



SIMULADOR DE GESTIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN Y ENTRETENIMIENTO



MANUAL DEL USUARIO



Índice

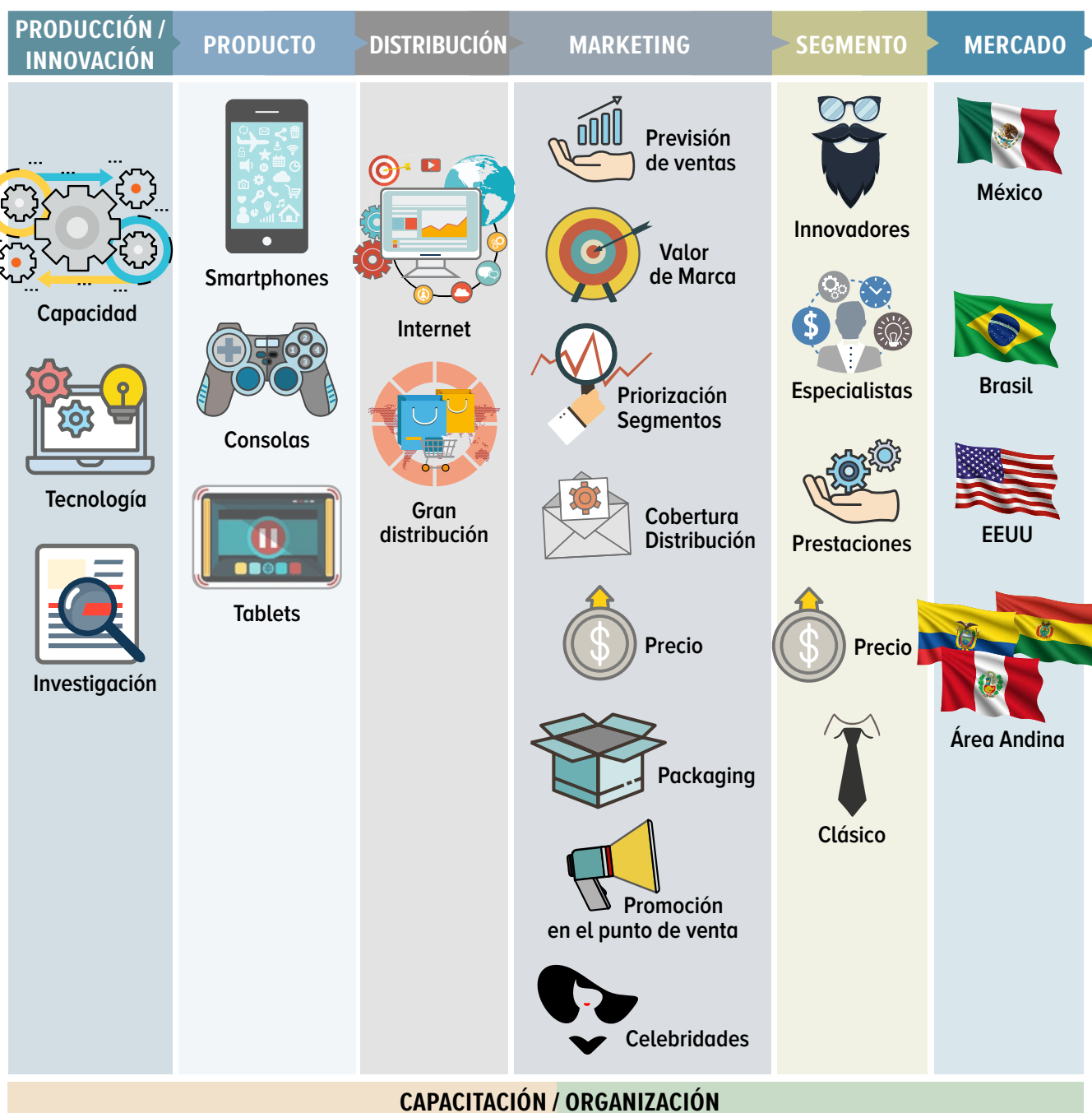
1 Descripción básica del entorno de simulación	3
1.1 Escenario general.....	3
1.2 Sector de desarrollo de software y hardware.....	4
1.3 Mercado.....	4
1.4 Líneas de producto.....	5
1.5 Diseño de marca.....	6
1.6 Segmentos de demanda.....	7
1.7 Priorización de segmentos.....	11
1.8 Canales de comercialización	11
1.9 Configuración de producto.	14
1.10 Marca, publicidad y comunicación.....	15
1.11 El consultor	16
2 Área de Producción	17
2.1 Previsión de ventas.	17
2.2 Eficiencia industrial.....	17
2.3 Fabricación: capacidad y costes de los productos	17
3 Toma de decisiones	19
4 Competidores	22
5 Factores de competitividad	23
5.1. Factores de competitividad.....	23
5.2. Objetivos a conseguir.....	23
5.3. Presupuesto de gasto y Plan de Negocio	24
6. Valor de la compañía	25

Descripción básica del entorno de simulación

2.1 | Escenario general

 reproduce el escenario competitivo de diversas compañías de tecnología de comunicación y entretenimiento que deben competir entre sí. Las compañías cubren todos los eslabones de la cadena de valor, desde el I+D y el diseño hasta la producción, el marketing y la distribución.

El siguiente esquema muestra la cadena de valor que se refleja en el modelo de simulación:



1.2 | Sector de desarrollo de software y hardware

El sector tecnológico está inmerso en un intenso proceso de transformación en los últimos años, por el resultado de diversas tendencias:

- Innovación tecnológica constante tanto en el hardware como en el software.
- Crecimiento de la demanda gracias a la “democratización” del uso de la tecnología por parte del gran público en general.
- Segmentación del mercado, como resultado de la incorporación de nuevos perfiles de clientes potenciales y la generación de nuevos usos para las tecnologías.
- Desarrollo de los canales de comercialización en los que se puede encontrar los productos tecnológicos.
- 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.

1.3 | Mercado

Inicialmente, todas las empresas están vendiendo sus productos en México, pero pueden introducirse en nuevos mercados:

• Brasil



• Área Andina



• EEUU



Recientes estudios han permitido estimar la demanda potencial en unidades para cada uno de los mercados. El consultor te ofrece unos informes detallados sobre la situación de cada uno de los mercados.

En la ronda de decisión correspondiente al periodo 2, podrás decidir entrar en un nuevo mercado. Podrás decidir entrar con una única línea de producto o con las tres. Una vez hayas tomado esta decisión **no la podrás modificar**, por tanto, es muy importante que medites esta decisión antes de ejecutarla.

Si decides entrar en un nuevo mercado, deberás introducir el precio al que deseas vender el producto en el mercado. Si no lo realizas, la decisión de entrar en un nuevo mercado no será operativa. Por ese motivo, es conveniente que tomes la decisión de entrar en un nuevo mercado, antes que las restantes decisiones (precio, promoción, previsión de ventas,...).

Para que tus decisiones de precio o gasto en promoción se adecuen a los nuevos mercados, puedes consultar un informe de valores de referencia, que encontrarás en el área de decisión correspondiente.

1.4 | Líneas de producto

Se definen tres líneas de productos:

- **Consolas/juegos:** dirigida inicialmente a un público joven, cada vez ha ido adquiriendo más aceptación entre segmentos de mayor edad. El mercado específico de estos productos es uno de los prioritarios para la mayoría de compañías con tecnología de desarrollo de software. En esta línea de producto se incluyen las consolas portátiles también.
- **SmartPhones:** se trata de la línea de producto especializada en el desarrollo de teléfonos de última generación. Este producto se ha desarrollado enormemente en los últimos años y cada vez es más utilizado en diferentes contextos (ocio, trabajo, información).
- **Tablets:** se trata de una línea de producto con pocos años de vida pero en la que las compañías parecen haber puesto su interés, por el atractivo demostrado especialmente por algunos segmentos de demanda. En este sentido, se ha entrado en una fase de desarrollo y presentación continua de nuevos hardware con prestaciones avanzadas, como por ejemplo: tamaño, pantalla táctil, conexión wi-fi, notable capacidad de memoria y calidad para realizar fotografías y vídeos.



1.5 | Diseño de marca

La marca debe responder a los criterios y preferencias de los segmentos de demanda priorizados. No será posible diseñar una marca que responda al 100% a los criterios de todos los segmentos de demanda. Lo más conveniente es centrar tu marca en aquellos parámetros que resulten más relevantes para los segmentos más prioritarios.

Las dimensiones o atributos a considerar en el diseño de la marca son cinco. Cada uno de estos atributos tiene un significado determinado. Al darle prioridad a cada uno de los atributos proyectas una determinada imagen para tu producto.

- **Emocional:** Esta percepción o dimensión de marca en la mente del consumidor es atribuida a aquellas marcas que completan y superan las expectativas que ellos tienen sobre una marca o un producto. Cuando están ante una marca, y esta es percibida como emocional, sienten la certeza que no hay lugar a defraudarse con lo que la marca les va a brindar.
Generalmente, esta dimensión la utilizan con intensidad los denominados “Tope de gama”.
- **Diseño:** el diseño físico del producto y del resto de elementos (usabilidad) está muy cuidado y el estilismo es muy moderno y atractivo. Aprovechar este atributo requiere estar a la vanguardia en lo que a la estética se refiere. El refinamiento, la calidad de las terminaciones, las texturas variadas y bien combinadas, hace de los productos de la marca joyas únicas.
- **Funcionalidad:** el producto ofrece un elevado nivel en prestaciones: durabilidad, servicio postventa, potencia, robustez, conectividad,... Este atributo permite proyectarse como una marca práctica, que responde a lo que el usuario necesita. Productos eficientes, cómodos, no muy sofisticados, que permiten una fácil interactividad con los demás, ayudan a estar presentes continuamente en redes sociales y atento a todo lo que está ocurriendo en el entorno.
- **Tecnología:** el producto es de alto nivel tecnológico, e incorpora los últimos avances. El producto es de alta gama e incorpora las últimas innovaciones. La investigación y la innovación es el lema de la marca y trabajan con intensidad todos los ámbitos de la innovación tecnológica. El producto es sofisticado pero capaz de dar una respuesta eficaz a los clientes más exigentes.
- **Economía:** el producto es muy económico y accesible a todos los públicos. Las prestaciones son básicas, pero permiten un uso básico al mejor precio. Los productos no incorporan las últimas innovaciones, pero el rendimiento es apropiado para el uso previsto.



1.6 | Segmentos de demanda

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

Innovadores

Es un grupo de personas cuyo perfil se diferencia del resto de compradores por estar pendientes de los nuevos desarrollos y lanzamientos tecnológicos que hay en el mercado. Siempre están a la vanguardia y atentos a qué nuevos dispositivos y prestaciones surgen. No siempre, estos avances son de su utilidad, pero priorizan la novedad y el ser los primeros en tener esas novedades. El factor precio no es condicionante para la compra. El consumidor quiere ver y disfrutar de diferencias sustanciales con respecto a versiones anteriores del producto. Siempre que el producto presente una ventaja relevante, el Innovador hará lo que sea para tenerlo.

El elemento marca juega un rol muy importante a la hora de elegir. El valor de marca está presente en el proceso de decisión de compra. Las emociones ocupan su lugar a la hora de elegir.

Tienen un estilo de vida activo, son muy sociales, que participan de eventos, que crean tendencias, además de ser apasionados por los deportes al aire libre que involucre la interacción con otras personas. Tienen la capacidad de influenciar en su entorno y provocar el efecto imitación.

Es un segmento al que le gusta especialmente vivir experiencias en todo lo que hacen. Todo aquello que los relacione con otras personas y les haga vivir momentos únicos, está en su campo de interés. La moda es una de sus principales pasatiempos.

Especialistas

El segmento está conformado por personas que buscan productos con especificaciones bien definidas. Son usuarios intensivos de los productos y esperan obtener el mejor rendimiento de estos.

La tecnología es para disfrutar, para entretener, pero sobre todo para ser más productivos. Por este motivo, buscan productos con especificaciones bien definidas. Si el producto cumple con las prestaciones que ellos necesitan como su robustez, la usabilidad del sistema operativo, la capacidad de interconexión con otros dispositivos entonces entra en la mira de sus intereses.

Personas que buscan la eficacia, son racionales, organizadas, sistemáticas, exigentes, introvertidos, con conocimientos de las diferentes tecnologías. Son perfeccionistas y caprichosos. No son tan sociables ni amantes de grandes eventos o fiestas. Prefieren salir con su pequeño grupo de amigos. No les gusta salir con personas desconocidas. Prefieren un activo contacto con pares para el intercambio de información y experiencias. Son más de foros que de redes sociales.

El cliente Especialista es un tipo de persona más bien introvertida, que está muy “metida” en sus temas laborales, que en sus tiempos libres le gusta leer o visitar museos, así como también ir a recitales y conciertos de música clásica o típica del país.

Demográficamente son personas mayores a 30 años, principalmente solteros que viven solos.



Les preocupa fundamentalmente el nivel de tecnología que incorpora el producto, pero sin olvidar las funcionalidades y el contenido, que también son para ellos, dos dimensiones bien relevantes.

No son personas que se fidelizan a las marcas ni están pendientes de lo que hagan como tales, pero si de sus desarrollos.

Respecto al precio, si bien lo toman en cuenta, tampoco es decisivo para su decisión de compra.

Dada la forma de pensar y evaluar opciones, una vez que identifican el producto que cumpla con sus expectativas, no tienen preferencias ni reparos en dónde adquirir los mismos. Van al producto y no tanto al punto de venta.

Son personas que, si bien pueden disponer de los recursos para adquirir productos costosos, la racionalidad les indica cuál es el punto justo en lo referente a costo / beneficio, siempre teniendo en cuenta que, como en cualquier categoría, productos con especificidades bien concretas son acompañados por precios superiores a la media de mercado.

Apasionados

El segmento está conformado por personas que destacan por el nivel de emocionalidad con la que disfrutan de la vida. Son personas hiper-conectadas, con una gran vida social, no tiene una preocupación especial por la tecnología, pero si les inquieta disponer de las funciones y contenidos más populares en sus productos tecnológicos.

Grupo de personas que valoran la variedad de funcionalidades que el producto ofrece, aunque el diseño es el atributo clave, tan relevante como la emocionalidad.

En este segmento conviven clientes que aprovechan una gran gama de las funciones que reciben, así como también personas que ni las toman en cuenta. Pero el hecho de saber de la existencia de estas hace que se sientan felices y seguras con el producto que compraron.

Para personas con este perfil es altamente valiosa la experiencia de compra, así como también el vínculo con la marca. Dicho vínculo es compartido con su entorno tanto de manera personal como posteando en sus redes sociales. Podrían categorizarse dentro de los Lovemark.

Los apasionados son personas que muchas veces son tomados como referentes por las personas que están a su alrededor. Esa referencia no necesariamente es por formación en la categoría sino por ser personas que están al tanto de lo que se desarrolla en el mercado. Permanentemente están actualizándose, leyendo y mirando videos sobre los avances.

Otra característica del perfil es que en el mismo se conjugan 2 claros grupos bien definidos desde la perspectiva de poder adquisitivo. Están aquellos que disponen de recursos para la compra de los productos y aquellos que los alcanzan con algún tipo de sacrificio y ahorro. Sin embargo, el placer y disfrute es tal que no tienen inconveniente en hacer el esfuerzo para la adquisición.

Clientes Apasionados hay de todas las edades y géneros, tanto casados como solteros. Atentos a lo que vendrá y cuáles son las tendencias en diferentes rubros y ámbitos.



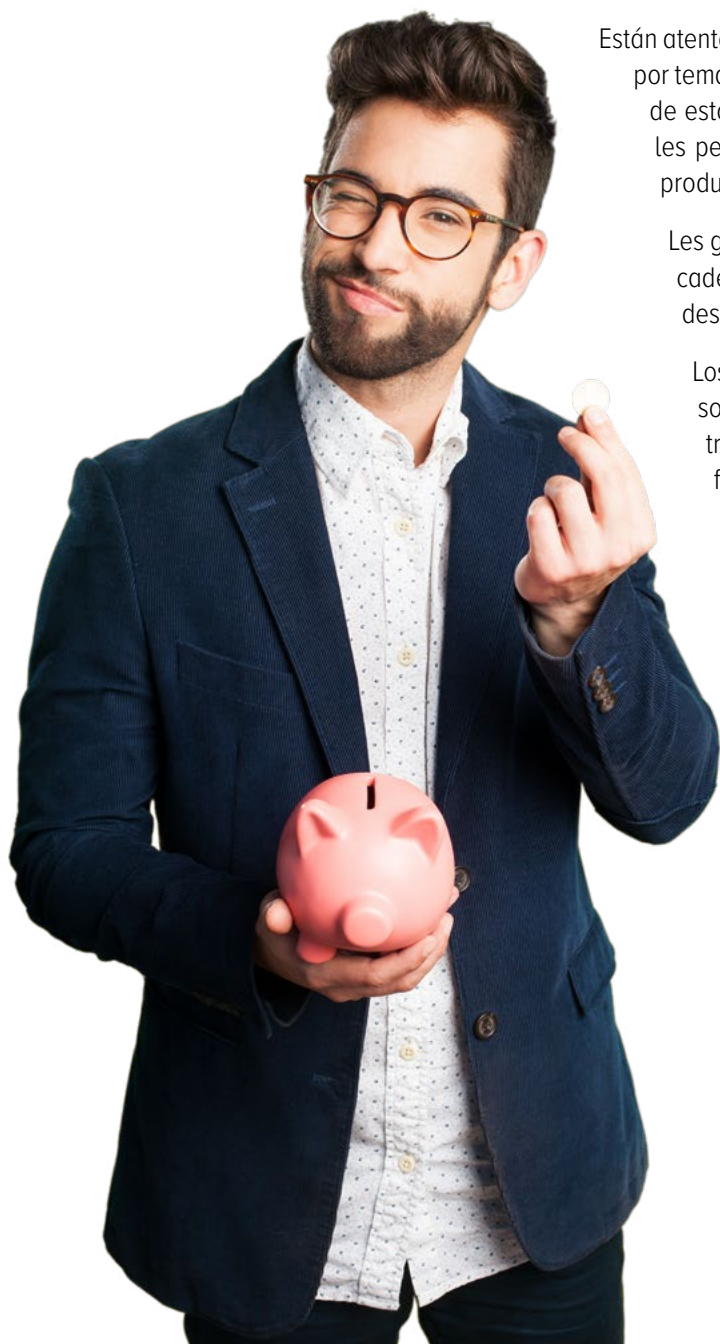
Gustan socializar en todo momento que sea posible con amigos o personas que no conocen. Lo laboral es importante pero el disfrute de la vida es prioridad para ellos.

Ahorradores

Es un segmento de clientes que en toda categoría de productos existe. Personas cuya decisión de compra surge de la ecuación absoluta costo – beneficio.

Valoran la prestación del producto, pero priorizan al máximo el ahorro en todas las dimensiones. Para este segmento de clientes, se recomienda, buscar la forma de generar ahorro en todas las variables del Marketing Mix.

Son personas que necesitan estar convencidos que lo que van a adquirir realmente rinde lo que están pagando por ello. Si no están convencidos prefieren esperar la mejor oportunidad. Están dispuestos a cambiar de marca si perciben más valor en la competencia.



Están atentos a no tener problemas con los productos que adquieren, sea por temas técnicos o por no poder comprender el uso / funcionamiento de estos. Valoran y requieren un excelente servicio post-venta, que les permita resolver fácilmente cualquier incidencia que se pueda producir.

Les gusta cocinar y el bricolaje. Les gusta visitar grandes tiendas o cadenas a la búsqueda de oportunidades. Es una de sus actividades habituales en los días festivos o fines de semana.

Los que conforman este segmento se caracterizan por ser personas informadas, que tienen una vida activa, generalmente trabajan como empleado o dependientes en empresas de diferentes rubros.

Tienen vida social activa pero generalmente en un círculo bastante reducido de personas. Los fines de semana buscan descansar y darse “algún que otro gusto”, pocas veces deciden salir a comer afuera, más bien suelen acostumar comidas en familia, pero en casa. Cuando se encuentran con otros lo hacen regularmente en la casa de algún integrante del grupo aunque de vez en cuando se permiten salir a cenar o tomar algo.

Generalmente son compradores en familia / pareja o hijos que buscan economizar lo más posible el día a día. No gasta en ocio en la semana, porque no tiene tiempo. Sus edades rondan principalmente entre los 35 y 45 años.

Otra característica de este tipo de perfil de clientes es su vocación por el prójimo. Es común verlos colaborando con otras personas que puedan necesitarlos o contribuyendo en ONG, fundaciones o cualquier otra iniciativa con fines sociales.

Clásicos

Segmento que da uso regular a los productos, pero el mínimo e indispensable. No se preocupan por el grado de innovación que tengan pero si que incorpore aquellas funcionalidades que vaya a requerir para obtener un buen rendimiento del producto. Van a lo práctico. Si cumple la función para lo cual el producto fue creado, está bien para ellos.

Para este grupo innovación es sinónimo a riesgo. Lo adquieren nuevos productos una vez que están seguros que la tecnología funciona y que ya ha sido probada por otros. También les preocupa el riesgo social, es decir, de sentirse muy próximos a otros segmentos más audaces. El “qué dirán” pesa mucho a la hora de elegir y definir qué producto / marca van a comprar.

Respecto a la moda, no son vanguardistas pero evitan estar todo el día de rebajas y últimas oportunidades.

Es un perfil de cliente con hábitos de compra muy establecidos. Le cuesta mucho cambiar de marca. Son personas resistentes al cambio. Esa resistencia se da principalmente por el riesgo percibido al fracaso del producto. Son partidarios del “más vale malo conocido, que bueno por conocer.”

Les gusta mirar series, buenas películas, fútbol, ... Son conservadores en el vestir. Acostumbra a comprar en la tienda de siempre o en grandes superficies. El aspecto físico de los productos o las personas no es lo importante.

Se informan mirando la televisión y ocasionalmente escuchan la radio cuando están en el auto.

Hay que considerar que conforma un segmento bastante voluminoso que se mueven por precio, pero les reconforta mantenerse fieles a una marca.

Prefieren comprar presencialmente, ya que siempre lo han hecho de esa manera. Las recomendaciones del vendedor les ayuda a tomar decisiones más fácilmente.

No se guían por la publicidad, creen que los llevará a tomar decisiones erróneas. Son personas que tienen actividad social relativa con amigos y compañeros de trabajo quienes no son fuente de influencia de sus propias experiencias. El comprador “Clásico” se mantiene fiel a su creencia y experiencia previa evitando lo nuevo. Le interesa recibir información objetiva útil para reforzar sus decisiones, pero no quiere ser constantemente bombardeado con información. Le genera desconfianza.

Este comprador podría ser mujer u hombre de alrededor de 45 años o más, trabaja como dependiente en una empresa o posee un emprendimiento propio. Están en pareja y les gusta disfrutar de sus hijos. Su expectativa a mediano plazo es tomarse unas vacaciones familiares en Disney.

En su tiempo libre le gusta leer, juntarse con amigos a comer asado, ir a caminar por la rambla a pasar la tarde o los fines de semana.



Resumen

La siguiente tabla muestra el nivel de prioridad que tienen los diferentes ámbitos del mercadeo para los diferentes segmentos de demanda:

Segmento	Marca	Producto	Comunicación	Canal	Precio
Innovadores	****	*****	***	****	*
Especialistas	*	*****	****	*	***
Apasionados	*****	****	****	***	*
Ahorradores	*	***	***	****	*****
Clásicos	*****	***	**	*****	****

1.7 | Priorización de segmentos

Una de las áreas de decisión clave será priorizar los segmentos de mercado a los que deseas enfocar toda tu estrategia de mercadeo. Define en una escala de 1 (mínima prioridad) a 10 (máximo nivel de prioridad) el nivel de prioridad que deseas asignarle a cada segmento en cada uno de los mercados.

Podrás asignar hasta 28 puntos a distribuir entre los 5 segmentos.

1.8 | Canales de comercialización

Los Canales de Distribución disponibles a través de los cuales comercializar los productos son tres; Tienda Especializada (Propia), Internet y Tiendas Multimarca (gran superficie).

Cada uno los canales presenta sus beneficios según sea el tipo de producto y segmento al que se pretenda.

→ Internet.- tiendas y portales de venta online.

La venta on-line es sabida que está avanzando en todos los rubros de comercio alrededor del mundo. Las bondades y versatilidad de este canal, brinda a las marcas y empresas desplegar sus estrategias de manera eficiente y a costos bajos en comparación a los medios tradicionales de distribución.

A pesar de ser tendencia, este medio sigue dejando al descubierto aspectos importantes a la hora de comprar, como ser la experiencia. La experiencia se puede brindar a través de cualquier medio, pero la experiencia sensorial



de texturas, aromas, espacios, ambientes es algo en lo cual queda en desventaja respecto a las tradicionales tiendas físicas.

Internet es un canal totalmente impersonal, donde la interacción casi no existe, salvo lo que se logre configurar como experiencia en el sitio, pero jamás logrará la calidez del contacto físico directo comprador – vendedor.

Si ofrece mucha comodidad, facilidad, flexibilidad en cuanto al horario de selección y compra, así como también el beneficio de poder manejar estructuras de costos trasladado a precio menores que los que implica el local físico.

➔ **Tienda especializada.-** tiendas especializadas en artículos de tecnología y juegos. Puede tratarse de tiendas independientes o cadenas de tiendas.

En este tipo de canal se incluyen las conocidas “Tiendas oficiales” (flagship stores). Son las tiendas desarrolladas por las propias empresas / marcas con el fin de tener presencia directa en el mercado y llegar a sus consumidores sin intermediarios.

Este modelo tiene la particularidad de materializarse a partir de grandes espacios donde todo el portafolio de productos de la empresa es exhibido.

Se ubican en zonas prestigiosas o sobre avenidas principales y comerciales en las grandes ciudades. A veces se busca adaptar piezas arquitectónicas emblemáticas de la ciudad con el fin de conjugar la imagen de marca con lo local.

Las marcas que utilizan este tipo de canal no buscan necesariamente el volumen de venta sino más bien transmitir el concepto simbólico de la marca. La experiencia que se quiere dar, valiéndose de todo lo que el neuromarketing brinda. Aquí si se juega con el tipo de iluminación, los materiales de construcción, las texturas de las diferentes superficies, así como también con la disposición cuidada de los productos enmarcados por los aromas y los sonidos.

En esta categoría de comercio Especializado, también se le suman las tiendas que no son armadas y administrada por la marca oficial sino de terceros pero que actúan como si lo fueran. Son los llamados Representantes Oficiales.

Lo que si caracteriza a este tipo de puntos de venta es que el principal diferencial es la experiencia de compra. La persona no solamente adquiere su producto sino que lo hace de una manera lúdica y diferente. Busca ese plus adicional.

➔ **Generalista.-** tiendas generalistas o grandes almacenes, que generalmente cuentan con secciones especializadas (corners). En este canal, los puntos de venta son multimarca.

Los canales de distribución Generalistas son puntos de venta donde conviven diferentes marcas, empresas y categorías de productos bajo “un mismo techo”

Las formas más comunes de tiendas generalistas son: hipermercados o supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas por departamentos, autoservicios, grandes almacenes, tiendas multimarca entre otros.

En cuanto a la atención, hay vendedores generalistas que atienden diferentes secciones / áreas de la tienda pudiendo responder y asesorar de manera general a las consultas que surjan.



Si bien no es un modelo de comercialización y distribución tan impersonal como lo es Internet, tampoco llega al grado de profundidad e involucramiento como ocurre en las tiendas especializada.

Estas tiendas son preferidas por los compradores por contar con variedad en la oferta, algo de asesoramiento personalizado, pero también oportunidades en precios.

Los precios regulares suelen ser sensiblemente inferiores a las tiendas Especializadas o Propias pero cuando hay ofertas y promociones, los precios son bien convenientes.

En algunos casos, las marcas utilizan este tipo de canal para liquidar stock de productos discontinuados, motivando con precios más atractivos.

Si un comprador no requiere de asesoramiento ni está interesado en vivir la experiencia de marca, este tipo de canal es una muy buena opción donde adquirir los productos. Se convierte en un comportamiento de compra habitual para ellos.

Este formato de tienda se está expandiendo a nivel mundial gracias a los beneficios que ofrece: costos de producción más bajos, gran mercado al cual vender, productos con variada gama de precios con tendencia al bajo (pero también menor margen para el dueño de la marca)

Mientras las tiendas generalistas ponen a disposición de las masas grandes variedades y ofertas de productos, generando altos volúmenes de facturación, el canal Especialista genera grandes márgenes de utilidad con un bajo número de unidades vendidas.

Cobertura

Uno de los indicadores clave para medir tu competitividad en los canales de comercialización es la Cobertura. Este indicador mide el porcentaje de puntos de venta en los que está presente tu producto. A mayor número de puntos de venta, mayor probabilidad de alcanzar a tus clientes y, por tanto, de venderles un producto.

Adicionalmente, debes tener en cuenta cómo estás presente en el punto de venta.

Las decisiones que puedes tomar para mejorar tu competitividad en el punto de venta son:

- **Comisión/descuento:** porcentaje del precio de venta que le cedas al distribuidor.
- **Publicidad en el punto de venta:** esfuerzo que realizas para mejorar tu presencia e impacto comercial en el punto de venta.



Plan de Actuación

Para realizar una gestión óptima de los canales comerciales, se ha previsto una serie de líneas de actuación que se deberán priorizar por canales:



- **Refuerzo de la marca en el punto de venta.-** son todas aquellas acciones que consisten en realzar y destacar la marca en el punto de exhibición. Incluye elementos como cartelería, resaltar las góndolas con contornos de la imagen corporativa, incorporación de la marca en el suelo dentro del local comercial y todo aquello que haga notar la presencia de la marca y la diferencia de la competencia.



- **Mejorar la presencia del producto en el punto de venta.-** este punto está referido a lo que es presencia física en el punto de venta y refiere a cosas como ser:
 - Contratación especial de espacios.
 - Multiplicidad de lugares.
 - Manejo inteligente de la ubicación (cerca / lejos de la competencia)
 - Proximidad a productos complementarios o sustitutos (pensando en un eventual cross-selling)



- **Reforzar las promociones en el punto de venta.-** acciones específicas para impulsar la adquisición del producto cuando el cliente lo tiene frente.
 - Pack especial de 2 productos en conjunto.
 - Descuento en la segunda unidad.
 - Bono / cupón para una segunda compra.



- **Experiencia del cliente.-** cuanto más conocimiento del producto que se comercializa, mayor y mejor capacidad de asesorar al cliente. La capacitación al personal que atiende el punto de ventas es fundamental, sobre todo para productos de estas características.

Es común que las empresas de este rubro estén brindando capacitación al personal de sus intermediarios con el fin de traspasarles todo el conocimiento sobre los productos, así como los procedimientos de atención y gestión del cliente. Esto se traduce en una excelente experiencia para el cliente.



- **Mejorar la capacitación del equipo de venta propio.-** este punto es imprescindible para la comercialización. Si nuestro equipo de ventas no tiene claro qué es lo que está comercializando, difícilmente sean capaces de cerrar venta.

Partiendo desde un perfecto conocimiento del producto y de cómo cada ventaja que ofrece encaja con las necesidades de cada uno de los segmentos.

En muchos casos, la propia fuerza de ventas es la encargada de capacitar a la fuerza de ventas de los intermediarios, o de recibir las consultas puntuales sobre productos de la propia empresa.

Este punto casi que es decisivo para el éxito de la empresa y la marca.

1.9 | Configuración de producto

Innovación tecnológica del producto

Si deseas mejorar la competitividad de tu producto, debes mejorar el nivel de innovación tecnológica del producto sobre una escala de 1 (menor) a 10 (mayor).

La innovación tecnológica mide el nivel de actualización del producto respecto a sus competidores. Este índice afecta al atractivo del producto, puesto que, a mayor nivel de tecnología mayor facilidad para alcanzar una posición diferenciada en el mercado. Ahora bien, conviene tener en cuenta que a mayor nivel de innovación del producto, mayores costes directos y de fabricación.

Perfil de Software del producto

Establece el perfil de Software que deseas asignar a tus productos. Define el nivel deseado en una escala de 1 (nivel básico) a 15 (nivel premium). Los parámetros de referencia son:

- Nivel de Conectividad
- Nivel de Funcionalidades.

Packaging

Tendrás la posibilidad de establecer diferentes niveles de calidad en el packaging o el envase.

Esta decisión tiene un impacto directo en la percepción de calidad del producto, pero también implica niveles de coste diferentes.

1.10 | Marca, publicidad y comunicación.

Sin duda, una de las áreas clave para la competitividad de la compañía, al tratarse de productos de gran consumo, es la gestión de la marca, la publicidad y la comunicación. El indicador clave de negocio en esta área es el Valor de Marca. Este indicador tiene una escala de 10(menos competitivo) a 100(más competitivo).

El simulador ofrece la oportunidad de potenciar la marca y priorizar los segmentos a los que deseas dirigir la promoción. Las decisiones que podrás tomar son:

- **Presupuesto promoción Marca:** el nivel de conocimiento de la marca y el efecto de la promoción sobre la demanda son un factor clave para impulsar las ventas de la compañía.
- **Plan de Medios de comunicación:** la planificación de medios tiene un papel muy importante en la estrategia de comunicación. El primer objetivo que debes plantearte es qué quieres comunicar, luego cómo y a quién.

Si estableces prioridades y etapas te va a ayudar a elaborar una estrategia de medios acorde para cada momento de tu plan, y luego una mejor organización para analizar y determinar datos cuantitativos y cualitativos.

Las decisiones que tomas en este ámbito deben ser coherentes con el diseño de la marca (ver apartado 1.5).



Los medios a tener en cuenta son:

- Web propia
- Redes sociales
- Mailing/Newsletter
- Material promocional
- Sponsoreo
- Medios generalistas o masivos
- Medios especializados

A los segmentos de demanda hay diferentes formas de llegar a ellos y por lo tanto el impacto que les genera cada uno de los medios no es el mismo. Además, el coste también es distinto, especialmente por el volumen de personas a las que puede llegarle la información.

1.11 | El consultor

Para realizar el seguimiento de la estrategia de cada equipo, puedes comprar algunos de los informes que te ofrece el consultor. Accede al apartado correspondiente desde el área Despacho. Podrás comprarle dos tipos de informes:

- Informe de potencial por mercado, segmento y producto.
- Informes de resultados detallados de la compañías y comparativa con competidores

Los informes se deben comprar con antelación, en un periodo para recibirlos en el siguiente.



Área de Producción

2.1 | Previsión de ventas.

Una de las decisiones clave en el área de marketing y ventas es realizar la **previsión de ventas**. Esta información es clave para el departamento de fabricación, que debe establecer un plan de producción. En este departamento ajustarán la fabricación a tus previsiones y no podrás vender más de lo que se haya fabricado.

En cada periodo, deberás decidir cuántas unidades estimas vender por cada producto en cada uno de los mercados. Siguiendo tus instrucciones, el departamento de producción/logística asigna los productos a cada uno de los mercados, de manera que cada mercado tendrá disponibles para la venta unas determinadas unidades. Al finalizar el periodo, las unidades que hayan quedado en inventario vuelven a entrar en el proceso de planificación global de la compañía, para su asignación al mercado que le corresponda para el siguiente periodo.

Si tus previsiones de venta son superiores al volumen de productos disponibles, el departamento de fabricación-logística reajustará las previsiones, aplicando los criterios de distribución geográfica que has establecido en tus previsiones. Por tanto, tus previsiones deben ser lo más realistas posibles. Si la previsión de ventas es demasiado optimista para un mercado, la empresa corre el riesgo de sobre-abastecer a algún mercado en detrimento de otros que puedan quedarse sin unidades suficientes para la venta. Por el contrario, unas previsiones insuficientes podrían limitar tus ventas.

2.2 | Eficiencia industrial

Si deseas mejorar la eficiencia industrial de tu compañía, debes mejorar el nivel de tecnología industrial. Este índice varía en una escala de 1 (menor) a 15 (mayor).

Un mayor nivel de tecnología industrial afecta positivamente en diferentes parámetros:

- **Capacidad de producción:** incrementa ligeramente con un mayor nivel de tecnología.
- **Costes de fabricación:** disminuyen significativamente con el incremento del nivel de tecnología industrial.
- **Flexibilidad de la fábrica:** permite adaptar el volumen de fabricación a las demanda real. Puede permitir adaptar las unidades fabricadas hasta un 15%.
- **Fiabilidad:** permite incrementar la fiabilidad de la fábrica y, por tanto, reducir los costes de no calidad, hasta en un 99%.

Cada periodo, el nivel tecnológico/innovación puede mejorar como máximo en un grado. Es decir, si partes del nivel 4, como máximo en un periodo puedes alcanzar el 5.

Para conseguir incrementar el nivel alcanzado en cualquiera de estos dos parámetros, debes tomar las decisiones de gasto correspondientes. La mejora de estos índices no es una ciencia exacta, por tanto, a priori no es posible saber el volumen de gasto que hay que realizar para mejorar el nivel tecnológico o de innovación. De todas formas, se puede afirmar que a mayor volumen de gasto, mayores probabilidad de conseguir un nivel superior.

2.3 | Fabricación: capacidad y costes de los productos

La capacidad de fabricación de la compañía condiciona tus resultados, pues sólo podrás vender los productos que puedas fabricar. El volumen de productos que fabricas cada periodo está condicionado por la decisión de estimación de ventas que realizas, pero nunca podrás fabricar más de tu capacidad de fabricación.

Si lo deseas puedes ampliar la capacidad de fabricación de tu compañía. En diferentes periodos, puedes incrementar la capacidad en 100.000 unidades más, que puedes distribuir como consideres más conveniente por productos. Si no lo consideras conveniente, puedes no ampliar la capacidad de producción y dejarla como esta.

A un determinado producto, como máximo, puedes asignarla hasta 60.000 unidades. No es necesario que amplíes la capacidad de producción a todos los productos.

Esta decisión la podrás tomar en la primera ronda de decisión pero no será efectiva hasta el siguiente periodo. También podrás ampliar la capacidad en el tercer periodo y siguiente, pero su efecto será inmediato, es decir, en el mismo periodo.

Los costes de los productos se componen de:

Costes directos: vinculados a los componentes y otros consumos necesarios para la fabricación de los productos (energía, personal, packaging,...). Estos costes pueden evolucionar por diferentes factores:

- Nivel de innovación del producto: a mayor nivel de innovación, mayor coste. El diferencial puede alcanzar hasta el 50% del coste.
- Configuración del software: a mayor nivel de configuración, mayor coste. El diferencial puede alcanzar hasta el 30% del coste.
- Nivel de ocupación de la fábrica: a mayor nivel de ocupación, menor coste de fabricación. El diferencial puede alcanzar hasta el 30% del coste.
- Nivel tecnológico de la fábrica: a mayor nivel tecnológico de la fábrica, menor coste. El diferencial puede ser de un 20%.

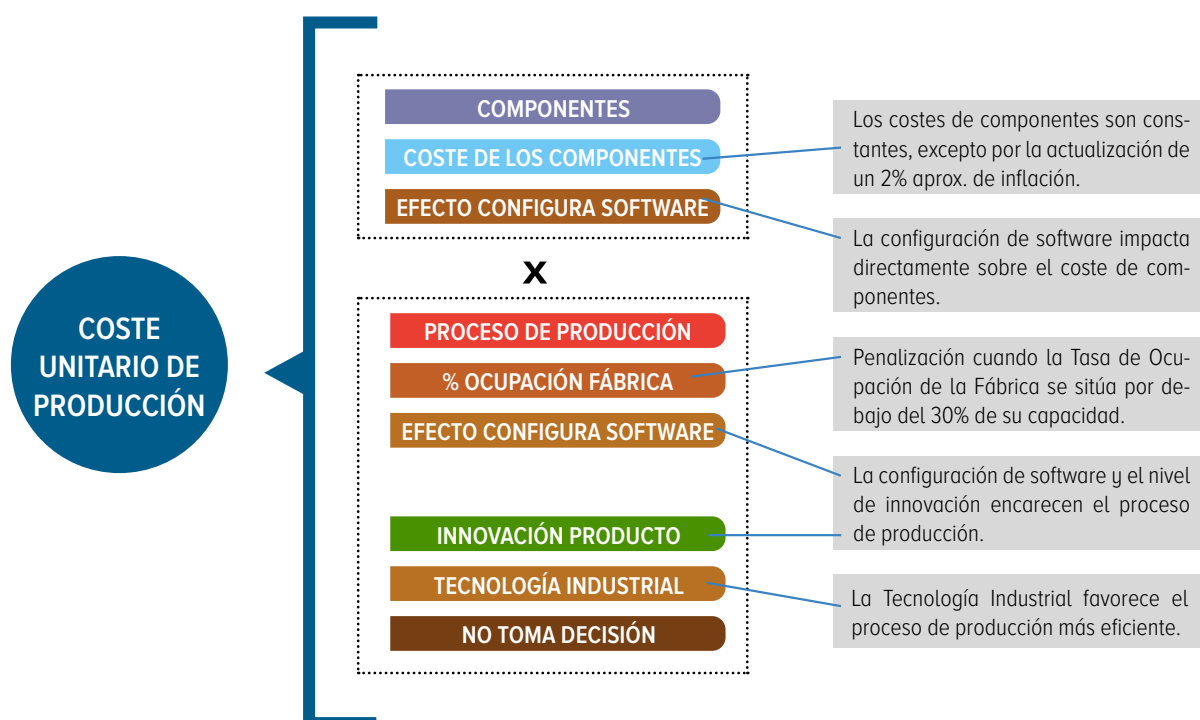
Costes de transporte: necesarios para el traslado de los productos desde el punto de fabricación(México) hasta el mercado. El coste de logística variará en función del tipo de producto y la distancia entre ambos puntos.

Coste de almacenaje: a partir de las estimaciones de ventas que realices, el departamento de fabricación programará toda la producción. Los productos que finalmente no se vendan quedarán en inventario. El coste del inventario está vinculado al tipo de producto y el volumen de unidades en inventario.

Costes de no calidad: vinculados con las incidencias o errores producidos en el proceso de fabricación. A mayor nivel de innovación del producto y menor nivel tecnológico de la fábrica, el coste de no calidad es superior.

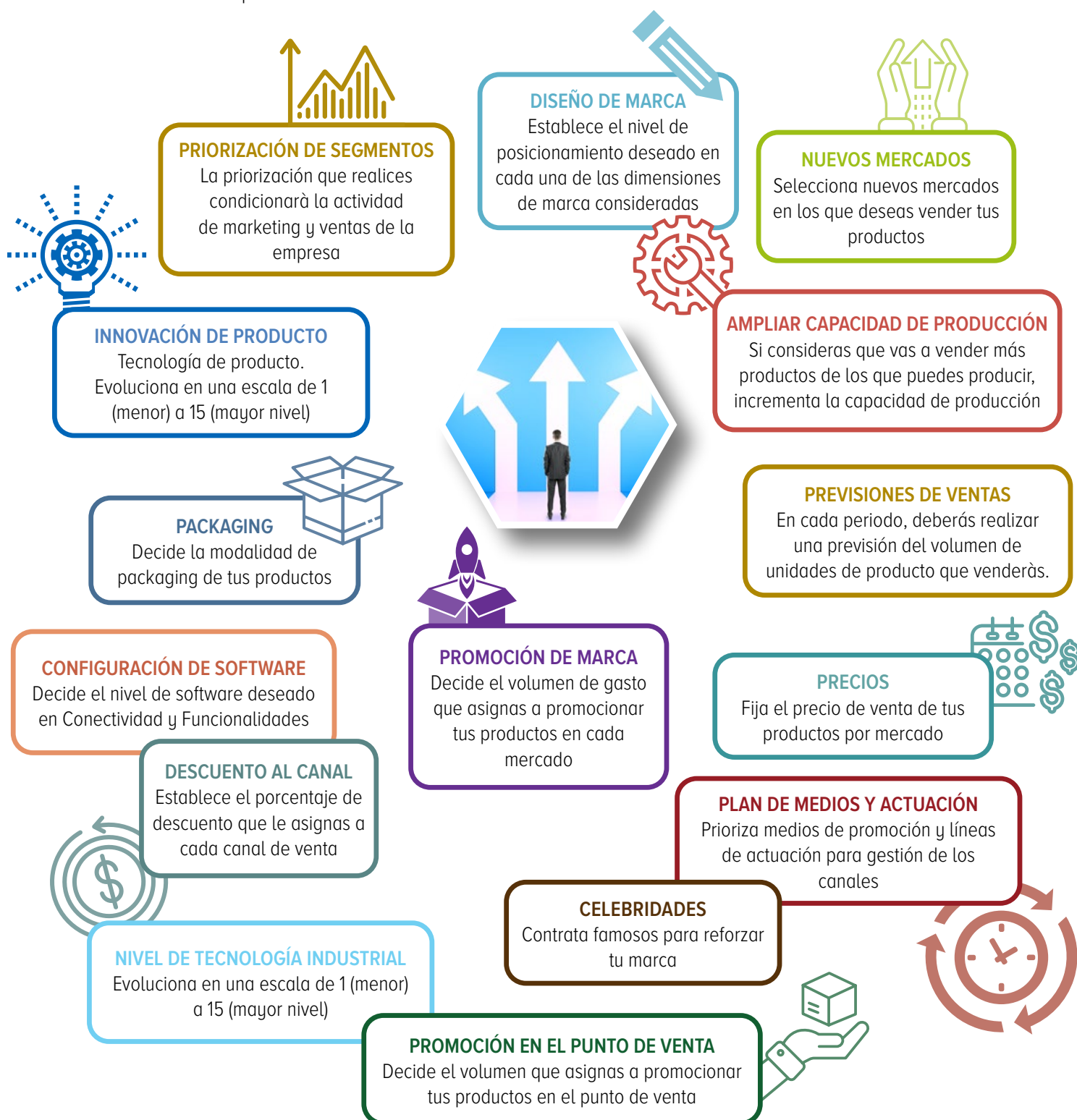
En el Cuadro de Mando puedes encontrar información más detallada, que te ayudará a comprender como puede evolucionar el coste de los productos.

El coste unitario de producción se calcula a partir del siguiente esquema:



Toma de decisiones

El usuario podrá tomar decisiones en diferentes áreas de gestión, para ello debes entrar en el Menú Decisiones y visitar las diferentes secciones que encontrarás.





Previsiones de ventas.- Deberás decidir en cada período cuántas unidades estimas vender por cada producto en cada uno de los mercados. Esta decisión no puede quedar en valor cero, pues tomará como valor de referencia el del periodo anterior.

Priorización de segmentos.- Puedes priorizar los segmentos de demanda a los que quieres dirigir tu producto en cada uno de los mercados.

Diseño de Marca.- define los valores que consideras más relevantes para tu marca, teniendo en cuenta las preferencias de los segmentos de demanda prioritarios.

Precios por mercado y producto.- Deberás decidir a qué precio deseas vender cada línea de producto en cada uno de los mercados en los que operas. Esta decisión no puede quedar en valor cero, pues tomará como valor de referencia el del periodo anterior.

Promoción/Publicidad por mercado (valor de marca).- Esta decisión deberás tomarla por mercado y producto. Este gasto te permitirá incrementar el valor de tu marca en el mercado.

Plan de medios.- para cada uno de los mercados, prioriza entre las diferentes opciones de medios, con el propósito de conseguir el impacto deseado en los segmentos de mercado.

Comisión/descuento por canal.- La rentabilidad obtenida por los distribuidores de tu producto, está vinculada al volumen de unidades obtenidas y a la comisión/descuento cedido al canal, respecto al precio de venta del producto.

Promoción en el punto de venta.- La presencia del producto en el punto de venta es clave para impulsar la venta de tu producto. Si el nivel de conocimiento o notoriedad de tu producto es bajo, la mejor forma de reforzar la venta es a través de una mejor presencia en el punto de venta.

Gestión del Canal.- para cada uno de los mercados, prioriza entre las diferentes actuaciones propuestas, con el propósito de conseguir el impacto deseado en cada uno de los canales de comercialización.

Contratación de una celebridad.- Para reforzar la relevancia de la marca, cada compañía puede contratar una celebridad. La contratación se realizará por el método de subasta. Esta decisión estará habilitada a partir del tercer periodo de simulación.

Innovación tecnológica del producto.- Impacta en la tecnología del producto que pones a la venta en el mercado. Esta decisión se toma para cada uno de los productos ofertados.

Configuración del Software.- configura el software en base a las dimensiones conectividad y funcionalidades, aplicando una escala de 1(mínimo nivel) a 15 (máximo nivel).

Modalidad de packaging.- Puedes seleccionar la modalidad de packaging de los diferentes productos.

Tecnología industrial.- Ayuda a aumentar el nivel tecnológico de todo el proceso de producción/fabricación.

Consultor.- El consultor te ofrece una amplia variedad de informes que te serán de gran ayuda para conocer todos los detalles sobre la realidad de tu compañía, el mercado y el entorno competitivo.

Expansión del negocio

Introducción en un nuevo mercado.- Si deseas introducir tus productos en un nuevo mercado, deberás indicarlo en el apartado Mercados del área de decisiones. Puedes tomar esta decisión en la ronda de decisiones correspondiente a las rondas de decisión pares (2, 4,...). La decisión tendrá impacto inmediato, por tanto, en ese mismo periodo debes tomar las restantes decisiones correspondiente a marketing y comercialización de los productos en el nuevo mercado.

Incremento de la capacidad de fabricación.- Si lo deseas pueden incrementar la capacidad de producción de tu compañía. Podrás hacerlo en la ronda inicial, aunque la ampliación no será efectiva hasta la segunda ronda de decisión. Desde ese momento, podrás ampliar la capacidad de producción en las sucesivos rondas (3,4,...), siendo su efecto inmediato en el mismo periodo.

RECUERDA que, aunque las decisiones que desees tomar sean las mismas que las del periodo anterior, debes guardarlas. Si no envías las decisiones, el sistema no las considera como tomadas y te penalizará en el nivel de competitividad y en el valor de la compañía.



Competidores

La simulación reproduce la competición entre diversas compañías radicadas en América del Norte. El mercado se encuentra dominado por estas grandes empresas, que parten exactamente de la misma situación al inicio de la simulación. 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.

La situación inicial y principales características de cada una de las compañías es la siguiente:

- Sus ventas y fabricación se concentran en México.
- Los diferentes equipos de gestión asumirán el puesto de Vicepresidente de la compañía, con atribuciones en las áreas de Marketing e Innovación.
- Dependiendo de los resultados de la compañía, el Presidente te asigna un determinado presupuesto para tu área.

Todas las decisiones que tomas son analizadas conjuntamente con las decisiones tomadas por tus competidores, generando los resultados correspondientes a cada una de las compañías. Por tanto, los resultados de tu compañía no solamente están condicionados por las decisiones que tu tomas, sino que están íntimamente vinculados a las decisiones tomadas por tus competidores. Analiza en cada uno de los periodos las decisiones de tus competidores, para validar la estrategia y plan de negocio que estás aplicando.

*Cuando el mar estaba quieto
todos los barcos mostraban
maestría en el navegar*

William Shakespeare



Factores de competitividad y objetivos

5.1 | Factores de competitividad

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten a la compañía alcanzar los objetivos que se ha trazado y pueden diferenciar 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.

Algunos de los factores clave del éxito en un próximo futuro pueden ser:

- Ampliar la presencia a nuevos mercados.
- Innovación continua en el producto.
- Potenciación de la marca y generación de atributos diferenciados.
- Mantenimiento de los márgenes de contribución.
- Elevado nivel de utilización de la capacidad de producción.
- Obtener un buen posicionamiento del producto en el punto de venta.
- Adaptación óptima del producto a los clientes.
- Desarrollo de la tecnología industrial o de fabricación.

5.2 | 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.

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



5.3 | Presupuesto de gasto y Plan de Negocio

Para poder alcanzar los objetivos, deberás tomar las diferentes decisiones expuestas anteriormente. Algunas de ellas, requieren establecer partidas de gasto:

- **Publicidad en el punto de venta**
- **Publicidad por mercado**
- **Innovación tecnología de producto**
- **Tecnología industrial**

El volumen máximo de gasto en marketing que puedes realizar en un determinado periodo viene establecido por el simulador, a partir de los resultados alcanzados en el periodo previo. Así pues, si dispones de un mayor volumen de presupuesto de marketing podrás impulsar tu Plan de Actuación con mayor intensidad, aunque debes tener en cuenta que, un mayor volumen de gasto puede implicar una reducción de tu margen en el periodo siguiente. El presupuesto asignado a la contratación de una celebridad no se considera en la limitación del gasto en marketing.

Por tanto, un mayor gasto en marketing debe estar fundamentado en objetivos de incremento de ventas. Al respecto, deberás realizar estimaciones de ventas, que condicionarán el volumen de producto que tengas disponible en cada periodo para vender. Si las previsiones son conservadoras, podrás vender menos productos, a un coste de producción mayor, pero tendrás menos riesgo de quedarte con producto en inventario, lo que también genera un coste. Si por el contrario, tus previsiones son muy optimistas, producirás a menor coste, pero puedes correr el riesgo de quedarte con mucho producto en el almacén. En conclusión, la planificación de las ventas es una actividad clave de tu plan de actuación.

Igualmente, la decisión sobre la ampliación de la capacidad de producción es fundamental. Si tienes mayor capacidad de producción puedes vender más producto, pero si incrementas la capacidad de producción y no produces más, la tasa de ocupación de la fábrica es menor, lo que genera un incremento en los costes unitarios de producción. También puedes ampliar la capacidad de producción con el incremento del nivel tecnológico de la fábrica, pero es una evolución más lenta.

Como se indica en un apartado previo, si lo deseas podrás entrar en un nuevo mercado, pero deberás estar seguro de disponer de la capacidad de gasto en marketing que esto requiere y disponer del volumen de producto que deseas vender en este mercado. Puedes incrementar tu capacidad de fabricación, contratándola en el apartado de decisión correspondiente. Ahora bien, al contratar mayor capacidad se puede reducir la tasa de ocupación de la fábrica y, consecuentemente, incrementar los costes de producción.

Si analizas con detenimiento la dinámica descrita más arriba, podrás comprender la importancia de realizar un Plan de Actuación riguroso, antes de empezar a tomar decisiones.



Valor de la compañía

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

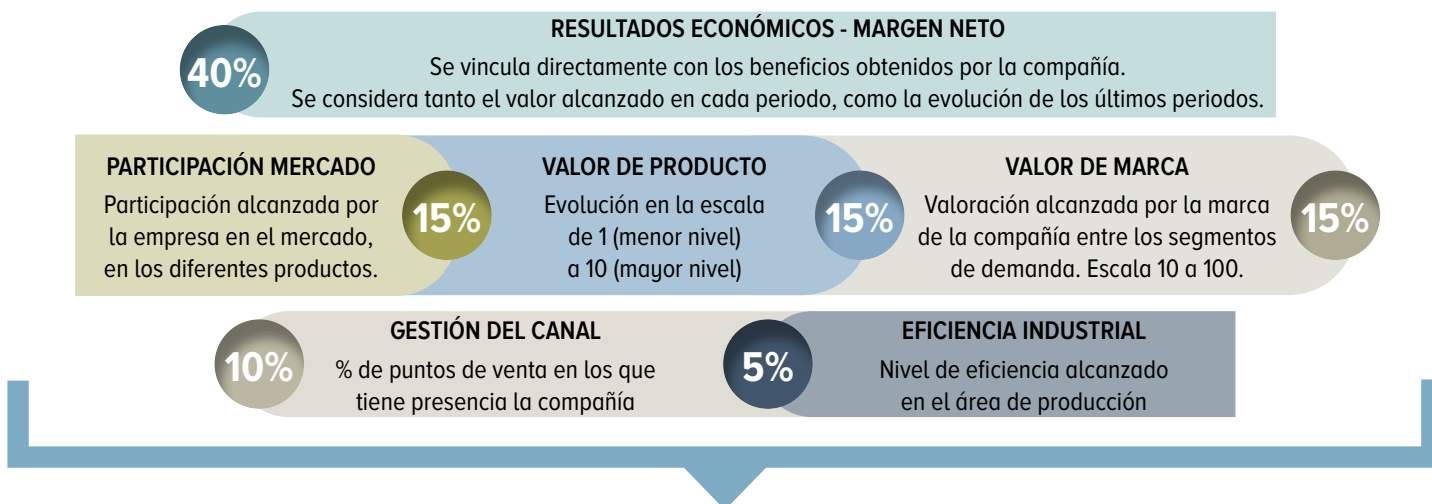
- Resultados económicos
- Participación de mercado
- Valor de producto
- Gestión del canal
- Valor de marca
- Eficiencia industrial

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 positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.

El siguiente esquema muestra el peso de los diferentes parámetros considerados:



De acuerdo al valor de la compañía alcanzado por los diferentes participantes, se establecerà el ranking final

RECUERDA que, cuando no tomas algunas de las decisiones previstas en el simulador, la competitividad de tu compañía se reduce, afectando negativamente a tus ventas y el Valor de tu compañía.



COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO

🌐 <https://www.companygame.com/>
✉ soporte@companygame.com

©COMPANYGAME

Este documento es propiedad de Companygame.
Queda totalmente prohibida cualquier tipo de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de este documento,
sin previa autorización, por escrito, de los titulares de Companygame.