
Guía del Business Game

PID_00261087

Raquel Ferreras i Garcia
Enric Serradell López

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Raquel Ferreras i Garcia

Enric Serradell López

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Raquel Ferreras i Garcia (2019)

Primera edición: febrero 2019
© Raquel Ferreras i Garcia, Enric Serradell López
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Objetivos del Business Game.....	6
3. Competencias.....	7
4. Metodología de enseñanza-aprendizaje.....	8
5. Materiales de la asignatura.....	10
6. Actividades del <i>Business Game</i>.....	11
6.1. Reto 1: formulación de la estrategia	11
6.2. Reto 2: ejecución de la estrategia	12
7. Instrucciones sobre la operativa del juego.....	14
Bibliografía.....	19

1. Introducción

Business Game es una asignatura de tres créditos del master universitario de Dirección ejecutiva de empresas - MBA, que consiste en la participación en un proyecto virtual de gestión y desarrollo de una empresa, en un contexto competitivo, utilizando un simulador empresarial.

2. Objetivos del Business Game

Los *Business Games* tienen el gran poder de potenciar las habilidades y las competencias relacionadas con la práctica y la gestión de negocios, al mismo tiempo que consiguen un alto grado de participación debido a su relación entre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

Las principales utilidades destacadas en la investigación respecto del uso efectuado de los simuladores hacen referencia al alto grado de participación activa que se requiere a los participantes; la obtención de resultados inmediatos que permiten analizar relaciones de causa y efecto; la competición pura que supone la simulación con la comparación de resultados con otros grupos competidores y sobre todo el hecho de que es un modo de aprendizaje en forma de juego y que, por tanto, estimula a los participantes de una forma divertida y aproximada a la realidad. Esta integración entre juego y aprendizaje (*edutainment*) se configura como una clara tendencia en la búsqueda del aprendizaje y el uso intensivo de recursos en línea.

Los puntos fuertes observados resaltan la utilidad de los juegos de negocio sobre todo en cursos de especialización que se centran en potenciar habilidades y competencias relacionadas con los procesos de decisión habituales de la dirección o del *management*, sirviendo de integrador o punto final a la consecución de la formación básica en gestión. En este sentido, hay una clara coincidencia en el análisis de que es necesaria una formación básica de los conceptos de gestión empresarial para aprovechar completamente el potencial de la simulación.

La participación en el juego permitirá mejorar el entendimiento de la complejidad de las operaciones de negocios en un entorno competitivo y dinámico, comprender la relación entre las diferentes disciplinas relacionadas con la gestión, entender las implicaciones financieras de las decisiones estratégicas y operativas tomadas, mejorar la capacidad de resolución de problemas, así como también ser una buena experiencia de trabajo en equipo.

3. Competencias

Las competencias que se trabajan y se evalúan en el *Business Game* son las siguientes:

1) Competencias transversales

- **CT1:** Comunicarse de manera efectiva en un entorno profesional global.
- **CT2:** Adoptar y promover actitudes y comportamientos por parte de los miembros de una organización en consonancia con una práctica profesional ética y responsable.
- **CT3:** Aportar valor a las organizaciones utilizando las TIC de forma avanzada.
- **CT5:** Liderar y dirigir equipos de trabajo y/o proyectos en entornos complejos, dinámicos y globales.

2) Competencias específicas

- **CE1:** Evaluar la situación de la empresa en un entorno global.
- **CE4:** Analizar y evaluar el funcionamiento de las distintas áreas funcionales de las empresas.
- **CE5:** Evaluar información económica y financiera relevante para la toma de decisiones.
- **CE6:** Elaborar informes ejecutivos para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.
- **CE7:** Generar e implementar estrategias globales competitivas y sostenibles.

4. Metodología de enseñanza-aprendizaje

Para este módulo recurriremos a un simulador, utilizado por las principales escuelas de negocios del mundo. Desarrollado para mejorar la comprensión y la capacidad de ejecución de las operaciones de negocio en una empresa de entorno dinámico e internacional. El programa recoge conceptos económicos, políticos, financieros, de contabilidad, recursos humanos, compras, innovación, *marketing* y producción, todos ellos relacionados con la gestión de una organización que opera en tres regiones globales y con cuatro generaciones de diversa tecnología que evolucionan durante las rondas de decisión.

Tendréis que trabajar en equipo y asumir diferentes roles, relacionados con la dirección general y cada una de las áreas de valor de la empresa.

Los participantes planearéis e implementaréis la estrategia de oferta y demanda global para tres mercados y dos áreas de producción, ya sea mediante la fabricación interna o mediante contrato con otra empresa. Investigando y desarrollando nuevas tecnologías que mejoran las características de los productos, adaptándolos a sus ciclos de vida en una estrategia a largo plazo. El resultado se mide y se compara con indicadores operativos y financieros, mientras que el principal objetivo es la maximización del retorno a los accionistas, consolidado en unos indicadores objetivos que permiten comparar el rendimiento de cada equipo.

Después de cada decisión, podréis comparar vuestros resultados con los del resto de los competidores. Vuestros profesores os comentarán los puntos más importantes sobre los cuales deberéis analizar los resultados obtenidos. Seguramente veréis que la primera conclusión es que los resultados difieren de los previstos. En un entorno competitivo, el mercado es la interacción de todos los participantes, y las relaciones de causa y efecto no son automáticas ni fácilmente previsibles, en un proceso iterativo que realizaréis en diferentes sesiones.

El simulador que utilizaremos es el CESIM (<http://sim.cesim.com/>). Una vez constituidos los equipos, desde CESIM os registrarán en el simulador, y generarán un usuario y contraseña para que accedáis a él. En el caso de utilizar otro simulador, esta guía se complementaría con las instrucciones necesarias para su comprensión y seguimiento de la simulación en condiciones óptimas.

El juego se distribuye en una serie de rondas o partidas. Jugaréis en grupo, de forma que cada grupo es como si fuera una empresa, que compite con el resto de grupos o empresas.

Respecto a la creación de grupos y mientras no se indique lo contrario, será necesario que forméis los grupos de forma voluntaria. Los grupos se formaran con un mínimo de tres y un máximo de cinco personas. Para la elección del grupo y compañeros durante los primeros días se habilitará un espacio común para que podáis tomar las decisiones. Al tratarse de un programa en el que ya os conocéis con anterioridad, os resultará muy fácil la creación de grupos.

Para empezar a jugar es importante que hayáis leído los materiales con la información sobre la descripción del caso, así como la descripción de cómo se toman las decisiones. También debéis ver el vídeo sobre el uso del simulador.

5. Materiales de la asignatura

Todos los participantes dispondrán de diversos materiales de apoyo relacionados con el funcionamiento del simulador y con la toma de decisiones en la gestión empresarial.

Concretamente, los materiales de que dispondrá el participante serán los siguientes:

- Guía del *Business Game* (este documento).
- Manual del usuario.
- Descripción de la compañía.
- Herramienta de simulación: www.cesim.com.
- Cómo trabajar en equipo.
- Vídeo sobre el uso del simulador.

6. Actividades del *Business Game*

El *Business Game* está planteado en diferentes actividades o retos.

6.1. Reto 1: formulación de la estrategia

El principal objetivo de este reto es utilizar el simulador de negocios para plantear los objetivos y establecer qué tecnologías, mercados y políticas son las más interesantes para la empresa. El planteamiento se realizará mediante indicadores numéricos concretos, que permitan controlar hasta qué punto se logran los objetivos propuestos y hacer análisis de desviaciones al final del juego.

Los **resultados de aprendizaje** esperados de la realización del primer reto son los siguientes:

- Utilizar el simulador de forma adecuada para la toma de decisiones.
- Mostrar la capacidad de utilizar uno o diferentes roles de dirección, y su integración en un equipo competitivo.
- Ser capaz de reconocer y sintetizar la información del entorno global y sectorial.
- Aplicar la información obtenida de forma directa a la posición competitiva de la empresa.
- Analizar el impacto estratégico de cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Diagnosticar estratégicamente la salud económica y financiera de la empresa.
- Diagnosticar la posición competitiva de una empresa de forma global.
- Elaborar informes sobre la situación de la compañía y su impacto en la toma de decisiones.
- Incorporar los elementos éticos y de sostenibilidad al diagnóstico de la empresa.
- Redactar un informe que recoja de manera fundamentada y argumentada la estrategia empresarial propuesta.

Nota

Con carácter previo a la parte competitiva del juego (retos 1 y 2), se realizarán dos o más rondas de prueba para testear el funcionamiento del simulador y solucionar dudas sobre la operativa. Una vez finalizada la fase de prueba, se pondrán todos los contadores e indicadores en la posición inicial para empezar la fase competitiva, que se detalla a continuación.

Descripción

Al final de la fase de formulación de la estrategia, se presentará un informe por equipo. El contenido del informe tendrá que ser el siguiente:

- Nombre de la empresa y descripción detallada del organigrama. Necesariamente tendrá que indicarse quién ocupará la figura del consejero delegado que será el responsable del grupo y, por lo tanto, responsable de la asignación de tareas, recogida de decisiones de los otros integrantes y de entregar los informes en los plazos acordados. Tendrá que haber un res-

ponsable por cada una de las grandes áreas de decisión de la simulación. Puede haber una persona con uno o más cargos, pero no puede haber ningún integrante del equipo sin cargo.

- Descripción de las características de los miembros del equipo: edad, formación, experiencia laboral, experiencia previa con juegos de negocio. Justificación de la posición en el organigrama de cada miembro del equipo.
- Descripción de la dinámica que seguirá el equipo para la adopción de decisiones, qué parte del trabajo se realizará de forma individual, qué parte de forma colectiva y cómo se desarrollarán las dinámicas de equipo para la adopción de decisiones (medio para las reuniones, frecuencia de estas y métodos para alcanzar los acuerdos).
- Planteamiento de la visión de la empresa y propósito estratégico. Planteamiento de los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Planteamiento de los objetivos operativos, cómo cada área funcional contribuirá al logro de los objetivos generales, que representan las metas finales de la empresa.

6.2. Reto 2: ejecución de la estrategia

Concluiremos este reto con un informe final de la simulación que presentará la experiencia que ha supuesto participar en el juego. El principal objetivo es presentar una descripción global de la empresa, así como también las principales decisiones tomadas durante el juego.

Los **resultados de aprendizaje** esperados de la realización del segundo reto son los siguientes:

- Utilizar el simulador de forma adecuada para la toma de decisiones.
- Mostrar la capacidad de utilizar uno o diferentes roles de dirección, así como su integración en un equipo competitivo.
- Ser capaz de reconocer y sintetizar la información del entorno global y sectorial.
- Aplicar la información obtenida de forma directa a la posición competitiva de la empresa.
- Analizar el impacto estratégico de cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Diagnosticar estratégicamente la salud económica y financiera de la empresa.
- Diagnosticar la posición competitiva de una empresa de forma global.
- Identificar e interpretar las causas de posibles diferencias con las estrategias formuladas en la fase inicial.
- Elaborar informes sobre la situación de la compañía y su impacto en la toma de decisiones.
- Incorporar los elementos éticos y de sostenibilidad al diagnóstico de la empresa.
- Redactar un informe global.

Descripción

Al final de la fase de ejecución de la estrategia se presentará un informe final por equipo. El contenido que tendrá que incluir el informe final será el siguiente:

- Describir brevemente el organigrama de la empresa en las últimas rondas del juego.
- Describir la situación competitiva en la cual se encuentra la empresa después de la última ronda y su evolución.
- Describir y argumentar las principales decisiones adoptadas por el equipo y las diferentes previsiones realizadas en cada una de las áreas funcionales en estas rondas (previsiones de demanda, decisiones de producción, inversión, marketing, recursos humanos, I+D, logística, finanzas...).
- Argumentar cómo las diferentes decisiones adoptadas a lo largo del juego en estas áreas funcionales pretenden contribuir al logro de los objetivos estratégicos generales, planteados por la empresa a largo plazo al inicio del juego y descritos en el primer informe. Valorar hasta qué punto se ha producido una divergencia en los objetivos estratégicos planteados al principio y los que finalmente se han conseguido.
- Explicar, en caso de que se hayan producido, qué grandes cambios se han ido realizando en los objetivos operativos de cada área funcional para tratar de lograr los objetivos estratégicos generales de la empresa (por ejemplo, cambios en mercados objetivos, cambios en tecnologías ofrecidas a los diferentes mercados, cambios en políticas de marketing, etc., porque las decisiones adoptadas no acaban de dar los resultados esperados).
- Enumerar y justificar las estrategias operativas que creéis que mejor han funcionado en vuestra empresa y que mejores resultados han producido.
- Enumerar y justificar las estrategias operativas que el equipo considere que peor han funcionado en la empresa y/o que han producido los peores resultados.
- Enumerar aquellas decisiones clave que rectificaríais en caso de que jugarais de nuevo.
- Describir los principales resultados de aprendizaje.
- Describir la experiencia de trabajo en equipo.
- Describir como el juego ayuda a entender la importancia de la ética y la responsabilidad social en los negocios. ¿Qué dinámicas se han desarrollado en el equipo para conseguir acuerdos sobre el contenido ético de vuestras decisiones?
- Analizar la importancia de la incertidumbre en el funcionamiento del juego de negocios ¿En qué áreas funcionales o en qué decisiones pensáis que se juega afrontando una mayor incertidumbre? ¿Qué dinámicas se han desarrollado en el equipo para poder hacer frente a la incertidumbre en la toma de decisiones?

7. Instrucciones sobre la operativa del juego

Antes de empezar a jugar se han de tener en cuenta las siguientes cuestiones de la operativa del juego:

1) Principales apartados

- Antes de decidir hay que tener información de partida sobre la situación de la empresa y del mercado en cada ronda. Al principio, todas las empresas están en idéntica situación, tienen idénticos balances y cuentas de resultados (esto cambiará en las rondas siguientes, a medida que se vayan tomando decisiones). Las condiciones del mercado son idénticas para todos los grupos/empresas, y varían de ronda a ronda.
- En el apartado «Resultados» del juego, podéis consultar información de vuestra empresa y del resto de las empresas competidoras, tal como: los balances, las cuentas de pérdidas y ganancias, las ratios financieras, los informes de costes y producción, etc. Esta información se proporciona ronda a ronda, de forma que se pueden consultar también rondas anteriores.
- En el apartado «Decisiones» del juego, se integran una serie de apartados o pestañas que son las que nos permitirán ir desarrollando el juego. Antes de decidir, hay un par de pestañas informativas que hay que consultar. La pestaña «Pasos sugeridos», que solo se consultará una vez, al principio, y que os orienta sobre el orden en el cual se aconseja ir tomando las decisiones. Y la pestaña «Condiciones del mercado», que cambia ronda a ronda, y tiene que leerse y analizarse en cada ronda, puesto que os orienta sobre cómo puede ir evolucionando cada uno de los mercados, en cuanto a demanda, costes y finanzas.
- El apartado «Parámetros» os proporciona información útil para decidir, y por lo tanto hay que consultarlo ronda a ronda. Esta información tiene que ver con los tipos de interés, el impuesto sobre sociedades, los costes de transporte, los tipos de cambio, etc.

2) Demanda

En este apartado estimamos cuánto creemos que va a crecer o decrecer cada mercado (EE. UU., ASIA, EUROPA) y qué cuota de mercado deseamos quedarnos de cada uno de nuestros productos o tecnologías en cada una de estas regiones. Esto se tiene que decidir y consensuar dentro del equipo, en función de la información que habéis leído en el apartado «Condiciones del mercado». Disponéis de unas gráficas que os informan de cómo va evolucionando la cobertura para cada tecnología en cada mercado. Recordad que en cada mercado solo se pueden ofrecer, como máximo, dos tipos de tecnología diferente.

3) Producción

- **Planificación.** En este apartado decidimos qué porcentaje de nuestra capacidad productiva en ASIA y EE. UU. vamos a dedicar a producir cada tipo de tecnología. En Europa no se puede producir, por eso no aparece en este apartado. Empezamos con una capacidad productiva de 6.600 miles de unidades de móviles en EE. UU., con el paso de las rondas, si vamos creando fábricas esta capacidad productiva puede crecer, tanto en EE. UU. como en ASIA. Cada fábrica nueva que creemos, puede producir 550.000 móviles. Es importante que tratemos de cuadrar la demanda que hemos estimado con nuestra producción, porque, aunque el juego permite acumular *stocks*, en muchas ocasiones estos se acumulan demasiado, se vuelven obsoletos con rapidez, y después no hay forma de deshacerse de este *stock*. Como indican los manuales, cuanto más producimos, más baratos serán los costes unitarios de producción. La empresa también puede decidir subcontratar su producción, como se indica en la parte inferior del apartado, en «Decisiones de fabricación contratada», con ciertos límites y a cierto precio.
- **Inventario.** En este apartado no se toma ninguna decisión, pero se facilita información sobre los *stocks* de inventarios acumulados y sus costes. El inventario te da flexibilidad y reduce tus costes de producción en un periodo concreto en el que vendas productos generados previamente y guardados en tus almacenes, pero también conlleva costes de gestión que hay que controlar.
- **Inversiones.** En este apartado se informa sobre las plantas disponibles, la capacidad productiva de cada una (550 unidades) y lo que cuesta una fábrica nueva, tanto en EE. UU. como en ASIA. Podemos decidir invertir en nuevas fábricas, en el apartado «Capacidad», y se nos indicará lo que tendríamos que pagar por ellas. La inversión se hace en una ronda, aunque las fábricas no estarán disponibles hasta una ronda después. **Es muy importante que decidáis bien sobre el número de fábricas, porque el juego no permite venderlas después.** En este apartado también se puede hacer una planificación a dos años de la demanda estimada por la empresa respecto a las cuatro tecnologías. Esto puede orientar sobre la capacidad productiva que irá necesitando la empresa.
- **Compras.** En este apartado nuevo se pretende poner en práctica conceptos de responsabilidad social corporativa (RSC). En este apartado se podrá decidir sobre qué proveedores de componentes para nuestros móviles se desea contratar, y también se podrá solicitar un estudio acerca de dichos proveedores. Se tomarán dos tipos de decisiones. Primero los proveedores que contratar (en la parte inferior de la pantalla se visualiza el número mínimo de proveedores por contratar). La segunda decisión se relaciona con si solicitar un estudio sobre las condiciones de las instalaciones de tus proveedores. Estos estudios revelan cómo van a ir evolucionando criterios de RSC de nuestros proveedores, lo que será importante si se piensa cambiar de proveedores en el futuro. Dicho cambio acarreará costes. La infor-

mación se tendrá disponible una ronda después de haberse solicitado y hará referencia a las dos rondas siguientes.

La información para decidir sobre estas dos cuestiones es la siguiente. Cada proveedor está calificado en función de su perfil ético (respecto a su personal) y de sostenibilidad (respecto al entorno). Si tus proveedores tienen un buen comportamiento en ambos sentidos, la imagen de tu empresa y tu demanda también mejorarán. Asimismo tendréis información del coste de comprar cada producto a cada proveedor. El resultado del informe se visualiza con unas flechas naranjas: la flecha hacia arriba significa que el valor mejora; hacia abajo, que empeora; hacia la derecha, que permanece igual. Para cada proveedor también se tiene información del coste de dichos estudios. El hecho de que el número de proveedores seleccionados no sea el idóneo acarreará costes adicionales.

4) Recursos humanos

Este apartado se refiere al personal de I+D básicamente. Se tiene que decidir el porcentaje de rotación del personal, qué personal de I+D necesitamos, cuánto le vamos a pagar y la inversión en formación. Se facilitan datos de la ronda anterior que sirven como orientación para decidir. También se informa de los costes de personal y de las jornadas disponibles de I+D. O sea, que según invertimos en personal, tendremos activos para poder desarrollar nuestras tecnologías en el apartado de I+D. Sin este personal, no podremos generar desarrollo tecnológico propio. Recordad que este personal no sirve para producir móviles, solo para desarrollar la tecnología.

5) I+D

En este apartado hay que decidir qué jornadas de nuestro personal dedicar al desarrollo tecnológico propio (tanto de tecnologías 1, 2, 3 y 4, como de características que se pueden añadir en estas tecnologías) y qué cantidad de dinero destinar a la subcontratación de cada tecnología y características, si es que creemos conveniente no desarrollar la tecnología de forma interna. Recordad que el desarrollo tecnológico implica desarrollar hasta cuatro tecnologías, y diez características en cada una de ellas. En este apartado también funciona la curva de aprendizaje; o sea, con cada ronda, el desarrollo tecnológico puede ser más barato si lo hacemos de forma interna. El desarrollo propio de la tecnología tarda una ronda en permitir que la tecnología en la que se invierte esté disponible. Si se subcontrata, esta tecnología estaría disponible inmediatamente en la ronda en curso. Esta decisión obligaría, por ejemplo, a estimar de nuevo la demanda, la producción, el marketing, etc., puesto que podríamos poner a la venta y producir una tecnología nueva en ese mismo momento.

6) Marketing

En este apartado decidimos para cada mercado, y cada tecnología, las características disponibles que queremos ofrecer en nuestras tecnologías, precio de venta y promoción. Para decidir se facilita información de la ronda actual y de la anterior. Se informa sobre demanda, costes unitarios y márgenes. Recordad que una cosa es tener las características desarrolladas y que otra distinta es ofrecerlas. Es en este apartado donde tendremos que decidir para cada tecnología y mercado qué características de las desarrolladas vamos a ofrecer.

7) Logística

En este apartado decidiremos sobre qué mercados proveer primero con la producción que viene de EE. UU. y de ASIA (explicados en los manuales). Se proporciona información sobre los productos disponibles en cada mercado, la demanda que se está satisfaciendo, la que queda insatisfecha y los costes de transporte.

8) Impuestos

En este apartado se trabaja con los precios de transferencia. Básicamente, se usan para distribuir el beneficio entre las filiales y, como consecuencia, para tributar en menor cuantía por el impuesto de sociedades. Sus valores se mueven entre 1 y 2, donde 1 significaría que el producto del mercado de origen se cede al mercado de destino a su precio de coste, y donde 2 implicaría que se cedería al doble de su precio de coste. De esta última forma, el beneficio se distribuye del mercado de destino al de origen. Este movimiento interesa para que el beneficio sea menor en el mercado de mayor tasa impositiva, que normalmente es EE. UU. Recordad que si la empresa tiene pérdidas acumuladas, interesa acumular el beneficio allí (independientemente de su tasa impositiva), ya que no se empezaría a pagar hasta que dichas pérdidas acumuladas no estén completamente compensadas.

9) Finanzas

En este apartado se decide sobre aumentar o disminuir la deuda a largo plazo (cuando se incurre en gastos que la empresa no puede asumir, se genera de forma automática deuda a corto, que es más cara que la deuda a largo plazo, por eso es importante controlar el endeudamiento y cambiar la deuda a corto por deuda a largo, que es más barata). También se decide sobre si comprar o emitir acciones (la empresa lo puede hacer para financiarse, pero reduciría el precio de la acción), y acerca de si pagar o no dividendos a los accionistas. El precio de la acción y los dividendos inciden directamente en la ratio que se tiene en cuenta para decidir el equipo ganador (retorno acumulado al accionista). En este apartado también se puede decidir hacer traspasos de caja a la matriz, que está en EE. UU., puesto que prácticamente todos los pagos se efectúan desde allí; o bien efectuar traspasos entre las filiales. También se facilita

diferente información financiera; sobre todo, el estado de flujo de caja de la matriz, que puede servir de guía a la hora de tomar las decisiones financieras de la empresa.

10) Decisiones

En este apartado aparece un resumen de las decisiones adoptadas por los diferentes miembros del equipo. Se puede decidir cuáles elegir como las mejores, las que dan mejor resultado, y guardarlas como decisiones del grupo.

11) Menú inferior

Después de tomar todas las decisiones, en el menú inferior (el menú donde se incluyen los «Parámetros») se puede ir controlando cómo quedaría el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, diferentes ratios e indicadores económicos y financieros de la empresa, globalmente y para cada uno de los mercados, y controlar si todas las previsiones de la empresa se acercarán a la realidad. Puede servir de orientación para saber si las decisiones adoptadas son lógicas o no. Sin embargo, cuando se entre en la fase de competencia y el juego procese los resultados, tal vez no se cumplan las previsiones (es lo más habitual) y puede que los resultados sean mejores o peores de lo planificado *a priori*.

Bibliografía

Video de presentación de la simulación Cesim Global Challenge (en inglés). Disponible en <https://vimeo.com/118963232>.

Hernández-Lara, A. B.; Serradell-López, E.; Fitó-Bertran, À. (2018). «Do business games foster skills? A cross-cultural study from learners' views». *Intangible Capital*, 14(2), 315–331. Disponible en <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/117072/1066-4969-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Serradell-López, E. (2014). «El uso de los juegos y simuladores de negocio en un entorno docente». *Oikonomics*, (1). Disponible en <http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero01/dossier/serradell.html>.

