

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

Recomendaciones

Como parte de los alcances de esta tesis, planteados al principio del documento, realizaremos una serie de recomendaciones específicas para mejorar el desempeño de los futuros participantes del simulador de negocios, así como del desarrollo de la estrategia adecuada para mejorar los resultados de las empresas de la UDLAP. Como primera recomendación y haciendo referencia a Heiphetz (H&W, 2010), debemos saber que el comportamiento humano es similar tanto en un mundo virtual como en el mundo físico que nos desenvolvemos; por esto, la actitud que deben tomar los futuros directivos de las empresas del simulador, es de completa responsabilidad para la toma de decisiones, dejando de lado que es un mundo virtual, para asumir un papel y comportamiento del mundo real.

CAPITAL HUMANO

En la parte del capital humano, queremos hacer una serie de recomendaciones, ya que consideramos que es una parte fundamental en el desempeño de cualquier compañía. Como primer factor encontramos el trabajo en equipo; debido a que la estructura del simulador integra equipos de trabajo, es importante generar un ambiente de armonía hacia el interior del mismo. El tiempo que convivirán durante la experiencia del simulador puede provocar diferencias entre los integrantes que afectarán directamente en la productividad del equipo directivo y en el desempeño grupal. Aunado a lo anterior, se recomienda definir los valores sobre los que se moverá la actitud de todos los participantes, desde simples determinantes como la puntualidad hasta la tolerancia en las intervenciones en momentos críticos, pasando por la capacidad de crítica objetiva para mejorar el clima laboral.

Un consejo que buscamos reforzar en esta tesis, es invitar a una comunicación efectiva entre áreas, de tal manera que se desempeñen como unidad de trabajo en la consecución de metas y no como entes aislados con objetivos individuales o erróneos. En gran parte, esta comunicación efectiva ayudara a integrar a los participantes extranjeros en la cultura laboral mexicana para enriquecer su experiencia internacional.

ESTRATÉGICAS

La recomendación central de esta tesis, es la estratégica, donde buscamos aportarles a los futuros participantes un modelo sencillo que los apoye en sus primeras decisiones. Es importante aclarar que la estrategia corporativa que proponemos está limitada en primera instancia por la cantidad de datos con la que fue construido el modelo de Vensim, y en segundo lugar porque no tenemos la certeza de que el algoritmo de comportamiento del sistema sea el mismo que el de la edición 2011.

Como recomendaciones para construir la estrategia corporativa de la empresa en cuestión, recomendamos como prioridad, no dejar de lado la lectura del manual del simulador, porque si bien es complicado llegar a comprender el funcionamiento del sistema, si no se tiene conocimiento de las reglas, y de las características de las variables, dicha tarea se vuelve aún más complicada. Aunado a esto, el uso de pronósticos matemáticos, brinda una mayor perspectiva numérica al momento de tomar decisiones.

Otro punto a considerar, después de que se han empapado de la mayor cantidad de información disponible en el sistema antes del arranque del simulador, es el de trazarse metas concretas, realistas y estructurar sugerencias de acciones que podrían ayudarlos a alcanzarlas; así mismo, es importante que dichas actividades planeadas, estén relacionadas directamente con las variables del simulador, así se contará con el conocimiento de la meta, el camino para llegar a ella, y las herramientas que pueden hacer más fácil el camino a recorrer.

Una sugerencia digna de tomar en cuenta, es la detección y selección de variables de alto impacto dentro del sistema con la finalidad de que, cuando se tomen decisiones, produzcan algún cambio significativo, siendo éste bueno o malo, les permitirá identificar la situación de la empresa en relación con el mercado.

APRENDIZAJES Y DESEMPEÑO

Tenemos la certeza de que el simulador de negocios de la Universidad de las Américas Puebla, va desarrollando en los alumnos aprendizajes desde el primer contacto con los participantes hasta el último contacto con consejeros, maestros y compañeros de equipo. El simulador permitirá involucrar en todas las áreas de la empresa, lo que incrementará la perspectiva del negocio. La participación de manera activa en la toma de decisiones de la empresa, mejorará en primera instancia la argumentación frente un grupo de consejeros accionistas, así como la capacidad de negociación hacia el interior de la empresa.

Como un punto aparte recomendamos tomar una actitud corporativa desde el arranque del curso. Es importante meterse en el papel del puesto al que fueron asignados, esto les ayudará a trabajar con su imagen, forma de trabajo y obtener los aprendizajes académicos propios de las responsabilidades del puesto. El simulador de negocios, no es un juego, es una herramienta de entrenamiento para todos aquellos candidatos a pertenecer a un equipo administrativo en una empresa real.

Como aprendizaje específico del sistema de simulación, recomendamos analizar el impacto de cada una de las decisiones que se tomen, y del monitoreo constante de las variables que se están afectando, ya que de ahí parte una buena implementación de la estrategia sugerida.

Conclusiones

Al final de una serie de pruebas comparativas entre el modelo de Market Growth de Jay Forester y las empresas Klepso Watches Corporation y Zion Company,

correspondientes a empresas participantes del simulador de negocios de la UDLAP 2011.

En esta sección, presentaremos las conclusiones que obtuvimos después de las pruebas comparativas entre las empresas, Zion Company y Klepso Watches Corporation del simulador de negocios de la Universidad de las Américas Puebla. Para presentar la información de manera más ordenada, decidimos dividir las conclusiones en 2 bloques para su mejor comprensión. En el primer segmento, se dan las conclusiones personales de cada uno de los desarrolladores de esta tesis, los cuales fungieron como participantes del simulador, posteriormente se darán conclusiones enfocadas al curso impartido en la UDLAP como marco del Global Management Game de CMU.

ESPECIFICAS POR EMPRESA

Klepso Watches Corporation

Como conclusión a este proyecto de tesis como ex Director del Departamento de Marketing de Klepso, puedo decir que fue una experiencia sumamente enriquecedora personal y profesionalmente, tanto en el período de simulación, como durante el período de investigación para la elaboración de este documento. En Klepso siempre estuvimos convencidos de que preservando la estabilidad financiera de la compañía, obtendríamos beneficios, tanto económicos para la empresa, como laborales para el equipo de administración que conformábamos.

Después de poder reproducir de manera muy cercana los comportamientos presentados durante el período administrativo 2011-2013 mediante el modelo de simulación dinámica propuesto en este documento, y como ex integrante de Klepso, tengo la certeza que el definir una estrategia clara y congruente, con logros bien establecidos, nos ayudó de gran manera durante los procesos de toma de decisiones durante la experiencia de simulación, El contar con una estrategia te permite ayudar a direccionar tus decisiones e impide que en algún momento tomes decisiones que no van dirigidas a cumplir los logros de la organización.

Durante este proyecto de tesis tocamos dos conceptos muy importantes, que ahora entiendo, fueron los principales factores de los buenos resultados de mi compañía; el primero, la causalidad circular, nosotros comprendíamos que toda acción en algún departamento de la compañía, traería con ella una reacción, ya sea en el mismo departamento, o en algún otro. Esto nos hacía comprometernos bastante, y nos obligaba a tomar decisiones consientes y responsables para evitar afectar a alguno de los integrantes del equipo administrativo. Todo afecta a todo, eso siempre lo tuvimos muy claro dentro de la compañía.

El segundo concepto que considero fue muy importante para Klepso, lo manejábamos sin el pleno conocimiento de los beneficios que nos traería; la endogeneidad en los procesos de toma de decisiones durante todos los períodos, siempre fue algo que preservamos. Durante todo el período administrativo, tratamos de tomar decisiones en base a la información con la que contábamos dentro de la empresa, tales como los reportes financieros que nos arrojaba el sistema de simulación, desarrollábamos modelos de pronósticos en los que usábamos factores exógenos; sin embargo, siempre tratamos de que los factores externos, tales como los precios de la competencia o sus acciones, no intervinieran en las entradas de datos que realizábamos, esto a pesar de que tomar en cuenta fuentes externas a Klepso era recomendado por el consejo directivo durante las juntas ejecutivas de muestra de resultados.

Considero que las acciones antes mencionadas, así como el gran compromiso que siempre hubo entre los participantes del equipo, nos permitieron tener una empresa estable, con finanzas transparentes y con información clara y organizada, lo que definitivamente fue de gran ayuda en el desarrollo de esta tesis. Al poder reproducir los comportamientos de mis productos sin mayor inconveniente en Vensim y poder alcanzar los logros establecidos para la tesis, al menos para esta compañía, se reitera la buena administración que se llevó a cabo con Klepso por parte de mi equipo de colaboradores.

Después de la elaboración de este proyecto, he logrado identificar campos de acción y oportunidades de mejora que pudieron haber dado a Klepso un mejor

desempeño aún. A pesar de que en el equipo administrativo quedamos satisfechos con los resultados obtenidos, considero que las cosas siempre pueden mejorarse, y en este caso, Klepso no sería la excepción.

Zion Company

Para finalizar con esta tesis, quiero hacer una reflexión acerca de mi experiencia como Director General de Zion Company en la administración 2011-2013. Considero que la experiencia del simulador de negocios de la Universidad de las Américas Puebla, represento un crecimiento profesional para mí y mis compañeros, porque me ayudo a desarrollar habilidades de liderazgo en un equipo de trabajo y como cabecilla de un equipo directivo que buscaba administrar a Zion de la mejor forma para conseguir los objetivos planteados con el consejo directivo. A lo largo del periodo administrativo, en Zion Company tuvimos la visión de ser la empresa líder de ventas en el mundo, sacrificando algunos factores como precio y calidad de los productos; aun y cuando no era nuestra prioridad dominar la calidad del mercado, siempre buscamos estar muy de cerca a los competidores. En un principio decidimos poner mayor atención a las inversiones de marketing , ya que teníamos la certeza de que esto nos llevaría a dominar la participación de mercado de todo el mundo y en especial de Estados Unidos que representaba el 46 % de nuestros ingresos.

Personalmente, creo que la falta de experiencia como directivos nos hizo tener reacciones bruscas; aunque en un principio en Zion Company buscamos ser una referencia en la participación de mercado y volúmenes de venta, no soportábamos esta estrategia integralmente, es decir, perdimos de vista factores internos determinantes para el logro de este objetivo, tal como el crecimiento continuo de las plantas de producción. Esta situación me dejo un aprendizaje en concreto; es preciso fijar una meta a la cual queremos llegar, y en base a este objetivo poner todos los esfuerzos y utilizar todos los recursos disponibles para conseguirlo. Esta falta de experiencia directiva hizo que situaciones exógenas a la empresa distrajeran nuestra atención de la estrategia que habíamos planteado

desde un principio; dejamos rápidamente de ser una referencia de participación de mercado, para convertirnos en una compañía reactiva a los movimientos de la competencia; como producto de estas reacciones violentas vino un desbalance de las áreas de producción y marketing que en conjunto iniciaron un rezago de la parte financiera de la compañía.

Para la mitad del periodo de gestión como equipo directivo, entramos en una etapa de frustración al ver que ninguna de las decisiones que tomábamos podía repercutir en un mejor panorama económico para la empresa. Fue hasta los últimos trimestres de administración que pudimos identificar el punto en el que perdimos de vista nuestra estrategia y empezamos a reaccionar a los movimientos del mercado mundial. El panel de directivos, ayudo en base a su experiencia, a identificar estos pequeños detalles que desencadenaron en una reducción de la empresa de un 40% aproximadamente. Las pérdidas económicas, las malas inversiones, y en conjunto las malas decisiones que tomamos en algún momento, nos dejaron en condiciones donde ya no representábamos una competencia importante para las otras compañías de relojes. Zion Company seguía registrando buenas ventas, que se reflejaban en la utilidad que reportábamos cada periodo; sin embargo dejamos de ser candidatos a ser líderes en ventas mundiales y participación de mercado que era el objetivo al inicio de las actividades.

Este documento me ayudó a entender como fue cambiando la historia de Zion, y a analizar desde un punto de vista externo a mi propia empresa. La herramienta de Vensim, fue amigable para la manipulación de variables de un modelo más sencillo al del simulador pero que permitió recrear algunos escenarios y movimientos en la cronología de la empresa. Después de la investigación de conceptos y teorías que, aunque no son nuevos, son de suma ayuda para entender cómo se comportan las empresas y cómo puedes anticiparte a escenarios no muy alentadores, me siento con la capacidad de poder hacer una recomendación orientada a la planeación estratégica de las futuras empresas del simulador. Espero que esta aportación sirva como una guía para los próximos

directivos y de esta manera mejoren el desempeño de todas las compañías de la Universidad de las Américas Puebla.

SIMULADOR

Como participantes del simulador de negocios, podemos decir que fue una experiencia enriquecedora en nuestra preparación académica. El modelo de simulación de Dave LaMont es de los más importantes a nivel mundial, y aunque no es fácil entender el impacto de tus decisiones en el simulador sobre las variables, te brinda las herramientas necesarias para que puedas crear estrategias corporativas, tal y como se haría en el mundo real. En general consideramos el curso de simulador de negocios, como una experiencia integral que nos involucra en un escenario empresarial en el cual participamos como analistas de información, creadores de estrategias, directivos facultados para tomar decisiones importantes y organizadores de presentaciones ejecutivas para entrega de resultados; la participación y retroalimentación de un grupo de empresarios, le da mayor refuerzo a los aprendizajes que adquirimos.

Por la naturaleza del sistema dinámico de simulación, consideramos que la selección de los participantes debe ser rigurosa, para cubrir un perfil de prospecto empresarial, de lo contrario el desempeño de un mal elemento afectará de manera negativa el trabajo de su equipo administrativo y por consiguiente la participación global de la Universidad de las Américas Puebla.