

En el presente capítulo se explica a detalle los componentes más importantes dentro del juego de simulación “International Management Game”, realizado por la Universidad de las Américas-Puebla en conjunto con la Universidad de Carnegie Mellon. Este capítulo tiene el objetivo dar a conocer a los futuros lectores como se realiza este juego y tener una mayor perspectiva del mismo. La información que aquí se muestra es obtenida del manual del juego y de la información extra publicada en la página Web del Juego de Simulación de Negocios.

El juego de simulación de negocios es un software que provee un ambiente que simula un escenario de negocios competitivos. En este escenario juegan empresas multinacionales que producen dos marcas de relojes de pulsera que se venden en seis diferentes países.

El éxito o fracaso de las compañías depende de la competencia de la misma, las preferencias de los clientes y de la habilidad de las organizaciones en determinar dichas preferencias y las acciones de los competidores.

Como se muestra en la figura 3.1 existen diferentes mundos los cuales se encuentran dentro de un universo. Dichos mundos cuentan con características diferentes; en cada mundo se encuentran cinco compañías compitiendo en los mismos mercados (Japón, México, China, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos) con el mismo tipo de productos, los cuales se describen más adelante en este mismo capítulo.

Las organizaciones pertenecientes a los mundos, no pueden interactuar entre si aunque no exista competencia entre ellos, debido a que existen actividades en las que intervienen todos los mundos.

Al iniciar el juego cada equipo tiene dos fábricas localizadas en diferentes países; en nuestro caso una se encontraba en México y otra en Estados Unidos. Cada fábrica puede producir un solo producto. Al iniciar, tienen un tamaño similar pero se pueden ampliar o

reducir de acuerdo al desarrollo del juego o cambiarlas de sitio (en el primer año de operación no se permite cambiar su localización). Otro aspecto importante de las fábricas es que la calidad de cada uno de los productos depende del sitio en donde éstas se encuentren.

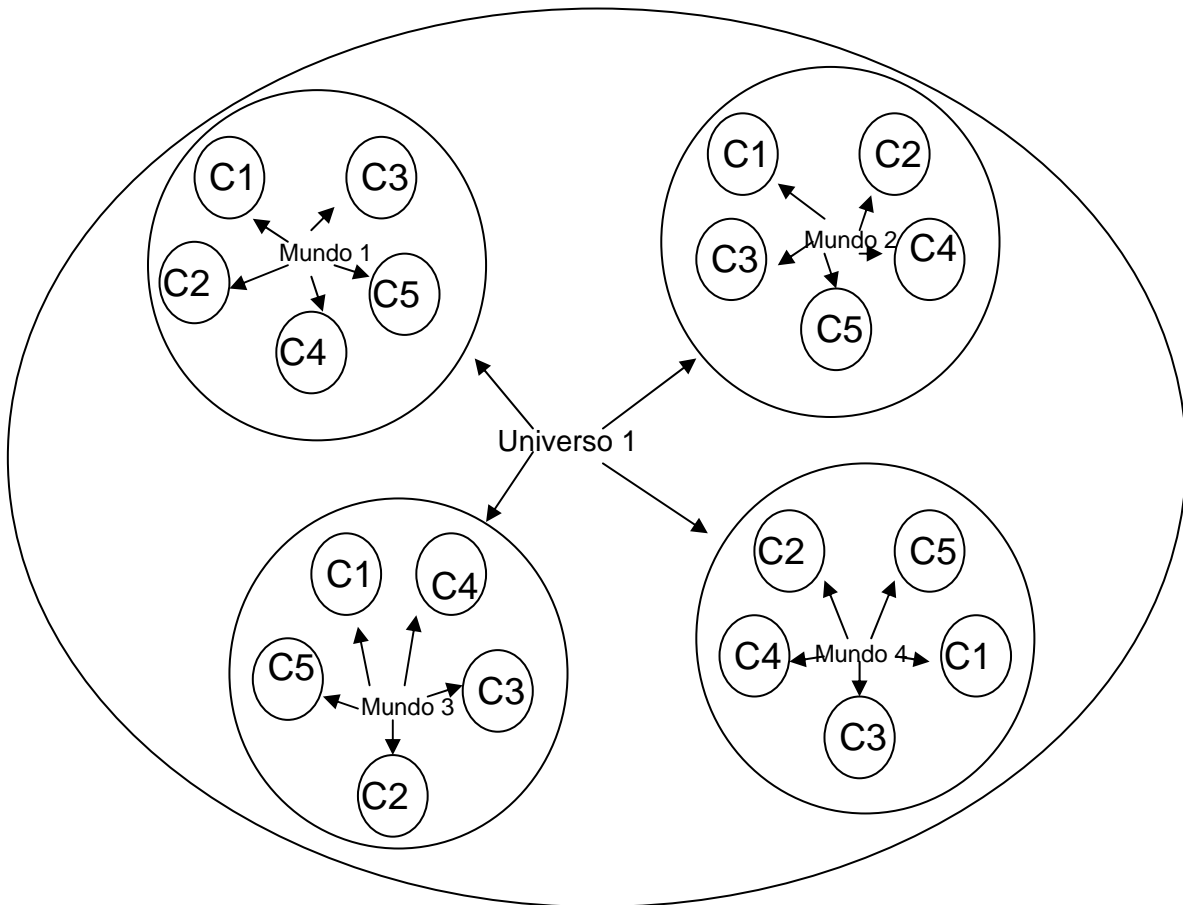


Figura 3.1 Los diferentes mundos que se encuentran dentro del universo

Una actividad dentro del juego de simulación fue asignar un nombre a la compañía, en nuestro caso, fue **Ebikon**, cuyo eslogan es “*El tiempo en tus manos*”; así mismo Ebikon, asignó los nombres a los productos que la organización vendía, los cuales se detallan a continuación.

Entrada de Datos

3.1 Producto

En cuanto al diseño de producto, como se mencionó anteriormente se manejan dos tipos de relojes de pulsera; el primero, al que Ebikon llamó Infinity, es un producto sensible al precio, los consumidores muestran poca lealtad hacia la marca y si la empresa no surtiera el producto a tiempo o se quedara sin producto, el consumidor cambiaría de marca inmediatamente.

El producto dos, nombrado Élite, es un producto de alta calidad, y a diferencia de Infinity, los consumidores tienen una mayor lealtad a la marca y son mucho más sensibles a la calidad del producto. Estos aspectos no son lo único relevante, puesto que en cada país los consumidores son diferentes, les puede importar la calidad pero con precios bajos, o el precio sea un factor determinante para la venta del producto aunque éste no tenga la calidad que el consumidor busca; por otro lado, para algunos países importaba de igual manera que el precio y la calidad, la estrategia de marketing utilizada; ya que si no existía una inversión en este aspecto las ventas de los productos disminuían considerablemente.

En lo referente al mercado, como se mencionó anteriormente, los consumidores son diferentes en cada país en los que la organización realiza sus ventas de los productos (Japón, México, China, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos). La organización deberá identificar las diferentes preferencias de los clientes antes que lo haga la competencia para lograr tener éxito en la organización.

En cada año operativo de la compañía se realizan cuatro entradas de datos, estos datos forman parte de las áreas de *Marketing, Producción y Finanzas*. El área de marketing se encarga de proveer los datos acerca del desempeño de la organización dentro del mercado incluyendo los precios de los productos en cada país comparados con los de la competencia; de la misma manera, la preferencia de envío, renta o compra de contenedores,

si existieron ventas por licitaciones ganadas, el gasto en marketing de cada producto y en cada país, el gasto de consultoría y el porcentaje requerido por cada mercado.

Producción se encarga de describir la actividad de las dos fábricas de la compañía, incluyendo el precio por unidad, la inversión requerida para investigación y desarrollo en cada producto, el gasto en consultoría por producto, la localización de cada una de las fábricas, la capacidad a la que opera cada una de ellas y su tamaño. El área financiera, brinda la información acerca de las actividades de los competidores, así como la deuda de cada periodo, dividendos pagados y las utilidades obtenidas.

A continuación se explica brevemente cada uno de las decisiones tomadas por cada área para tener una mejor comprensión de lo realizado en cada periodo comprendidos por tres meses cada uno de ellos.

3.2 Decisiones de Marketing

3.2.3 Precios por producto

La primer decisión relacionada con el marketing es la relacionada con asignar los precios a Infinity así como a Élite en cada uno de los mercados. Los precios que se asignarían debían ser colocados en la moneda local de cada mercado; es decir, yenes en Japón, pesos en México, euros en Alemania, yuanes en China, libras en Reino Unido y dólares en Estados Unidos.

Una de las primeras reglas establecidas por el juego de simulación fue que no se debía dejar espacios en blanco en los precios debido a que el software automáticamente tomaría los datos del periodo anterior. Si se deseaba abandonar el mercado debíamos colocar un cero en el precio del mercado que se deseaba abandonar, pero si se colocaba un precio considerablemente alto dañaría enormemente la imagen de la compañía.

3.2.2 Licitaciones

Una licitación son las compras que efectúa el gobierno sobre algunos productos; en el caso del juego de simulación, el gobierno realizaba la licitación solo del producto uno, es decir de Infinity. Existen dos formas de acceder a una licitación; una de ellas es en línea en donde participan todas las empresas de los dos universos, o la licitación en la que sólo participa el mundo al que pertenece cada organización y se efectúa cada periodo.

La licitación en línea se debe realizar un día antes de introducir los datos al sistema; además en esta licitación se encontraban distintos rangos de compra del producto, debido a que existen distintos niveles de calidad y diferentes cantidades de producto a comprar; por lo tanto la organización que deseara entrar a la licitación debía colocarse en el nivel de calidad en donde se encontrara su producto y la cantidad que se necesitara vender. Cabe señalar que una compañía podía entrar a una o más subastas de acuerdo a sus niveles de inventario.

Otra regla importante de la licitación en línea es que el precio de venta debía ser un 1% menor al que aparecía al inicio de la oferta; además, de que al colocar un precio cada empresa debía esperar cinco minutos para conocer si alguna otra empresa no podía competir con ella para ganar la licitación; en el caso de que otra organización entrara con un precio 1% menor al anterior y ninguna otra empresa pudiera bajar el precio de venta, la organización anterior ganaría la licitación.

Para la licitación en la que solo participan las compañías pertenecientes al mismo mundo las reglas son diferentes; estas licitaciones son anunciadas un periodo antes de que se lleve a cabo. Este tipo de licitación forma parte de las decisiones estratégicas que se toman durante el juego de simulación. Si se gana la licitación mundial, el producto es vendido y pagado durante el periodo en el que se esta jugando; además de que en las licitaciones no se realizan gastos de transportación y marketing. Por otra parte, al ganar la

licitación, la organización ganadora tiene ventajas financieras, además de contar con una mejor imagen.

3.2.3 Preferencia de Envío

La preferencia de envío ayuda a decidir a que país se encuentra en primer lugar en la lista de exportación de cada uno de los productos. En el caso de ganar la licitación se deberá enviar en primer lugar al país que realiza la licitación.

3.2.4 Contenedores

Para lograr vender los productos a los diferentes países en donde Ebikon tenía presencia se necesitaba la compra o renta de contenedores. En el software existe un campo para colocar el gasto en contenedores ya sea para renta o compra, estos contenedores están disponibles inmediatamente para el envío de los productos.

La organización puede solamente comprar o rentar contenedores pero no puede venderlos. Los contenedores tienen diferentes costos para venta o renta; la renta de los contenedores no implica gastos de mantenimiento, además de incrementar la capacidad de transportación temporalmente. Otro aspecto importante es que el software al identificar que existe una mayor demanda de la calculada en la estrategia automáticamente renta contenedores de emergencia que tienen un costo más elevado.

3.2.5 Gastos de Marketing

El gasto de marketing es un aspecto importante en el registro de datos ya que si no se tiene una campaña de marketing el producto pasa desapercibido por los consumidores y esto se ve reflejado en las ventas del producto.

El gasto de marketing debe de registrarse en su moneda local, además no en todos los mercados se obtienen las mismas ventas con la misma inversión de marketing; por lo tanto se tienen que realizar distintas estimaciones de inversión para poder tener la penetración de mercado que se desea.

3.2.6 Consultoría en Marketing

El gasto en consultoría de marketing, es un registro de datos que se utiliza para lograr una mejor efectividad en los programas de marketing, esta consultoría se contrata cada periodo. Dicha consultoría tiene un efecto muy positivo ya que ayuda a incrementar las ventas de ambos productos.

El gasto de consultoría se puede dividir equitativamente para cada país o si se desea puede darse un mayor porcentaje a los países en los que se tengan menores niveles de ventas, asimismo en los países en donde se desee mantener los niveles de ventas deseados.

3.3 Decisiones de Operaciones

3.3.1 Investigación y Desarrollo (R&D)

La inversión realizada en R&D es favorable para ambos productos ya que con esto se mantiene la calidad relativa. Los efectos de la inversión en este rubro son acumulados durante toda la administración lo cual es positivo ya que en diversos países este aspecto es importante al realizar la compra, no importando el tipo de producto.

Un aspecto relevante de esta estrategia es que al ser la calidad relativa, si la competencia realizara una inversión mayor la calidad de las demás organizaciones se verá afectada.

3.3.2 Consultoría de producción

Las organizaciones tienen la habilidad de contratar consultoría para mejorar la eficiencia de manufactura de los productos. De la misma manera que la consultoría de marketing, la consultoría de producción afecta a ambos productos. El primer aspecto que afecta la consultoría de producción es en el costo de producción, no afecta la capacidad de la fábrica y normalmente no tiene efectos sobre los costos fijos.

3.3.3 Decisiones sobre la fábrica

El nivel de producción es uno de los primeros datos a registrar ya que con ello se dice a que nivel de producción se encontrará para ese periodo, estos datos son registrados en dólares no en unidades.

La siguiente decisión sobre la fábrica es la construcción o expansión, la organización puede construir capacidad de producción adicional, las compañías pueden expandirse hasta un 15%, previo a cada periodo.

Otra decisión sobre la fábrica es el decrecimiento de la capacidad, esta entrada de datos es lo contrario a la decisión anterior, esta información es dada en unidades. Esta opción es importante si el nivel de ventas no es el esperado y la producción no tenga niveles bajos de operación y de esta manera los costos se incrementen.

Existe una decisión sumamente importante, que es el cierre definitivo de la fábrica. Al tomar esta decisión la fábrica es cerrada en el periodo en el que se introducen los datos. Si se decidiera reabrir la fábrica es necesario construir una nueva en la localización que se desee.

La siguiente decisión tomada en cuanto a la fábrica es la nueva localización de la misma, ya que la organización tiene la habilidad de colocar sus fábricas donde le convenga. La nueva fábrica no puede ser más de un 15% más grande que la fábrica anterior pero si puede ser más pequeña. Asimismo se pueden mover ambas fábricas al mismo tiempo si es que así conviene a los intereses de la organización.

3.4 Decisiones Financieras

3.4.1 Decisiones sobre deuda

Todas las compañías cuentan con una línea de crédito que permite pedir prestado para los costos de operaciones tanto como sea necesario, las compañías pueden realizar pagos o ampliar su deuda si así lo requiere.

3.4.2 Compra o venta de acciones

Todas las organizaciones pueden comprar acciones de otras compañías menos de la propia, estas transacciones tienen un costo del 1% del monto de la compra o venta.

3.4.3 Pago de dividendos

El software de simulación distribuye los dividendos en el periodo que se declare para reducir las utilidades retenidas.

3.5 Resultados Obtenidos

Al terminar de tomar las decisiones lo único que resta, es esperar los resultados obtenidos de dichas estrategias y conocer como actuó la competencia y rehacer las estrategias para lograr cerrar el ciclo.

Los resultados o “outputs” incluyen *el reporte de marketing, el reporte de producción, el reporte financiero y por último el flujo de efectivo.*

El reporte de marketing provee información sobre el desempeño de la compañía dentro del mercado mundial y explica cómo los precios de la compañía se comparan con la competencia. Éste reporte, contiene tres secciones principales que proveen información específica acerca del desempeño durante un periodo (tres meses). Dichas secciones son las siguientes; *sección de Estadísticas de mercado, precios y por último la información sobre la licitación mundial.*

El reporte de producción, describe la actividad de las dos fábricas de la compañía, incluyendo el costo unitario y la capacidad en la cual la fábrica se encuentra operando. El reporte de producción también incluye costos de transportación, nueva localización de plantas de los competidores y otra información relacionada con ellos.

Asimismo el reporte financiero brinda información acerca de lo que están haciendo los competidores como lo es, su deuda, utilidades retenidas por cada periodo y la capacidad de sus fábricas. Por otro lado, el reporte de flujo de efectivo es un estado que ayuda a las organizaciones a manejar de una mejor manera su flujo de efectivo.

Además del manual brindado a los jugadores para conocer las actividades básicas del juego, se encuentra la información extra encontrada en la página Web del mismo. En dicha página se puede encontrar información relevante sobre todos los mundos que compiten en el juego de simulación.

De la misma manera al finalizar cada año de operación se publicaba un periódico titulado “Frew Street Journal” en donde se mostraba la información sobre el ambiente económico, los cambios positivos o negativos de la demanda mundial, las ventas de los universos, es decir, se daba la información de todas las organizaciones de cada mundo en

cada uno de los trimestres; asimismo se publicaba las utilidades obtenidas para cada compañía y se lograba observar que mundo se encontraba en mejores condiciones.

Un factor importante dentro del juego de simulación es la realización de un Plan de Marketing Internacional, para ello se contó con distintos modelos de planes de marketing publicados en la página Web del juego, por medio de estos planes realizados en simuladores anteriores, se podría obtener información sobre los tópicos más importantes que debía contener dicho plan y lograr una mejor ventaja competitiva con respecto a la competencia mundial, y de esta manera lograr un mejor posicionamiento de mercado.

De la misma manera que se publicaron los planes de marketing, existían publicados los aspectos a calificar por parte de la junta de Consejo, en donde cada organización debía exponer y justificar las estrategias tomadas para mejorar la compañía.

Como se puede observar existe un sin numero de información proporcionada por los creadores del juego de simulación, lo único restante es tomar las decisiones adecuadas para lograr mantener un posicionamiento dentro de cada uno de los diferentes mercados de ambos productos para lograr ser la compañía líder y así poder ganar el Juego de Simulación de Negocios.