad de producto a precios ajustados.
- **Marca:** Este perfil de cliente le da mucha importancia a la marca. Comprar productos de una determinada marca le da seguridad, le garantiza un estilo de vestir con el que se siente cómodo. El precio y el diseño le preocupa menos, confía en el producto que le propone su marca preferida, que seguro le hace sentirse cómodo en su entorno. En determinados casos, la marca además aporta prestigio y reconocimiento frente a los demás, pero este no es un valor siempre reconocido por este perfil de clientes.



2.6 Características de la fábrica

Se definen un tipo de centro de producción o fábrica común para todas las compañías, que tiene como referencia la siguiente capacidad de producción.

Línea de producto	Capacidad de producción (en unidades)
Corbatas	150.000
Camisas	24.000
Complementos	8.000

El coste unitario de fabricación y la capacidad de producción de la fábrica está condicionada por el nivel tecnológico de la fábrica. Determinadas inversiones en maquinaria pueden mejorar tanto los tiempos de producción, como el volumen máximo de producción.

Las compañías podrán adquirir nuevas fábricas en distintos países: España, México, Marruecos y China. Cada una de las diferentes ubicaciones ofrecerá un nivel de inversión y costes diferentes.

Seguidamente se presenta la inversión necesaria para la apertura de una fábrica en cada uno de los países previstos.

Inversión en adquisición de una nueva fábrica según el país (en Euros)	
España	1.400.000
México	950.000
Marruecos	740.000
China	625.000

Adicionalmente, la adquisición de una nueva fábrica conlleva unos costes de implantación. La siguiente tabla muestra la estimación de estos costes. Estos valores pueden reducirse hasta un 50% si la compañía ya está produciendo en el país de implantación.

Coste de implantación de una fábrica por país (en Euros)	
España	300.000
México	255.000
Marruecos	195.000
China	290.000

El coste unitario para cada tipo de planta será distinto y estará condicionado por el nivel industrial de la fábrica y el país en el que se ubique.

2.7 Nivel de tecnología industrial

El nivel de tecnología industrial de la fábrica podrá incrementar (en una escala de 1 a 10) con la realización de las gastos oportunos, generando mejoras en costes, capacidad productiva y fiabilidad.

- **Nivel de Fiabilidad:** Se mide en porcentaje de unidades que cumplen todos los requisitos de calidad. Entre un 88% y un 96% de fiabilidad.
- **Nivel de Eficiencia:** Al evolucionar en el nivel industrial se puede reducir de forma significativa los costes de producción. La reducción de costes puede ser hasta de un 7%

La reducción de costes impacta directamente sobre los costes unitarios de personal, energía y logística.

- **Nivel de producción:** Aunque se trata de un ligero incremento (hasta un 5%), también es una característica del paso de un nivel industrial a otro.
- **Flexibilidad de producción:** permite ajustar la producción anual a las ventas estimadas con el objeto de reducir el inventario de la compañía. Dicho ajuste, que puede ser en términos de un crecimiento o una reducción de la producción, puede alcanzar variaciones de hasta un 15%.
- Un factor a tener en cuenta es el **Gasto de no calidad**. Tiene relación directa con el nivel de fiabilidad y el nivel industrial de las fábricas. Un nivel industrial bajo en las fábricas ocasiona un nivel de fiabilidad bajo que se traduce en devoluciones de los productos, por lo tanto, en mermas.



2.8 El consultor

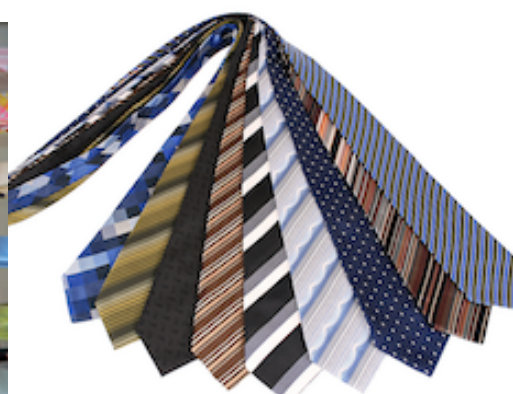
Para realizar el seguimiento de la estrategia de cada equipo, puedes comprar algunos de los informes que te ofrece el consultor. Accede a la sala de reuniones y podrás encontrarte con el consultor. Los informes que compres en este período los recibirás en el próximo y se referirá al período en el que 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 2.500€.

Los informes siguientes tienen un precio de 2.500€:

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



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 poseen las compañías, acarrean 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 de materias primas:** 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 el 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 (costes variables):** corresponden a los costes derivados 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:** se calculará a partir de un porcentaje del coste total de fabricación sobre el número de unidades en inventario. Dicho porcentaje varía en función del porcentaje de unidades en inventario a final de año sobre el total vendidas anualmente.
 - **Costes de transporte:** costes derivados del traslado desde fábrica a los mercado finales de las unidades de producto vendidas. El cálculo de dicho coste se basa en:
 - Las tarifas vigentes 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.
 - La opción logística seleccionada para realizar el transporte. Dependiendo de la opción logística se establece el tiempo que tarda el transporte, lo cual condiciona el inventario que estará en poder de la compañía desde la finalización del producto hasta su entrega efectiva al cliente.

En el apartado de análisis del área de Compras-Logística en el simulador, puedes encontrar toda la información necesaria para tomar esta decisión.

- **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.

Así mismo, y como queda reflejado en la Cuenta de Resultados, se contemplan las principales partidas de gastos operativos, imputables a la Central de la compañía. Estas partidas son:

- **Gastos de marketing**
- **Gastos de personal**
- **Amortización (instalaciones de la Central)**
- **Gastos de I + D**
- **Gastos generales**



3. Los competidores

La simulación reproduce la competición entre cinco compañías:

SmartOne | Spain10 | RealMan | FashionClub | Roura1940

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.

Todas las compañías, al inicio de la simulación, tienen exactamente la misma situación. Por tanto, las diferencias que se vayan produciendo en los resultados están condicionadas exclusivamente a las decisiones tomadas por cada equipo.

La empresa está organizada en 4 áreas:

- **Dirección:** además de la gerencia de la compañía, incorpora las áreas de administración, finanzas y recursos humanos.
- **Diseño:** es el área responsable de diseñar las colecciones por temporada en las tres líneas de producto.
- **Marketing-Comercial:** realizan toda la actividad propia del desarrollo de marca y actividad de comercialización, en sentido amplio.
- **Producción-Logística:** programa la producción por temporada, así como las actividades de almacenaje y distribución de los productos.



Área de diseño

El departamento de diseño ha mantenido una línea de trabajo muy homogénea en el tiempo. Es un estilo muy clásico e indiferenciado. En este sentido, las capacidades del equipo son algo limitadas. Ahora bien, es posible potenciar sus conocimientos, contratar colaboraciones o incorporar nuevas personas en el equipo para conseguir un estilo de diseño diferente al actual. Naturalmente, si la compañía no ofrece a sus clientes los productos deseados, no podrá llegar a ser suficientemente competitiva. Por tanto, mientras desee mantenerse en la posición que tiene actualmente en el mercado no debería tener dificultades. Ahora bien, para alcanzar una mejor posición entre otros segmentos de demanda, deberá evolucionar y adaptar su diseño a los nuevos segmentos de demanda.



Área de producción y logística.

El departamento de producción y logística es el responsable de gestionar las compras de materias primas, el aprovisionamiento, la fabricación y la distribución de productos acabados al cliente.

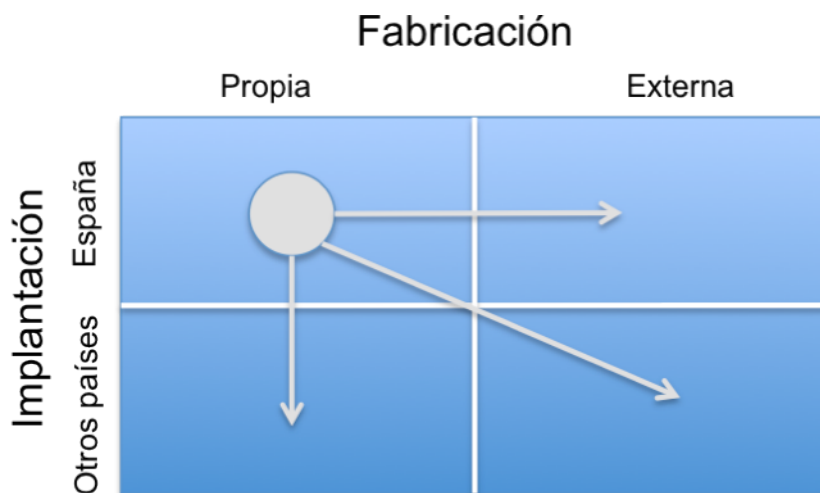
Naturalmente, una de sus principales responsabilidades es el funcionamiento de la fábrica. El proceso de producción tiene cuatro fases, que son:

- Corte
- Confección
- Etiquetado
- Embalaje

El nivel de inversión en la planta en los últimos años ha sido muy bajo, lo que está condicionando de forma relevante la productividad y capacidad de producción de la planta. Posiblemente, en el desarrollo de la simulación te van a surgir oportunidades concretas para mejorar de forma sustancial la tecnología de producción, además de las propias inversiones en mejoras tecnológicas que se pueden realizar periódicamente.

Adicionalmente, será posible replantear todo el proceso de producción y logístico, externalizando la producción a un proveedor externo o montando una nueva fábrica en España u otro país (Marruecos, China o México). También tendrás la posibilidad de cerrar la planta de España, si lo consideras estrictamente necesario.

En este proceso de modernización de la compañía y su gestión, el departamento de compras es clave. Este área mejorará el valor añadido aportado a la compañía por diversos métodos. Debes tener en cuenta que, hasta ahora la compañía ha estado trabajando con un único proveedor, que en todo momento ha sabido adaptarse a los requerimientos de la compañía. Existe la profunda relación entre los accionistas de ambas compañías, y esta relación se ha considerado siempre clave para el éxito de la empresa. Deberás decidir si esta relación se debe mantener en los próximos años, o si buscas alternativas.



Área de marketing-comercial

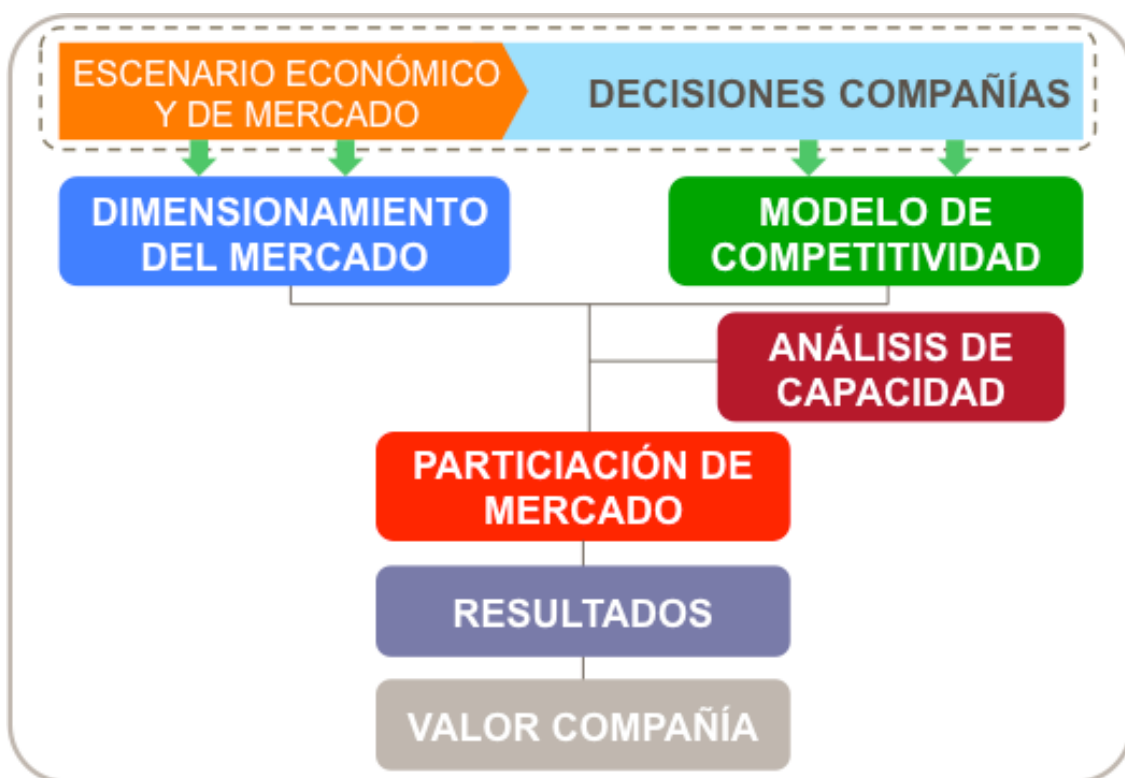
El área de marketing es la responsable de definir los precios por productos y mercados, de asignar el presupuesto a promoción y la propuesta de posicionamiento, y de establecer determinadas políticas de comercialización.

El gasto asignado a promoción puede tener un impacto directo en el valor de marca de la compañía.

4. Factores de competitividad

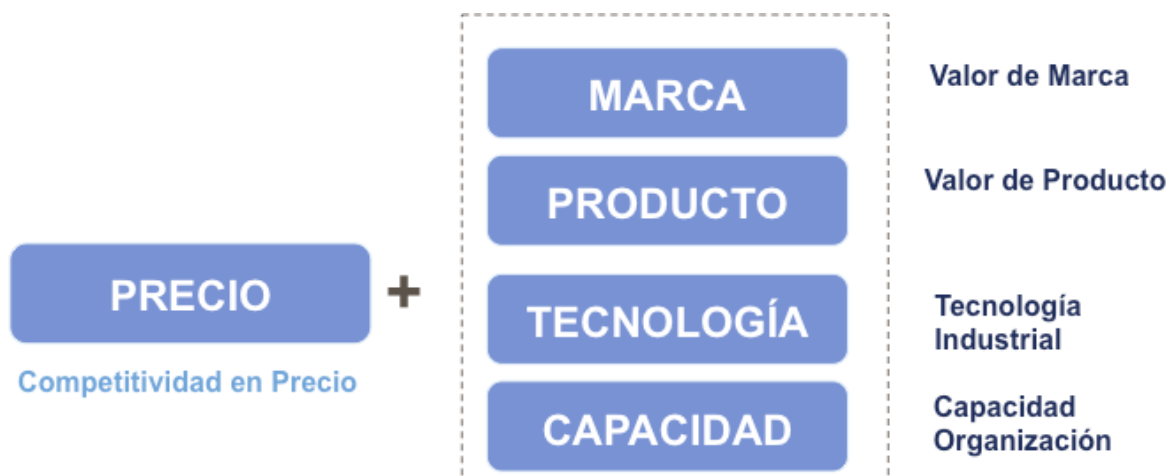
Dependiendo de diversos factores del entorno, la demanda del mercado incrementará o variará para los diferentes segmentos y productos. Las decisiones de las compañías influyen en la evolución del mercado.

La participación de mercado que alcance cada una de las compañías, estará directamente relacionada con la competitividad obtenida en cada una de las combinaciones segmento-producto.



Los factores de competitividad son los elementos que permiten a la compañía alcanzar los objetivos que se ha 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.

Los principales factores de competitividad considerados en el entorno de simulación son:



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

Otras recomendaciones para obtener unos óptimos resultados en el ejercicio son:

- Evaluar adecuadamente el entorno y las condiciones del mercado antes de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con nuevos mercados y nuevas fábricas.
- Desarrollo de una estrategia de marca global para las diferentes líneas de productos.
- Reducir los costes unitario de los productos, bien por la mejora de la productividad y eficiencia de las fábricas, por la deslocalización de la fabricación o por la compra a proveedores externos más económicos.
- Asignar eficientemente las partidas presupuestarias de promoción, diseño, tecnología industrial y formación de personal.
- Disponer de las capacidades más adecuadas en las diferentes áreas de gestión de la compañía.
- Financiar adecuadamente la compañía.

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. En condiciones normales, deberías ser capaz de incrementar el valor de tu compañía, al menos **un 10% cada periodo**.

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 **factores clave de éxito** identificados por cada equipo. CompanyGame te propone una decisión. A cada uno de ellos, deberéis vincular un determinado indicador de negocio o de gestión y fijar el objetivo a alcanzar a corto, medio y largo plazo para poder hacer efectiva 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.

Ampliación de capital.

Para impulsar la competitividad de tu compañía y la consecución de los objetivos fijados, parece que una de las estrategias más viables puede ser la internacionalización de la actividad de la compañía. Por lo menos, así lo cree el grupo inversor Global Europe Investment, que te ha propuesto realizar una inversión de hasta 1,2 millones de euros en tu compañía, a través de una ampliación de capital. Debes acceder a la sala de reuniones, donde te darán el resto de detalles.

Si consideras que la oportunidad es interesante, debes aceptar la propuesta. La ampliación se realizaría en tres tramos a razón de 400.000 euros año.

Naturalmente, la aceptación de la ampliación implica que asumes el propósito de impulsar la internacionalización de la compañía.



5. Áreas de decisión.

Las decisiones que se podrán tomar son las siguientes:



- **Adquisición de nuevas fábricas.** La adquisición de nueva fábricas es el camino para el aumento de la producción y la entrada en nuevos mercados. Esta decisión se encuentra en la Sala de Reuniones de tu despacho.
- **Introducción en un nuevo mercado.** La introducción en un nuevo mercado permite una mayor y más diversificada comercialización de los productos. Esta decisión se encuentra en la Sala de Reuniones de tu despacho.
- **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 por mercado y producto.** El gasto asignado a promoción te permitirá mejorar el valor de marca de tu compañía en el mercado.
- **Gasto asignado para la mejora del diseño** de las diferentes líneas de producto.
- **Gasto en tecnología industrial por fábrica.** El gasto asignado a la mejora de la tecnología industrial de las fábricas ayuda a aumentar su capacidad, eficiencia, fiabilidad y flexibilidad.
- **Gasto en formación del personal.** El aumento del gasto en capacitación del personal comporta una importante fuente de beneficios para la empresa que se refleja en una disminución de los costes generales.

- **Selección del proveedor** más adecuado de acuerdo a las condiciones de calidad y precio ofrecidas.
- **Opción logística** para el traslado de los productos hasta el almacén o punto de venta del cliente.
- **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 cash-flow de tu compañía.
- Periódicamente, el alumno deberá tomar diferentes decisiones adicionales que corresponderán a la resolución de diferentes problemáticas o proyectos extraordinarios.

Cada período el simulador analiza las decisiones que has tomado. Si no has introducido todas las decisiones 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.

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 3 mercados en la simulación.
- **Instalación de una nueva fábrica:** esta decisión estratégica 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 2 fábricas en la simulación.
 - Limitación a disponer de un cash-flow en el periodo actual o tesorería suficiente para hacer frente a las inversiones.
 - **Limitación según la capacidad de solvencia:** la adquisición de una nueva fábrica queda sujeta a que la solvencia de la empresa sea superior a la inversión requerida para la instalación de la fábrica seleccionada.
 - **Capacidad solvencia:** representa la capacidad de disponer de recursos, tanto propios como ajenos, para hacer frente a las inversiones necesarias. Corresponde al sumatorio entre:
 - **Préstamo máximo a l/p:** tiene en cuenta la estructura patrimonial de la empresa, el volumen de préstamo acumulado, los resultados de la compañía, etc.
 - **Excedente de la compañía:** liquidez disponible.
- **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.

- **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 ha establecido limitaciones a la capacidad de gasto de la compañía en las partidas correspondientes a: diseño, capacidades (formación), tecnología industrial y promoción.
 - Dicha limitación establece que la suma de las decisiones de gasto por estos conceptos no puede superar un porcentaje determinado del volumen de ingresos del año anterior. Con ello, se establece una primera restricción, ligando el volumen total de desembolso a la capacidad de generar ingresos de la compañía.

El porcentaje a aplicar varía en el tiempo (dentro de una escala de que va del 4% al 18%) en función de ciertos parámetros que definen la estructura financiera de la cadena. Estos parámetros son:

- Flujos de caja (en caso de ser negativos en más de 500.000 euros y no disponer de excedente de tesorería suficiente)
- Evolución de los flujos de caja entre periodos
- Resultados de los dos últimos periodos
- Evolución de la capacidad de endeudamiento entre periodos

6. ¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?

Cada equipo de gestión deberá tomar una serie de decisiones que les puede permitir mejorar los resultados de su compañía, que dependen de diferentes variables:



La evolución agregada de todos estos indicadores queda sintetizada en el **valor de la compañía**, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores a dicha compañía.

Así pues, el valor de la compañía refleja la evolución de los resultados en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes. 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.

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 generado los resultados esperados puede modificarse en el siguiente período.

Recomendaciones

Para facilitarte el desarrollo de tu gestión al frente de tu compañía, te sugerimos las siguientes recomendaciones:

- **Define una sistemática de trabajo:** para que la toma de decisiones sea un proceso ordenado y efectivo, es necesario adoptar una sistemática de trabajo en equipo que os ayudará a optimizar el tiempo del que disponéis y acelerará el aprendizaje del grupo.

- **Analiza detenidamente la información disponible:** en los diferentes apartados te ofrecemos una amplia información sobre el Entorno de Simulación, la Situación Inicial o los Resultados obtenidos por tu compañía en cada período. Es conveniente que estudies la información disponible con detenimiento, de esta manera acelerarás el proceso de aprendizaje y la calidad en la toma de decisiones.
- **Trabaja en Equipo:** Uno de los factores más importantes del trabajo en equipo, consiste en la aportación individual de los miembros del grupo para conseguir el objetivo común. Por ello os proponemos la siguiente metodología de trabajo:
 - Distribuir el análisis de la información entre los diferentes miembros del equipo.
 - Exposición de las conclusiones individuales y contraste de opiniones.
 - Análisis individual y propuesta de decisión de cada miembro del equipo.
 - Debate conjunto del grupo y toma de decisiones conjunta.

