



CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

La globalización es un fenómeno que nos afecta día con día propiciado la integración de sociedades, culturas, economías y políticas de diversos países, todo esto visualizando al mundo de los negocios como una puerta abierta a cualquier tipo de transacciones y operaciones a través de las fronteras. Este fenómeno ha sido mundialmente impulsado debido al desarrollo de nuevas tecnologías como el internet, cuya dimensión e impacto permiten el flujo de información, ahorrando tiempo y sobre todo costos.

Debido a lo anterior el mundo de los negocios se enfrenta cada vez más a mayores retos mediante los cuales se logra el posicionamiento y reconocimiento en el mercado, es por esta razón que ahora los ejecutivos y empresarios deben tener profundos conocimientos sobre las estrategias y técnicas usadas en la ejecución de los negocios, buscando siempre estar capacitados en el perfeccionamiento de las metodologías que les permiten llevar a cabo la toma de decisiones.

Para contar con gente capaz y preparada que se enfrente a los diversos retos que el mundo presenta es importante enfocarnos en la preparación académica de las personas que serán el futuro de nuestra sociedad y por lo tanto de los negocios, utilizando y explotando cada una de las herramientas que los avances tecnológicos nos proporcionan. La necesidad de dicha preparación académica ha llevado a las universidades a buscar el desarrollo de los estudiantes ofreciéndoles los conocimientos adecuados para entender el amplio mundo de los negocios.

Para poder contar con un proceso completo en la formación del estudiante es importante encontrar mecanismos y plataformas sobre los cuales los estudiantes puedan poner en práctica los conocimientos que adquieren dentro de las aulas, y así mismo generar una idea de como se desempeña el ambiente laboral al cual se deberán de integrar en el futuro.



Por todo lo anterior las universidades están creando herramientas didácticas como lo son los simuladores de negocios, juegos virtuales dentro de los cuales se conjuntan diversas áreas que integran una empresa con la finalidad de tener un ambiente laboral más apegado a la realidad.

Un simulador de negocios funciona como un software de inteligencia artificial que proporciona una serie de datos cuantitativos y cualitativos formados como una empresa virtual, que deben ser administrados y operados de la manera más eficiente para competir en el mundo de negocios que se presenta, sin embargo, para poder administrar los datos e información que proporciona el simulador se deben de tomar en cuenta aspectos tanto internos como externos que afectan el desempeño de la empresa virtual.

Los simuladores de negocios son una herramienta que permite la interacción de estudiantes en diversas partes del mundo, ya que este juego virtual se lleva a cabo mediante la web facilitando con ello que los participantes puedan competir con estudiantes que se encuentran en otros países o hasta en otros continentes.

Estos mecanismos permiten que se pongan en prácticas las habilidades, capacidades y conocimientos de los estudiantes que participan, de igual manera permite que los integrantes puedan enfrentarse a diversos escenarios en los cuales se visualizarán diversos factores administrativos, contables e industriales para la toma de decisiones. Así mismo se presentan un extenso horizonte con los diversos retos operativos que suceden en el mundo real de los negocios.

La principal tarea de un simulador de negocios consiste en relacionar en una sola actividad todas las áreas que involucran la operación de una empresa, por lo que permite al estudiante observar la interdependencia que hay entre cada una de estas áreas así como el impacto que las decisiones tomadas generan en estas.

El simulador nos permite conocer el funcionamiento de una empresa, es decir nos podrá dar un parámetro sobre las actividades que se deben de



realizar para llevar a cabo la ejecución de un trabajo, incluyendo todo el contexto que esto involucra principalmente en la toma de decisiones y la formulación de estrategias.

Otro factor importante que propicia un simulador de negocios es el trabajo en equipo, el cual es de suma importancia ya que para poder llevar a cabo el juego se debe de contar con un equipo de trabajo que este conformado por personas de diversas carreras profesionales. Mediante el trabajo en equipo se realiza un trabajo más completo, debido a que se da un intercambio de conocimientos, opiniones y diversos puntos de vista analizando las cosas desde diferentes perspectivas.

La habilidad más importante que un simulador de negocios permite desarrollar a los estudiantes es la toma de decisiones ya que en todas y cada una de las áreas que involucran una empresa siempre se debe decidir que es lo que se debe hacer, cuándo y por qué, al igual que considera la evaluación del impacto que dichas decisiones generan en el juego.

Finalmente esta herramienta ayuda a que los estudiantes tomen conciencia y conozcan más profundamente la aplicación de sus carreras en los negocios, debido a que pueden poner en práctica todo lo que han aprendido. También propicia el entendimiento de conceptos de todas las áreas que conforman una empresa y no solo del área en la que se están especializando, integrando todo esto en una sola operación. Pero especialmente permite desarrollar la capacidad de decisión de los estudiantes lo cual es de gran importancia ya que en el mundo de los negocios esto es lo que proporciona oportunidades y ventajas de una empresa sobre otra.

1.2 Planteamiento del Problema

Marlox operó como una compañía trasnacional cuyas operaciones eran la producción y distribución, a seis diferentes países, de relojes de pulso clasificados en dos categorías, el producto CASUAL caracterizado por tener un precio competitivo y el producto ICE caracterizado por la calidad.



Las operaciones de producción de Marlox inicialmente se realizaban en dos plantas una de ellas ubicada en México, dentro de la cual se producía el producto CASUAL cuya característica era su mayor sensibilidad al precio, y por otro lado se encontraba la planta de Estados Unidos encargada de producir el producto ICE, el cual mostraba una mayor sensibilidad a la calidad.

La estrategia general planteada por la compañía Marlox consistió en mantener a CASUAL como un producto de calidad estándar aceptable para el mercado pero con precios competitivos que permitieran tener un elevado volumen de ventas, en cuanto a ICE el enfoque que se le dio fue ofrecer un producto con una calidad superior a la de los competidores, justificando con ello los precios asignados a este, logrando absorber un mayor sector de los mercados más sensibles a esta variable. Del mismo modo con esta medida la compañía pretendía colocar a ICE como el producto líder de Marlox, generando con ello un amplio margen de utilidad.

Durante los primeros periodos de juego cada empresa buscó definir y enfocar una estrategia para cada producto basándose en los factores externos y sobre todo en las variables de juego más convenientes para la ejecución de la estrategia, así pues encaminando las metas de la compañía en referencia a tener un mayor porcentaje de mercado para incrementar las ventas de ICE y de esta manera obtener de estas el mayor margen de utilidad posible, Marlox decidió enfocarse en el desempeño de la calidad del producto ICE.

Debido a lo anterior Marlox decidió evaluar distintos escenarios mediante los cuales se pudiera administrar de una mejor manera la variable hacia la cual se enfocaría la compañía, determinando que lo más conveniente para que ICE pudiera competir a través de la calidad sería realizar la reubicación de la planta de producción de Estados Unidos a otro país, la cual se explica más adelante, en donde la investigación y el desarrollo tuvieron un mayor impacto en la producción de dicho producto.

La compañía determinó que entre los beneficios de la reubicación de la planta se encontraba principalmente el aumento en la efectividad de la inversión en investigación y desarrollo en un 110%, variable de suma



importancia para poder ejecutar la estrategia de Marlox. Además se estarían disminuyendo un 25% las tarifas arancelarias.

Cabe mencionar que a pesar de que con el cambio de la planta mejoraría la imagen y el desempeño de ICE, la compañía estaba consciente de que dicha decisión traería consigo un incremento del 4% en el costo de producción así como un aumento del 11% en las tarifas de transporte.

Teniendo conocimiento de los pros y los contras del cambio de la planta hacia Alemania, se decidió tomar la decisión ya que Marlox consideraba que factores como el aumento en el costo de producción se podría contrarrestar con la manipulación de la inversión en las consultas de producción para el producto ICE, teniendo con ello mayores beneficios.

Fue así como después de analizar tanto variables internas como factores externos se tomó la decisión de hacer el cambio de la planta ubicada en Estados Unidos hacia Alemania, ya que de acuerdo con el análisis de Marlox este país proporcionaba un mayor nivel de calidad en el producto además de contar con un favorable entorno competitivo.

1.3 Objetivos Generales

El principal objetivo consistió en realizar un análisis de los datos obtenidos como resultado de las operaciones de la compañía Marlox en los dos primeros años de operación jugados en el simulador de negocios, esto con la finalidad de observar el comportamiento y la evolución de los principales rubros financieros afectados como consecuencia de la reubicación de la planta de producción para el producto ICE.

1.4 Objetivos Específicos

Se realizó un análisis de los resultados de las operaciones de Marlox con enfoque específicamente en las ventas, los costos de producción y los gastos de operación más significativos para conocer el impacto financiero que la reubicación de la planta de producción generó en el desempeño de Marlox.



Para poder determinar los efectos sobre las ventas, los costos de producción y los más significativos gastos de operación generados a partir de la reubicación de planta de producción, se analizaron las variables de juego involucradas realizando comparaciones entre los dos primeros años de operación para determinar el grado de desempeño obtenido por Marlox.

A través de dicho análisis se obtuvo un panorama sobre la situación operativa y financiera de Marlox para poder determinar los efectos favorables y desfavorables que generó la decisión de llevar a cabo la reubicación de la planta de producción, de Estados Unidos hacia Alemania.