

Programa de simulación empresarial. Gestión de Marketing Empresarial: Caso Game Changer

Business simulation program. Business Marketing Management: Case Game Changer

Gilka Wendy San Martín Flores 1

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el propósito de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la capacitación de la Maestría en Administración de Empresas, mediante la aplicación del software de simulación de negocios de The Business Strategy Game.

La Gerencia de Marketing se hace cargo de las operaciones de la empresa Game Changer en el año 11, a partir del cual se debe lograr una eficaz toma de decisiones, proponer y aplicar estrategias útiles en función al movimiento de la industria, compitiendo al mismo tiempo con otras 6 empresas en pos de cumplir con las exigencias que los accionistas estipularon, obteniendo así una aceptable participación en el mercado, además de mantener los resultados hasta ahora alcanzados.

Al año 18, debido al brusco movimiento del mercado y llegando incluso a una sobre oferta mundial, se estableció la estrategia de liderazgo en costos, con lo cual se llegó a obtener el segundo mejor resultado entre las 7 empresas competidoras. Sin embargo, no se pudo cumplir con los objetivos establecidos por los inversionistas.

Palabras claves: Simulador de negocios. Estrategia comercial. Marketing empresarial.

ABSTRACT

The present work was developed with the purpose of putting into practice all the knowledge acquired during the training of the Master in Business Administration, by applying the business simulation software of The Business Strategy Game.

The Marketing Management is responsible for the operations of the company Game Changer in year 11, from which it is necessary to achieve effective decision making, propose and implement strategies that are useful in terms of the movement of the industry competing with 6 other companies to comply with the requirements that the shareholders stipulated. Obtaining an acceptable market share in addition to maintaining the results achieved so far.

In the year 18, due to the abrupt movement of the market, even reaching a global supply, the strategy of cost leadership was established, obtaining the second-best result among the 7 competing companies. However, the goals set by the investors could not be met.

Keywords: Business simulator. Commercial strategy. Business marketing.

1. Ingeniera Industrial. Candidata a la Maestría en Administración de Empresas. Jefe de Operaciones Regional La Paz – Captura Consulting S.R.L., Universidad Privada del Valle, wen_smf@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La empresa de calzados deportivos Game Changer se ha dedicado a la producción y comercialización de zapatos deportivos-tanto para hombre como para mujer- durante 10 años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción, crecimiento y actualmente se encuentra en la etapa de madurez; por lo tanto, es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener exitosamente sus productos en el mercado.

De la misma manera, y bajo las mismas condiciones, entran en competencia 6 industrias, con las cuales se evaluaron todos los aspectos que pudieron llegar a afectar de manera positiva o negativa en los resultados al finalizar cada gestión.

Evidentemente, cada una de las empresas tenía la premisa de cumplir con los 5 objetivos que los miembros del consejo y los accionistas e inversionistas establecieron, los cuales son:

- Aumentar las utilidades por acción a partir del año 11 en al menos un 7 % anual hasta el año 15 y al menos 5 % anual entre los años 16 y 18.
- Mantener un rendimiento sobre la inversión de capital promedio (ICP) de 15 % o más al año.
- Mantener una clasificación crediticia de B+ o superior.
- Alcanzar una “clasificación de imagen” de 70 o más alta.
- Obtener ganancias sobre el precio accionario que promedien 7% anual hasta el año 15 y cerca de 5 % anual en adelante.

Es así como la problemática del presente trabajo se basa en identificar el aporte de la Gerencia de Marketing en términos de toma de decisiones para poder cumplir con las exigencias de los accionistas y obtener mayor valor y rentabilidad al finalizar el año 18.

Se establece como objetivo general el describir la toma de decisiones de mercadeo tomadas por la Gerencia de Marketing y su incidencia en la rentabilidad y posicionamiento empresarial conforme a las especificaciones establecidas por los accionistas.

Cada gerencia se hizo cargo de las operaciones de cada compañía a partir de año 11, las decisiones a considerarse se reflejaron y estudiaron a través del programa de simulación de negocios The Business Strategy Game, que es un ejercicio para PC diseñado para que refleje el verdadero carácter de la competencia mundial de la industria del calzado deportivo, estructurado de manera que se dirija una compañía en competencia directa con las otras com-

pañías. Todos los aspectos de The Business Strategy Game imitan puntualmente el funcionamiento competitivo del mercado real del calzado deportivo.

Inicialmente, la empresa Game Changer estableció la estrategia Mejor Costo; sin embargo, fue en el año 15 que decide cambiar de estrategia, adoptando la estrategia de liderazgo en costos, debido -principalmente- al comportamiento del mercado y evidentemente de la competencia.

Con el cambio de estrategia y la adquisición de plantas en Europa y Latinoamérica, implementado también mejoras específicas en las plantas de producción, se pudo llegar a resultados aproximados a los exigidos por los inversionistas, cumpliendo únicamente con el objetivo de desempeño referido a la imagen. Al año 18 se tuvieron los siguientes resultados:

Tabla N°1. Resultados finales – Game Changer

ITEM	AÑO 18
Ganancias por Acción \$	2,57
ROE	9,20
Calificación crediticia	B+
Ingresos Netos\$	420.753,00
Beneficio Neto\$	25.707,00
Efectivo \$	25.445,00
Imagen	71

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida del simulador, 2016

MÉTODOS

La presente investigación se establece como una investigación cualitativa y cuantitativa, ya que se midieron los resultados obtenidos a partir de las decisiones tomadas en función de la estrategia asumida para posteriormente analizar la competencia y el mercado mundial y poder tomar la siguiente decisión.

Como base de la investigación se realizó la descripción de la situación de la empresa Game Changer, de las empresas de la competencia y del mercado mundial de zapatos deportivos.

Aplicando el software de simulación de Juego de Negocios (que permite trabajar de forma casi real con los datos, situaciones y decisiones para la constancia de las estrategias asumidas y decisiones adoptadas), se generaron bitácoras anuales como instrumentos de seguimiento a la técnica utilizada

Diagnóstico del entorno de negocios de la industria de calzado

Los zapatos deportivos tienen mucha historia y actualmente son vistos como algo esencial cuando se trata de prácticas de atletismo, correr o hacer entrenamientos de cualquier tipo, pero hay muchísimas personas que también los usan para su día a día, simplemente por su atractivo y por su comodidad (DiffusionSport, 2017).

Es así como surgen grandes marcas líderes en el mercado, muy reconocidas a nivel mundial, lo que no fue un impedimento para la creación de nuevas empresas que responden a la creciente demanda mundial, como ser: Nike, Adidas, Puma, Under Armour, Reebok, New Balance, Converse, Fila, Sketchers, Hi-Tec, etc.

El mayor crecimiento se da en los mercados norteamericanos (11 % en el año 2014) y europeo (15.5 %), no así en los mercados americanos y asiáticos. Sin embargo, se espera tener un crecimiento de un 2.1 % anual hasta el año 2022, donde será el mercado de Asia-Pacífico el de mayor crecimiento, mientras que América del Norte y Europa tendrán una disminución, lo que no significa que el mercado estadounidense deje de ser el mayor mercado para el calzado deportivo Premium.

Según The Business Strategy Game, se generará un crecimiento anual entre 7 y 9 % en la demanda mundial durante los años 11 al 15, pero a partir del año 16 al 20 disminuirá entre 5 y 7 % anual (Thompson, Stappenbeck y Reidenbach, 2009).

RESULTADOS

Para este caso de estudio y con una retrospectiva en el tiempo, debemos mencionar que la empresa surge a partir del emprendimiento de tres compañeros de la universidad, quienes se asociaron para iniciar un negocio en la industria del calzado en una bodega localizada en las afueras de Cincinnati (EE.UU.).

Si bien en el primer año tuvieron pérdidas, fue a partir del tercer año que la situación financiera mejoró modestamente, ofreciendo zapatos deportivos con nuevos modelos para consumidores de un estilo de vida informal. Ya en el cuarto año, la demanda de USA y Europa aumentó significativamente y en el quinto año se construyó una planta moderna en San Antonio Texas (EE. UU). En los siguientes 5 años las ventas se duplicaron y en el año 8 la empresa construyó otra moderna planta en Asia.

Con todo este crecimiento, al año 10 la empresa cuenta con dos plantas, una en Norte América y otra en Asia. Se ve como prioridad el diseño de nuevos modelos con nuevas características, siguiendo las últimas tendencias de moda, generando ventas a través de mayoristas y también por internet al mundo entero, compitiendo además por contratos para producir zapatos con marca privada.

Los proveedores tienen la capacidad de entregas inmediatas, lo que permite entregas a tiempo con centros de distribución en Milán (Italia) para Europa y África, Bangkok (Tailandia) para Asia – Pacífico, Río de Janeiro (Brasil) para Latinoamérica y Memphis (Tennessee) para Norte América, a través de ventas por mayoreo en 20 000 locales en América del Norte y Europa – África cada una, Latinoamérica y Asia – Pacífico con 10 000 cada una, además de ventas en línea y ventas de marcas privadas a grandes vendedores con muchos locales de venta de calzado deportivo dirigidos a hombres y mujeres de distintas edades y con rutinas de acondicionamiento físico con estilos de vida activos.

Junto con Game Changer entran en competencia otras 6 compañías que comenzaron sus operaciones a partir del año 10 bajo las mismas condiciones (en un mercado de competencia perfecta), dirigidas por 4 gerencias (financiera, producción, marketing y RR.HH.), estas empresas fueron: A Action Motion, Bronte, Coach, Drago, Enjoy y Falcon.

Se hizo un análisis de la situación de la empresa Game Changer mediante la aplicación del Modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde la rivalidad de los competidores está compuesta por todas las empresas de la competencia, la amenaza de productos sustitutos son todos los otros tipos de zapatos, marcas a precios bajos y menor calidad. El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque se tienen proveedores de materiales estándar y superiores con la suficiente capacidad de abastecimiento; el poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, ya que las grandes empresas establecen y controlan los precios; la amenaza de nuevos competidores es baja porque la barrera de entrada es fuerte debido al poder de las economías de escala, es difícil ganar la confianza y la identificación del consumidor con la marca.

Paralelamente, se realizó el análisis FODA identificando como Fortalezas la experiencia e innovación con modelo de negocio flexible y eficiente (venta y distribución directa), con centros de distribución estratégicamente establecidos y una planta de producción económica en Asia, además de buenos tiempos de entrega.

Las Debilidades en las que se deben trabajar son la ausencia de plantas de producción en Europa y Latinoamérica, el poco apoyo a mayoristas y la no contratación de cele-

bridades. Sin embargo, las Oportunidades que se deben explotar son la participación en un sector en expansión, los bajos costos por economías de escala y la capacidad de potenciar los esfuerzos de marketing para incrementar el mercado general.

Como Amenazas se identificaron la competencia potencial de algún agente consolidado en el mercado y la sobre oferta entre las empresas en competencia.

Con este análisis se pudieron distinguir las necesidades del mercado que busca productos de calidad (con materiales adecuados y amigables con el medio ambiente), buen diseño (innovadores en diseño y características específicas para cada deporte o actividad) y atención al cliente (negocio sostenible en base a clientes finales y distribuidores leales). Por lo tanto, la clave del éxito es el diseño y fabricación de productos innovadores que satisfagan la demanda del mercado y las necesidades del mismo.

Es así que la empresa Game Changer tiene como misión la creación de zapatos deportivos de calidad con estilo innovador y confort para satisfacer las más altas expectativas y dar el siguiente paso en el mundo deportivo, llegando a ser una marca líder en el mundo de zapatos deportivos, proporcionando bienestar a sus trabajadores, clientes y proveedores; sosteniendo un crecimiento integral de la organización, dinamizando y diversificando su producción, elevando la calidad y cumpliendo con todas las disposiciones legales vigentes.

El posicionamiento de la marca empresarial y la propuesta de valor es la siguiente:

Figura N°1. Logo y eslogan



Fuente: Elaboración en conjunto con el grupo de trabajo, 2016

"Game Changer es tu empresa de calzado deportivo favorita gracias a la calidad, innovación y confort que te entrega un producto manteniendo la tendencia de crecimiento a través del cambio constante de estilos y ofertas."

Fue a partir de este análisis inicial de la situación de la empresa que se van tomando decisiones, analizando también la competencia y el mercado mundial.

A partir del año 11 se consideró implementar la estrategia best value o de mejor costo, ofreciendo un producto superior a un precio óptimo, incorporando atributos de calidad, desempeño y servicio; además, se incrementaron las inversiones en publicidad en los 4 mercados. Esta estrategia se mantuvo hasta el año 14.

En este primer año se incrementaron los gastos en publicidad, además, se incursionó en el mercado de marca privada, pero con una cantidad menor de modelos disponibles para la venta en internet que no incluía el envío.

En el año 12 se decide construir una planta con una capacidad de 1 millón de pares en Latinoamérica y también entrar en puja con las celebridades, buscando incrementar las ventas y la participación de mercado, incrementando además el apoyo a los minoristas, gastos en publicidad, la oferta de marcas privadas y la cantidad de modelos.

En el año 13 se decide aumentar la cantidad de modelos disponibles, también considerar el envío para las ventas por internet, se duplicó la producción en la nueva planta, además de mejorar las otras dos plantas en cuanto a productividad y disminución de rechazos, la puja de celebridades también se mantuvo hasta el año 14.

Fue en este año que se compra una planta en Europa con una capacidad de 2 millones de pares para disminuir costos de envíos y aranceles de importación, se incrementó de manera considerable el apoyo a los minoristas para obtener más tiendas, además de la venta con descuento del 100% de inventarios. Se mantiene en envío gratis en las compras por internet, aumentando la cantidad de modelos disponibles a un menor precio.

Con los resultados obtenidos hasta hora y analizando el comportamiento de la industria y de la competencia, se decide a partir del año 15 el cambio de estrategia a Líder en Costos, ofreciendo un producto con calidad aceptable, pero menor, a un precio mucho más bajo. Además, factores externos a la industria (elecciones en EE. UU.) hicieron que el tratado de libre comercio se cancele estableciendo un arancel de importación.

Se redujo la calidad a 5 estrellas para bajar el precio, incrementando la cantidad de modelos disponibles a 500, pero con la utilización de material estándar. Sin embargo, se incrementó la inversión en publicidad en las 4 regiones para asegurar la venta, aumentando también el apoyo a los minoristas.

Para el año 16 se evidencia una sobreoferta de productos, lo que hace que se baje aún más el precio por par. La política es producir en todas las plantas para abastecer su

propio mercado para reducir los costos de distribución e importación, entrando nuevamente la puja de celebridades. Nuevamente en el año 17 se reducen las estrellas a 4 para poder disminuir costos, se mantiene la puja de celebridades, pero con un monto menor, ya que los resultados de la anterior gestión afectaron las nuevas inversiones.

En el año 18 se vende capacidad de la planta de Asia debido al incremento de la capacidad productiva global. La contratación de dos celebridades permitió disminuir la inversión en publicidad, lo que hizo que los precios disminuyan.

DISCUSIÓN

La evaluación se realiza a partir de dos ángulos: expectativas de los inversionistas y el criterio del mejor en la industria, ambos a través del cumplimiento de cinco objetivos.

- a) Aumentar las utilidades por acción a partir del año 11 en al menos 7 % anual hasta el año 15 y al menos del 5 % anual.
- b) Mantener un rendimiento sobre la inversión de capital promedio de 15 % o más al año.
- c) Mantener una clasificación crediticia de B+ o más.
- d) Alcanzar una clasificación de imagen de 70 o más alta.
- e) Obtener ganancias sobre el precio accionario que promedien 7 % anual hasta el año 15 y cerca de 5 % anual en adelante.

Para el primer ángulo se tienen los siguientes resultados comparativos:

Tabla N°2. Expectativas de los inversionistas

ITEM	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15	AÑO 16	AÑO 17	AÑO 18
Utilidades por Acción	2,67	2,85	3,05	3,26	3,49	3,66	3,84	4,03
ROE	15	15	15	15	15	15	15	15
Calificación crediticia	B+							
Imagen	70	70	70	70	70	70	70	70
Ganancias por acción	32	34,25	36,75	39,25	42	44,25	46,25	48,75

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida del simulador, 2016

Tabla N°3. Resultados obtenidos – Game Changer

ITEM	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15	AÑO 16	AÑO 17	AÑO 18
Utilidades por Acción	2,11	2,86	2,48	1,62	2,19	1,33	0,28	2,57
ROE	13,2	15,7	11,9	7,1	9,2	5,2	1,1	9,2
Calificación crediticia	B+	A-	B	C+	B+	B	C	B+
Imagen	72	76	73	76	80	70	73	71
Ganancias por acción	22,42	33,44	24,85	14,96	23,35	13,17	8,26	26,65

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida del simulador, 2016

El único objetivo que se pudo cumplir fue el de imagen a lo largo de los 8 años. Sólo se cumplió la calificación crediticia en los años 11, 12, 15 y 18; el ROE sólo se sobrepasó en el año 12 al igual de las utilidades por acción.

Los resultados del segundo ángulo son más alentadores, en general las puntuaciones obtenidas por empresa y por año son:

Tabla N°4. Resultados del mercado

COMPANÍA	AÑO 11	AÑO12	AÑO13	AÑO 14	AÑO 15	AÑO 16	AÑO17	AÑO 18
ACTION MOTION	69	86	46	86	30	24	23	18
BRONTE	42	25	25	24	24	19	16	13
COACH	53	21	38	53	24	23	19	22
DRAGO	88	92	51	23	33	24	18	61
ENJOY	101	106	95	108	85	89	35	102
FALCON	106	89	60	80	64	35	24	24
GAME CHANGER	76	86	77	49	77	54	31	70

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida del simulador, 2016

La compañía que adoptó la mejor estrategia a lo largo de éstos ocho años fue Enjoy, obteniendo los mejores resultados con productos de buena calidad a un precio competitivo en las 4 regiones.

Game Changer tuvo una interesante participación, logrando en 5 años alcanzar el segundo lugar con las estrategias asumidas, específicamente la de bajar costos en un mercado, determinando que el mercado valora más el precio, cantidad de modelos, celebridades, publicidad y número de estrellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) DiffusionSport (2017). Diffusion Sport. Consultado el 9 de Enero de 2017. Recuperado de <http://www.diffusion-sport.com/el-mercado-mundial-del-calzado-deportivo-crecio-en-2014-un-111-5401/>
- (2) Thompson, A., Stappenbeck, G., y Reidenbach, M. (2009). El juego de estrategias de negocios, edición en línea. Guia del Jugador. Parkway, Burr Ridge, Estados Unidos: Mc Graw-Hill/Irwin.

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2017 Gilka Wendy San Martín Flores.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)