

CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Estrategia Del Negocio y Ventaja Competitiva

“La estrategia de negocios es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva explorando sus competencias centrales en determinados mercados de productos” (Jonson, Acholes. 2001, p. 112).

El análisis de la ventaja competitiva se basa en una herramienta denominada FODA, la cual analiza y evalúa sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Debe enfocarse sólo a los factores clave para el éxito del negocio, y resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia.

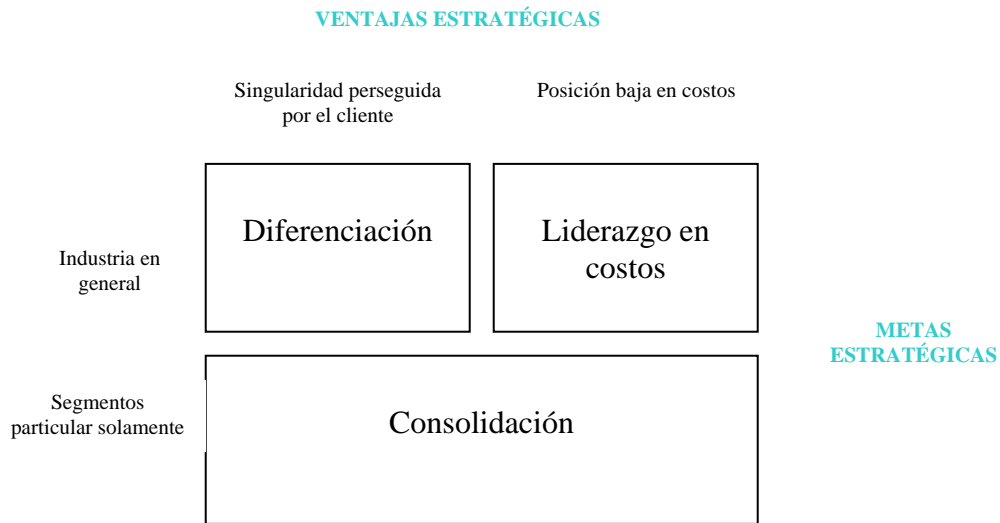
- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Es decir, entran la lealtad del cliente, capital e inversión, programas efectivos de control de costos, procedimientos y sistemas efectivos y una responsabilidad social bien desarrollada.
- **Oportunidades :** factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben de descubrir en el entorno en el que actúa la empresa mediante las cuales se obtiene ventaja competitiva, que puede ser tener mayor desarrollo tecnológico, cambios en las tasa de interés o conocer los puntos fuertes y débiles de los competidores.

- **Debilidades:** factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, etc. Esto indica la falta de productos para el mercado, poco conocimiento del precio al público, entre otras cosas.
- **Amenazas:** factores desfavorables que provienen del exterior y causan atentado a la permanencia de la compañía, ocasionados por alta tasa de desempleo, problemas políticos, etc.

Michael Porter de la Harvard University propone tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos y alta segmentación. Se le llama genérica por ser aplicable a toda clase de situaciones competitivas. El problema radica en descubrir cuál se adapta mejor al perfil propio de las fuerzas y debilidades de la empresa frente al patrón de amenazas y oportunidades presentes en su ambiente competitivo.

- Liderazgo en costos totales bajos: consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas.
- Diferenciación: es crear valor agregado a través de una estructura innovadora, bajo el indicio de que el producto debería ser el único o poseer características que lo diferencien de la competencia. Esto se puede lograr a través de la calidad, servicios o diseño.
- Enfoque o focalización: es encontrar un nicho de mercado y obtener los recursos para competir en él, en vez de enfrentarse directamente a todos los competidores. Puede referirse a determinados productos o servicios, a grupos particulares de

clientes o ciertas regiones, pero siempre se trata de un método selectivo de metas fijas. A esto se le denomina “segmentación de mercado”.



2.2 Las 5 Fuerzas De Porter

Porter se enfoca a que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo para cualquier mercado, en donde de igual manera se establece la competencia y las utilidades.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado no es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no. En el caso de Exact, la amenaza estaba controlada ya que en la simulación no se permitía la entrada a más compañías que las ya establecidas, por lo cual no había posibilidad de nuevos competidores.

- **La rivalidad entre los competidores.** Ésta ocurre porque uno o más competidores siente la presión o ve la oportunidad de aumentar su posición en el mercado. EXACT se encontraba en un mundo en donde las compañías mantenían sus precios poco accesibles por lo que todo el tiempo se estaba a la expectativa y en aumento de la publicidad y el marketing e investigación y desarrollo.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Lo atractivo de un mercado también se basa en que los proveedores estén bien organizados con el fin de tener fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. En la simulación, los proveedores se mantenían sin ningún cambio, por lo que la armonización entre precios, distribución y productos se mantenía en el ciclo productivo.
- **Poder de negociación de los compradores.** Al igual que los proveedores, los clientes también deben de estar bien organizados y así, a mayor organización, mayores serán la reducción de precios, la calidad y los servicios. Exact se presentaba con mucha rivalidad por parte de los competidores, lo que ocasionaba que el cliente tuviera un comportamiento poco esperado. Esto daba por resultado que cada corrida la respuesta en las utilidades fuera indistinta.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Los sustitutos no pueden estar más avanzados tecnológicamente que los reales. La simulación en general no tenía ningún problema debido a que tenía estándares bien establecidos en cuanto al producto y no se corría el riesgo de que entraran nuevos competidores.

2.3 Estrategia De Marketing Total De Kloter

“Encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un problema de los responsables del marketing. Hay que dejar de ver al proveedor como adversario y al empleado como un costo. Y aprender a verlos, respectivamente, como socio y como cliente interno.”

Kluter Philip, es uno de los exponentes más destacados del marketing mundial considerado como uno de los fundadores del marketing moderno. Profesor de Marketing Internacional en la J.L. Kellogg Graduate School of Management (Northwestern University, Evanston, Illinois). Master en Economía por la Universidad de Chicago y doctorado en Economía por el MIT. Realizó postdoctorados en Matemáticas en Harvard y en Ciencia del comportamiento en la Universidad de Chicago. Doctor Honoris causa por diez universidades y escuelas. Kluter es considerado el “primer experto del mundo en la práctica estratégica de la comercialización”, sus teorías se basan en la planeación estratégica de los recursos, y segmentos de la empresa.

El marketing total es un pensamiento de la disciplina del marketing dirigido a todos los protagonistas importantes del entorno de la compañía porque el éxito de una empresa depende de que se lleve a cabo un pensamiento de marketing efectivo en relación con los siguientes protagonistas.

- **Marketing dirigido al proveedor.** Cada vez las empresas prefieren tratar a sus proveedores como socios, ya que el fin es tener menos proveedores y poder confiar en que ellos brindarán una calidad alta o aún perfecta sin necesidad de inspeccionar los suministros cada vez que llegan. Al mismo tiempo, establecen normas estrictas de calificación para los proveedores que están analizando. Así este tipo de

marketing no sólo exige descubrir y atraer a los mejores proveedores, sino también dirigir el marketing a sus necesidades en el transcurso de la relación.

- **Marketing dirigido al distribuidor.** Se requiere que la compañía cree una sociedad de distribuidores que ayuden a competir con eficacia en el mercado. La empresa debe establecer sistemas para responder y saber las necesidades, percepciones y preferencias de los distribuidores.
- **Marketing al usuario final.** La empresa debe identificar, conseguir y brindar un mejor servicio a los usuarios finales. Por lo siguiente se deben realizar programas de marketing dirigidos a este sector. De acuerdo con el giro de la empresa y el tipo de producto, los usuarios finales pueden ser individuos como compañías inmensas en cualquiera de los casos. Deberán ser grupos bien organizados para poder ejercer una influencia significativa en la empresa, por lo tanto, el programa que se dirija hacia este sector debe ser benéfico para cualquiera de los dos grupos.
- **Marketing al empleado.** Las empresas deben contemplar a los empleados como clientes internos de la organización y por lo tanto un elemento valioso capaz de crear una ventaja competitiva, y así, no ser visto como costo. El marketing interno exige mejores capacidades para contratar, capacitar, motivar, compensar y evaluar a los empleados.
- **Marketing financiero.** La fuente de recursos de la empresa depende de su capacidad para que bancos y demás instituciones financieras confíen en que se utilizarán productivamente los fondos solicitados y que se cumplirán las obligaciones de capital y dividendos. La empresa tiene que comprender cómo la

evalúan las entidades financieras, porque esto afectará el costo y la disponibilidad de fondos.

- **Marketing dirigido al gobierno.** Todas las empresas están sujetas a un sistema de leyes y a la acción de organismos gubernamentales que ponen límite a su libertad operativa. Sin embargo, la empresa no tiene por qué aceptar estas leyes y obstáculos, ya que se pueden iniciar programas agresivos de marketing dirigidos al gobierno, consiguiendo la opinión pública privada para lograr una legislación más favorable para cambiar las limitaciones dentro de las cuales operan. Las variables que maneja la simulación eran el pago de impuestos y la licitación de la mercancía, cuando era necesario, y el resto eran variables que no tenía mayor relación con el gobierno.
- **Marketing dirigido a los aliados.** Las empresas no pueden operar sin aliados. Se consideran así aquellos que pueden suministrar mejor investigación y desarrollo de producción, distribución y marketing. Encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un problema de los responsables del marketing, que deben tener precisamente la mentalidad de un experto si quiere identificarlos, atraerlos y motivarlos. En este caso nunca se interactuó con los aliados exteriores.
- **Marketing dirigido a los medios.** Los medios de comunicación producen un fuerte impacto sobre el desempeño de la empresa y sobre la percepción que de ellas tiene buena parte del público. Por eso, las compañías contratan servicios de relaciones públicas para que mantengan contacto con la prensa. La clave está en entender las necesidades de los medios, tanto en materia de noticia como de acceso a los empresarios. La simulación sólo manejaba un periódico en donde semanalmente se

publicaban los resultados y posibles variables que podían alterarse. Sin embargo, algo más específico para tener contacto con la prensa no se tenía.

- **Marketing dirigido al público en general.** El marketing de opinión pública no sólo se lleva a cabo a través de los medios impresos y audiovisuales o excursiones organizadas por la compañía, el marketing relacionado con las “causas justas” y otras actividades. Como ya se había mencionado, la simulación no tenía contacto en el mundo exterior, así que la relación con un público en general era desconocida y lo que se manejaba era una cantidad de recursos asignada, la cual daba resultados con base en las demás cantidades invertidas en el mercado.
- **Una auditoria periódica.** Para poder practicar el Total Marketing, las compañías necesitan hacer una auditoría periódica de la efectividad de su marketing con los diez tipos de marketing ya descritos. Los gerentes de alto nivel deben prestar mucha atención a los resultados de esta auditoría. Se debe poner mucha atención ya que al menor error que se produzca en alguna parte de la cadena de marketing, se reflejará en el desempeño de otras áreas de la empresa. Los expertos en marketing responsables de obtener clientes deben evaluar en qué medida se verá afectado su logro por las relaciones de marketing existentes con los otros grupos.

2.4 Análisis Fundamental

El desempeño financiero de una empresa debe ser evaluado mediante 3 áreas generales:

1. Analizar cambios y variaciones de periodos históricos en un ambiente establecido mediante el estado de resultados, balance general, y estado de flujo de efectivo.
2. Análisis de razones financieras.

3. Un estado *pro forma* en donde proyecte el desempeño futuro de la empresa basado en la experiencia.

La simple elaboración de los estados financieros no aporta mucho significado a los acreedores y accionistas. Es necesario analizarlos. Sin embargo, aunque existen muchos métodos, el análisis de los estados financieros se basa en el análisis de flujo de efectivo y del uso de razones.

2.4.1 Estado de Flujo de Efectivo.

Es un estado financiero básico que tiene como objetivo presentar el manejo del efectivo, es decir, la obtención y utilización de éste durante un periodo determinado. Con éste, los usuarios pueden evaluar la liquidez y solvencia de la empresa al evaluar los cambios ocurridos en la situación financiera.

Muestra los movimientos entre el efectivo proveniente de la operación del negocio como venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de accionistas y entre las transacciones que se realizan directamente con efectivo como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y dividendos.

Para preparar este estado es necesario trabajar con:

- Dos balances generales (comparativo) del inicio y final del periodo.
- Estado de resultados del mismo periodo.
- Notas complementarias.

2.4.2 Razones Financieras.

El reporte del desarrollo de la empresa es de importancia para accionistas, acreedores, instituciones financieras, etc. Sin embargo, las cantidades por sí solas no son de mucha utilidad, por lo que se tiene que relacionar una partida con otra entre el mismo estado financiero o entre dos diferentes. Para esto, se utilizan las razones financieras las cuales indican si la cantidad ha mejorado o empeorado o están dentro de los rangos ideales.

Existen tres tipos de comparaciones mediante las cuales se evalúan las razones financieras: las llamadas comparaciones en serie a lo largo del tiempo las cuales se realizan con sus propias razones históricas. Éstas son apoyadas por informes anuales comparando periodos de cinco o diez años. También existen las que se realizan con reglas prácticas o puntos de referencia que especifican los niveles apropiados de éstas. Por último, las denominadas comparaciones cruzadas que se realizan con el promedio de la industria para compararse con las razones de otras empresas.

- **Liquidez:** del tipo de comparaciones cruzadas. Generalmente utilizada por instituciones bancarias para medir la capacidad de pago del cliente y poder liquidar la deuda.

- **Razón Circulante:** Activo circulante / Pasivo a corto plazo

Es la capacidad de la empresa para generar efectivo y con éste cubrir sus compromisos por cumplir. Un resultado menor que 1 significa que no hay

suficiente liquidez de activos para pagar las deudas a corto plazo. A diferencia, un resultado muy alto, mayor que 3, significa que existe mucho efectivo ocioso y que no está siendo aprovechado para generar utilidad a la empresa. Sin embargo, un resultado mayor a 1 pero menor a 3 es ideal pues indica que la empresa tiene posibilidades de pagar sus pasivos inmediatamente que esto se requiera. Una razón 2:1 se acepta como satisfactoria.

- **Razón de Prueba del Ácido:** $(\text{Efectivo} + \text{Cuentas por cobrar}) / \text{Pasivos a corto plazo}$

No incluye el inventario pues no es inmediatamente convertible a efectivo.

Se acepta satisfactoriamente una razón de 1:1.

- **Capital de Trabajo:** $\text{Activo circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$

Representa el colchón que se tiene para poder pagar un préstamo y el grado de confiabilidad que tiene una empresa para hacerse acreedor de un préstamo. Entra en esta clasificación a pesar de no ser una razón pues es ampliamente utilizada por los acreedores.

- **Periodo Promedio de Cobro en días:** $(\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 365) / \text{Ventas}$

- **Rotación de Inventario:** $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventarios Promedio al Costo}$

- **Solvencia a Largo Plazo:**

- **Deuda Total a Activo Total:** $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

- **Deuda Total a Capital Contable:** $\text{Pasivo Total} / \text{Capital Contable}$

- **Rentabilidad:** Del interés para los acreedores pues muestra la disponibilidad de fondos que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones por medio de la generación de utilidades y operaciones rentables. También las razones de esta índole de corto y largo plazo interesa a los accionistas.

Mide la cantidad de utilidades obtenida con respecto a la inversión que las originó mediante activo o capital.

- **Utilidad por Acción:** Utilidad neta después de impuestos / Número total de acciones

Cierta cantidad del monto de utilidad puede ser reservada para pagar dividendos a los accionistas o para utilizarlo para que la empresa crezca. Esta medida reporta a los accionistas la utilidad después de impuestos que tiene cada acción.

- **Rendimiento sobre Capital Contable:** Utilidad neta / Capital contable promedio

- **Margen de Utilidad:** Utilidad bruta / Ventas

Muestra el porcentaje de ventas que logran convertirse en utilidad (después de gastos financieros, impuestos y dividendos preferentes) disponible para los accionistas comunes.

- **Rendimiento sobre Ventas:** Utilidad neta / Ventas

- **Rendimiento sobre Activos:** Ingreso neto / Activos totales

- **Rotación de Inventario:** Ventas / Activo total disponible promedio

- **Rendimiento sobre la Inversión (ROI):** Utilidad neta después de impuestos / Activos totales

Determina la productividad de los activos y la efectividad de la administración para proyectar las utilidades de la empresa.
- **Rendimiento sobre el Capital Contable (ROE):** Utilidad neta después de intereses e impuestos / Capital total

Mide el rendimiento del capital para obtenerlo sobre los fondos de los accionistas y el impacto que tuvo el pago de intereses en la utilidad.
- **Apalancamiento:** Pertencen a las razones en las que el resultado se compara con el promedio de la industria.
 - **Razón de Deuda:** Pasivo total / Activo total

Indica la proporción de recursos que tiene una empresa proveniente de deuda financiera. Generalmente una empresa privada tiene más financiamiento de sus activos mediante deuda que una pública.
 - **Deuda – Capital:** Deuda a largo plazo / Capital total

La razón máxima ideal es 2:1 en donde hay \$2 de deuda por cada \$1 de capital. Indica la porción de dinero prestada a la empresa. Generalmente una empresa que presenta una razón muy alta se debe a los intereses que otorga el banco al pedirle prestado y conlleva un riesgo alto.
- **Razones de utilización de los activos:**
 - **Rotación de cuentas por cobrar:** Ventas a crédito / Cuentas por cobrar

Indica las veces al mes que la empresa cobra a sus clientes dependiendo de la política de crédito que maneje. Lo ideal es que el número de rotaciones sea lo más grande posible pues es indicador de eficiencia en la cobranza.

- **Rotación de activos fijos:** Ventas / Activos fijos

Indicador importante pues estos activos se adquieren para producir los artículos que la empresa venderá. Si el resultado es mayor que el indicador de la industria, se puede deber a cambios en la demanda. Si por el contrario, el resultado es menor, significa que las cuentas por cobrar y los inventarios afectan significativamente a las ventas de la empresa.

- **Rotación de activos totales:** Ventas / Activos totales

Número de veces que la empresa utiliza los activos totales para generar las ventas de sus artículos.

- **Valuación de una empresa:** Empresas participantes en el mercado de valores son valuadas mediante estas razones en cuanto a la relación que existe entre su riesgo y su rendimiento.

- **Valor de mercado a valor en libros:** Valor de mercado / Valor en libros

El valor que la empresa obtiene del mercado financiero como negocio en marcha. El resultado ideal es un valor de mercado igual o mayor que el valor en libros para una compañía eficiente.

2.4.3 Análisis vertical y horizontal.

Vertical

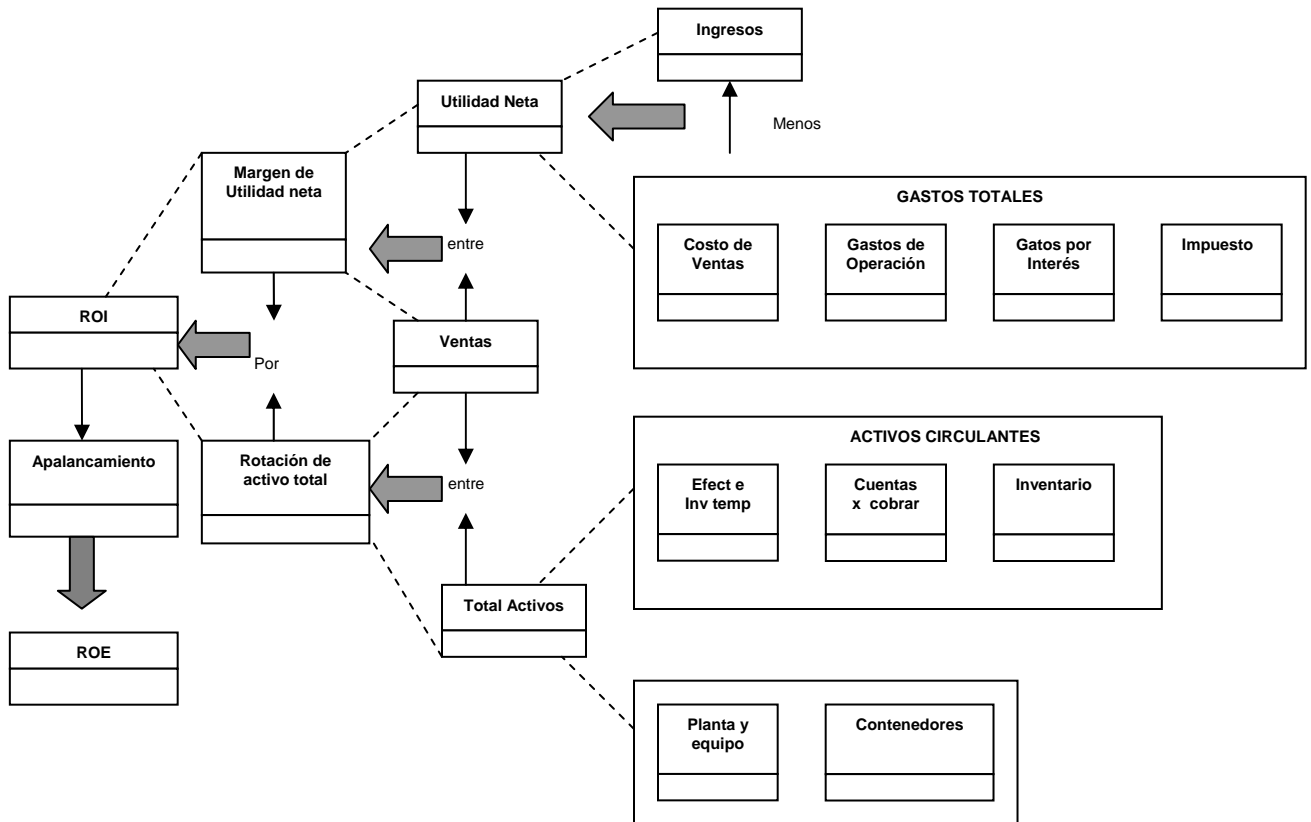
Es una herramienta de análisis financiero útil en comparar un rubro específico respecto al total al que pertenece.

Horizontal

Este análisis consiste en detectar el comportamiento y tendencias de las partidas que forman parte de los estados financieros a través del tiempo.

2.4.4 Modelo Dupont.

Hace parte de los índices de rentabilidad o rendimiento y en él se conjugan dos de los índices usados con más frecuencia. El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis DuPont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía. Este sistema reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.



2.5 Modelos de Simulación

A lo largo de los años cincuenta, comenzó a fraguarse en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) una destacada metodología de sistemas, la “Dinámica de Sistemas”. Jay W. Forrester, ingeniero electrónico, había pasado del Laboratorio de Servomecanismos, donde inventó las memorias magnéticas de núcleos de ferrita, a coordinar un gran proyecto de defensa, el sistema SAGE (Semi-Automatic Ground Equipment). En la realización de este sistema de alerta en tiempo real se percató de la importancia del enfoque sistémico para concebir y controlar entidades complejas como las que surgen de la interacción de hombres y máquinas.

Tras esta experiencia, Forrester pasaría como profesor a la Sloan School of Management del MIT, donde observó que en las empresas se producían fenómenos de realimentación que podían ser causa de oscilaciones, igual que sucede en los servomecanismos. De esta forma ideó la Dinámica Industrial (Industrial Dynamics, 1961), una metodología que permitía construir modelos cibernéticos de los procesos industriales. La peculiaridad de estos modelos residía en la posibilidad de simular su evolución temporal con la ayuda del ordenador. Posteriormente aplicaría su metodología a problemas de planificación urbana (Urban Dynamics, 1969) y la generalizaría para cualquier tipo de sistema continuo, cambiando su denominación por la de “Dinámica de Sistemas” (System Dynamics, 1968).

La “Dinámica de Sistemas” alcanzó gran difusión durante los años setenta, al servir de base para los estudios encargados por el Club de Roma a Forrester y su equipo para valorar el efecto del crecimiento de la población y de la actividad humana en un mundo de recursos limitados. El propio Forrester dirigió la confección de un modelo inicial del mundo (World Dynamics, 1971) a partir del cual se realizaría más tarde el informe definitivo (The Limits to Growth, 1973), dirigido por D.L. Meadows y financiado por la Fundación Volkswagen. Un segundo informe, también utilizando Dinámica de Sistemas, sería encargado posteriormente a Mesarovic y Pestel (Mankind at the Turning Point, 1974).

Los simuladores de negocios son herramientas de apoyo en el proceso educativo que se usan en las escuelas de negocios y en las universidades, principalmente en las áreas de

administración. Su uso se ha visto favorecido por el desarrollo de nuevos sistemas de cómputo y de nuevas formas de comunicación electrónica, las cuales permiten que se desarrollen competencias de juegos de negocios entre instituciones educativas de diferentes partes del mundo” (González, Edmundo. ITESM-CEM, 1999)

El management game se utiliza como herramienta de apoyo para los estudiantes interesados en poner en práctica sus habilidades y conocimientos financieros para controlar una institución de negocios virtual tomando decisiones reales.

El objetivo principal es conocer cuáles son los aspectos clave que un gerente toma en cuenta en realidad para que la empresa cumpla con su misión tomando en cuenta las fortalezas o debilidades internas así como los aspectos externos a prevenir y que son incontrolables por la compañía.

En la simulación, como en la vida real, se deben tomar decisiones en diferentes áreas de la empresa como las de finanzas, recursos humanos, operaciones, logística, y mercadotecnia.

El management game siempre estará constituido por varios participantes (estudiantes) de diferentes áreas que tomarán el papel de gerentes del área en la que son especializados para analizar la situación de la empresa virtual ubicada en determinada industria y posteriormente tomar decisiones relativas a su área sin dejar de tener en mente el objetivo principal de la compañía.

Sin embargo todos los simuladores, no importando de que índole sean tienen tres metas que conseguir:

1. Buena comunicación entre los integrantes y trabajo en equipo.

2. Fortalecimiento de toma de decisiones.
3. Asimilar el impacto de las diferencias entre las diferentes áreas y saberlo manejar para llegar a un acuerdo en común.

“En general, se puede decir que los simuladores de negocios son modelos que se construyen a partir de especificar un número de variables relevantes internas y también externas, las cuales deben permitir simular la operación de una empresa en un contexto cambiante y de competencia con otras compañías similares”. (González, Edmundo. ITESM-CEM, 1999)

Los simuladores de negocios se pueden clasificar como:

- Generales: orientados a la administración y el efecto de las decisiones estratégicas. Entre los principales existen el Business Policy Game, Business Strategic Game, CEO, Treshold y el Multinational Management Game.
- Específicos: los que se enfocan en un área específica de la empresa como pueden ser marketing, finanzas y producción. Entre los principales simuladores de este tipo están: Markstrat, Brandmaps, Marketplace, Shoes: A marketing game y Marketing Simulation.
 - Fingame: para el área de finanzas.
 - Forad: enfocado al área de finanzas internacionales.
 - Intopia: para los negocios internacionales.
 - The Management / Accounting Simulation: para el área de contabilidad.

A partir de estos datos, es sabido que la importancia de implantar simuladores de negocios para los estudiantes con carreras administrativas ha tomado fuerza. El ITESM introdujo su Centro de Simulación Empresarial (CEM). Tiene el fin de ayudar e invitar a Universidades de diferentes países de América Latina para que los estudiantes tengan la oportunidad de competir con gente de otro lado.

Número de Simulaciones desarrolladas hasta 1999

	Nivel Licenciatura	Nivel Maestría
1997	2	2
1998	2	3
1999	2	2

En 1997 el Centro de Simulación de Negocios desarrolló cuatro simuladores con universidades de México y América Latina. Para 1998, el CEM aumentó un simulador más con las principales universidades de México y América Latina. En 1999, se implementaron simuladores de negocios para México y América del Sur principalmente.

Países principales de América Latina que han incitado a sus universidades a participar de manera conjunta con el ITESM – CEM:

- Argentina
- Chile
- Colombia
- Honduras

- Perú
- Puerto Rico
- República Dominicana
- Uruguay

Estados Unidos ha participado mayoritariamente en los simuladores dirigidos a maestría y en México generalmente universidades del Distrito Federal y los diferentes campus del ITESM son los principales participantes.

La evaluación por parte de los alumnos para calificar el simulador se resume en que las simulaciones de negocios permiten:

- Incrementar la capacidad de toma de decisiones.
- Aumentar la capacidad de trabajo en equipo.
- Integrar conocimientos.
- Entender el ambiente de negocios.

Comparación de la simulación con otros métodos de aprendizaje

Se analizó el impacto que tiene un simulador de negocios con respecto a otros métodos de aprendizaje como las lecturas y casos prácticos. El 60% prefiere la simulación a los casos y el 80% apoya más el management game que las lecturas. Esto es debido a que en los dos métodos de aprendizaje anteriores no se conocen los resultados de las decisiones tomadas,

generalmente no se trabaja en equipo y por tanto no hay interacción entre diferentes áreas para tomar una decisión más completa.

CENTRO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL

Existe otro organismo que ha puesto en práctica los simuladores de negocios no solo en universidades a nivel licenciatura y maestría, sino también en empresas para la capacitación de la gerencia y dirección, y se caracteriza por ser el líder en América Latina: el Centro de Simulación Empresarial (CESIEM).

Tiene como filosofía el que en los negocios no es suficiente el aprendizaje y la administración del conocimiento, sino que es necesaria la práctica y la experiencia para poder dirigir adecuadamente un negocio.

“Los simuladores de negocios o juegos de negocios (business games) son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje, dado que permiten establecer un ambiente virtual de negocios a fin que los estudiantes tengan la oportunidad de participar, a través de un conjunto de decisiones, en el proceso de dirección de una empresa o de una área específica de la misma” (CESIEM, 1999).

El CESIEM cuenta con una amplia variedad de simuladores para negocios, en áreas específicas de la empresa:

- Markstrat (Mercadotecnia)
- The Bussines Policy Game (Administración General)
- Threshold (Administración General de Pymes)
- Fingame (Finanzas)
- Bussines Strategy Game (Estrategia, Administración General y Negocios Internacionales) :

MARKSTRAT

Se basa en el área de marketing y la toma de decisiones que la afectan centrándose en temas estratégicos a largo plazo de la cartera de productos, el diseño de productos, la distribución, la fijación de precios, la publicidad y la fuerza de ventas. Se toman las decisiones con base en lo que ocurre en el mercado.

THE BUSINESS POLICY GAME

Se trabaja con estrategias que de negocio y funcionales. El simulador ubica a los participantes en una empresa manufacturera y comercializadora de un producto duradero en dos países virtuales: Mérica simulando a Estados Unidos y Sereno simulando a América Latina.

Los alumnos están forzados a establecer una meta junto con los objetivos de la empresa. Las estrategias y las políticas de operación se deben desarrollar de igual forma. Estas



decisiones se toman con base en diferentes factores económicos que afectan a los países como los son el Producto Interno Bruto, la inflación y el tipo de cambio; asimismo, se estudia a la competencia y lo que sucede dentro de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Generalmente participan estudiantes de las áreas de finanzas, contaduría, economía, marketing, producción y recursos humanos que pongan en práctica los conocimientos adquiridos.

THRESHOLD

Es un simulador de negocios diseñado para usarse como una pieza clave en cualquier curso de administración o introducción a las organizaciones. Es práctico y flexible en el sentido de que se puede adaptar para alcanzar objetivos particulares; además, se distingue por ser uno de los mejores simuladores para desarrollar y comprender conceptos de administración. Por otro lado, permite a los participantes practicar habilidades directivas, colocándolos en un ambiente altamente competitivo.

Este Juego de Negocios involucra a los participantes con una pequeña empresa manufacturera que fabrica dos productos de plástico y los comercializa en un mercado específico por medio de tiendas detallistas. Demuestra cómo se interrelacionan cada una de las áreas de la compañía y ayuda a los participantes a percibir los problemas de una manera integral.



De esta forma, Threshold se convierte en una herramienta muy útil para aquellos que desean reafirmar y practicar sus conocimientos sobre administración.

FINGAME

Dirigido a los estudiantes en administración financiera. La clave es analizar los estados financieros de la empresa virtual para así tomar decisiones más sustentadas. El objetivo principal del FINGAME es maximizar el valor de las acciones de la empresa lo que obliga a los participantes a tener un buen manejo de los recursos financieros como lo son la adquisición de activos y fondos, el pago de dividendos, emisión o recompra de acciones y emisión o retiro de diferentes tipos de deuda. Para esto, se utiliza la planeación y los pronósticos.

BUSINESS STRATEGY GAME SIMULADOR DE ESTRATEGIAS

Esta simulación se basa en empresas que fabrican y venden principalmente a Norteamérica, Asia, Europa y América Latina. También se puede competir por ser el mejor y principal proveedor de una empresa americana que produce una línea privada de zapatos la cual distribuye a una cadena detallista.

Cada empresa simulada es responsable de seleccionar el canal de distribución idónea el cual permita vencer a los competidores. Permite observar a la empresa como un todo, haciendo que el participante comprenda la importancia del pensamiento estratégico y su aplicación para proporcionar una ventaja competitiva frente a los rivales.



Se aprende sobre análisis financiero, toma de decisiones, trabajo en equipo y se aplican diferentes opciones para tratar de alinear la estrategia corporativa con las estrategias de los departamento de producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

LOS SIMULADORES DE NEGOCIOS POR COMPUTADORA:

UNA HERRAMIENTA DE INMERSIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA

Los simuladores de negocios no solamente han sido enfocados a los estudiantes, sin duda el blanco ideal, pero también se enfoca a los profesionales y trabajadores, especialmente del área económico - administrativa, con el objetivo de despertar más su interés por el área en el cual laboran y el mejor desempeño en ésta. El programa llamado “*Cultura financiera bursátil y desarrollo de los mercados financieros*” centra su atención en crear y difundir la cultura financiera bursátil a través de la herramienta “Entrenamiento a través de aprendizaje basado en juego y simulación” (*Training through game-based learning and simulation*).