

**SIMULADOR DE NEGOCIO
(Business Game)**



HOTELCOMPANY

**GESTIÓN DE UNA CADENA
HOTELERA**

Manual del Alumno



COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO



Índice

1. Introducción.....	2
2. Servicios y funciones online	¡Error! Marcador no definido.
3. Modelo de navegación	4
4. Descripción básica del entorno de simulación	6
5. La Compañía Hotelera	8
6. Toma de decisiones	12
7. Factores de competitividad.....	15
8. Objetivos a conseguir.....	17
9. ¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?.....	18





1. Introducción

La Gestión Empresarial es una de las más excitantes aventuras que puedes realizar. ¿Has tenido la oportunidad de dirigir una empresa en alguna ocasión? ¿Te gustaría ser el Presidente Ejecutivo de una gran compañía multinacional?

CompanyGame constituye una Plataforma eLearning que basa su oferta formativa en Modelos de Simulación.

Los simuladores de gestión son herramientas formativas ampliamente utilizadas en las escuelas de negocios y los centros de formación de las grandes corporaciones. Los simuladores facilitan el aprendizaje a través de la práctica, la experimentación y el descubrimiento. Y es que no es lo mismo pensar que decisión se tomaría o qué estrategia seguir, que tener que tomar realmente dicha decisión o adoptar una estrategia determinada y comprobar qué sucede.

“Se aprende más de una persona en una hora de juego que en 100 horas de conversación.”

Platón

Tu participación en HotelCompany consiste en asumir el máximo puesto ejecutivo de una cadena hotelera y tomar las principales decisiones para su gestión. Trabajaras en equipos con otros compañeros.

Los beneficios obtenidos, el ritmo de crecimiento, la competitividad de los servicios ofrecidos, los planes de expansión futuros o la fidelidad de los clientes son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar la compañía y así analizar los resultados obtenidos con tu gestión.



HotelCompany te permitirá aplicar de manera integrada tus conocimientos y experiencia en diferentes áreas: Estrategia, Marketing, Economía, Operaciones, Calidad, Finanzas y Recursos Humanos, trabajando en un entorno o situación de competencia directa. En concreto deberás:

- Estudiar el entorno y la competencia
- Fijar unos objetivos estratégicos, unas metas, unas estrategias y unas tácticas de mercado.
- Implantar los planes definidos.
- Evaluar los resultados alcanzados.

“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse.”

Winston Churchill

Asimismo, el ejercicio te permitirá profundizar en una serie de habilidades genéricas o transversales:

- Aprendizaje autónomo
- Capacidad de análisis



- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación

Para tomar las diferentes decisiones es necesario que sigas una metodología de gestión basada en diferentes etapas como son las siguientes:



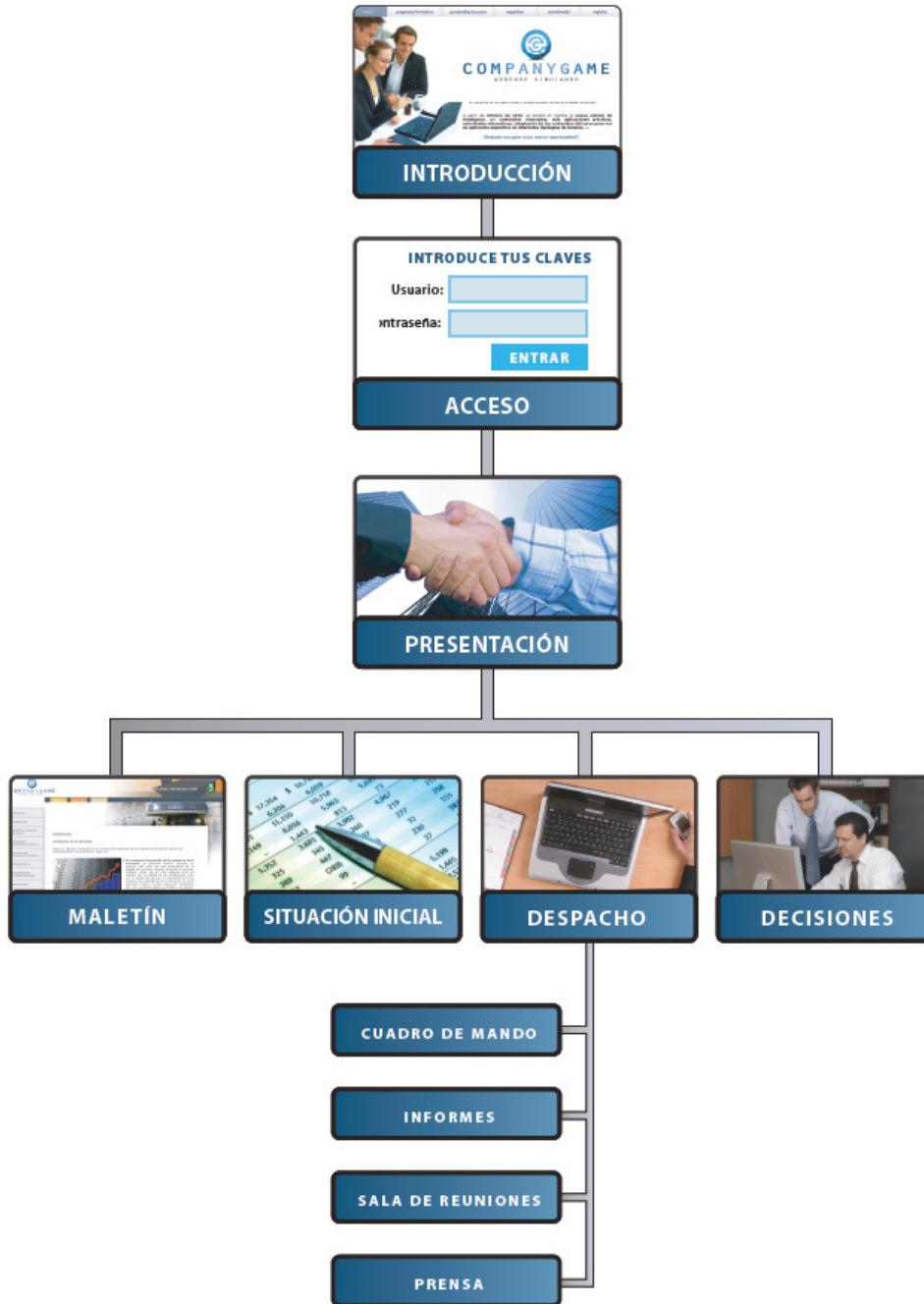
En el actual escenario competitivo la anticipación e innovación son un requerimiento imprescindible. **A través de la simulación se generarán experiencias que permitirán reforzar los conocimientos y la comprensión de las herramientas que posteriormente podrás trasladar al entorno real.**





2. Modelo de navegación

En diferentes puntos de la web, vas a poder encontrar diferentes videos o tutoriales que te van a ayudar a entender el funcionamiento de la plataforma y del simulador. Es importante que los consultes, te pueden facilitar enormemente tu labor. No dejes de hacerlo.

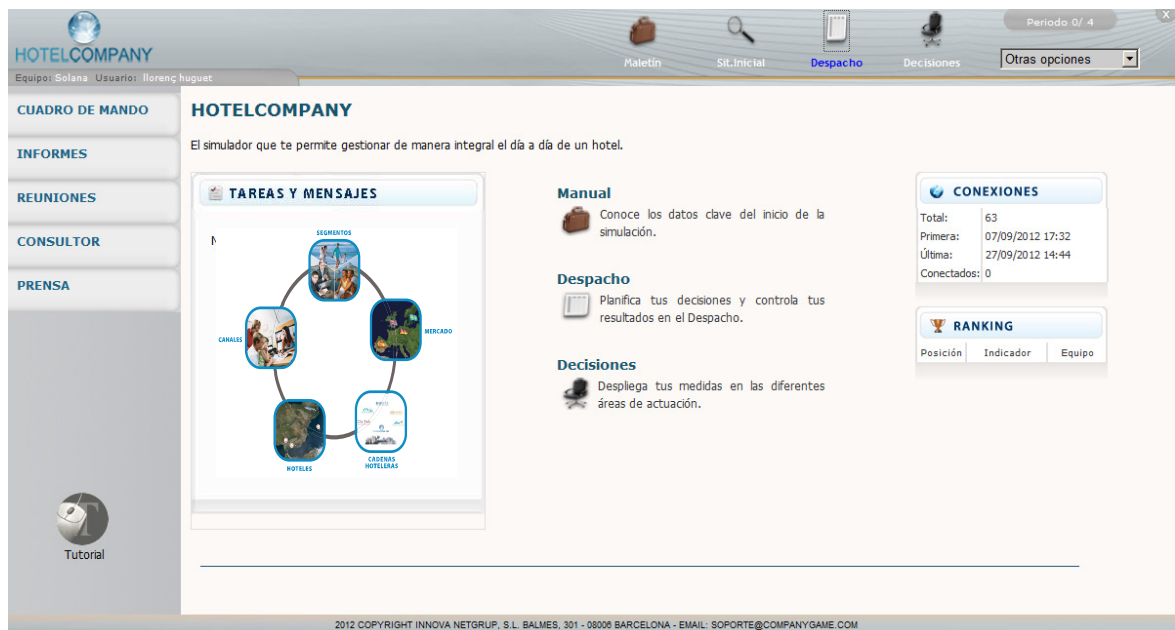




Una vez dentro del simulador encontrarás cuatro apartados, a los que podrás acceder a través del menú horizontal superior. Estos apartados son:

- **Manual/Situación inicial.-** donde podrás encontrar la información descriptiva del entorno sectorial en el que se desarrolla la simulación.
- **Despacho.-** el despacho constituye el núcleo central de la actividad para la gestión de la Compañía.
- **Decisiones.-** podrás acceder a diferentes apartados, que te permitirán tomar las decisiones requeridas para la implantación de tu estrategia y plan de actuación.

La siguiente imagen muestra la pantalla del Despacho. El menú vertical de la izquierda da acceso a los diferentes informes de resultados de la compañía y evolución del entorno de simulación.



En el apartado **Reuniones** podrás tomar decisiones en cada período que afectan al desarrollo de la competición. Recuerda visitarlo en cada período.



En los menús de **Consultor** y **Prensa** encontrarás informes y noticias que te pueden ayudar en las decisiones que tomes.



3. Descripción básica del entorno de simulación

3.1 Escenario de negocio

El negocio hotelero es de los que más rápidamente está creciendo a nivel mundial. Sin duda, se trata de un sector de presente, pero sobre todo de futuro. El sector turístico se encuentra en la actualidad sometido a grandes retos. La globalización de la economía, el abaratamiento de los transportes, el cambio cultural existente en la sociedad, el desarrollo de la red, el incremento de la disponibilidad de tiempo de ocio, la prosperidad económica, o los conflictos internacionales; son algunos de los factores que positiva o negativamente están influyendo en el desarrollo del sector turístico a nivel mundial.

La situación económico social de cada país viene representada y condicionada por las siguientes variables:

- PIB
- IPC
- Tasa Impositiva
- Crecimiento Salarial
- Tipo de Interés
- Clima Político(escala de 1-mal clima a 10-buen clima)
- Clima Social(escala de 1-mal clima a 10-buen clima)

En función de los valores de cada escenario-país se obtiene el Nivel de Expectativas Económicas. Éste es un factor muy importante a la hora de determinar el volumen de demanda potencial en un país, incrementándola si las expectativas son optimistas y disminuyéndola en caso contrario. Igualmente, impacta sobre el comportamiento viajero de la demanda y sus preferencias vacacionales. El valor de las variables del escenario irán cambiando en cada periodo de la competición. Es conveniente que estés bien informado sobre las previsiones económico-sociales de futuro. El apartado de prensa que encontrarás en tu despacho te va a dar información sobre la evolución del entorno.

3.2 El Mercado

El Modelo de Simulación reproduce el comportamiento del mercado turístico internacional. Los mercados considerados son:

- Alemania
- España
- Gran Bretaña
- Francia



Cada uno de los mercados se estructura en cinco segmentos.

- Jóvenes.- de edades comprendidas entre 18 y 26 años, más preocupados por el precio, que por el servicio.
- Familias.- viajes familiares en los que participan los padres y niños de menos de 16 años.
- Best Agers.- mayores de 55 años, activos, inquietos y con nivel de ingresos medio-altos.



- Senior.- mayores de 65 años, con un comportamiento más pasivo y con recursos económicos más limitados.
- Business.- directivos, profesionales,... de pymes o grandes empresas, o autónomos.

El perfil de comportamiento de cada segmento es distinto. En algún caso podrán estar sensibilizados por la calidad, en otros por el precio, entre otras variables. Así mismo, cada uno de ellos tienen unos determinados hábitos de consumo, por ejemplo respecto al canal de comercialización, en unos casos prefiere modos de organización individual del viaje y en otros acostumbra a comprar un paquete turístico. Estos hábitos pueden ser distintos, dependiendo del destino de que se trate. De todas formas, existen determinadas tendencias de mercado que pueden modificar los hábitos de compra o consumo.

En la Simulación del Mercado Turístico se han considerado tres canales de comercialización:

- Directo
- Intermediario Online
- Intermediario Offline (clásico tour operador).

La demanda que preferentemente utiliza uno u otro canal tiene patrones de comportamiento diferentes, lo que tienen que tener muy en cuenta los responsables comerciales de la cadena en el momento de fijar sus estrategias.

El área comercial resulta ser clave para el éxito económico de la Cadena Hotelera. En este sentido, las decisiones son varias (precios, promoción, disponibilidad), pero conviene destacar la que se refiere a Asignación de Disponibilidad por Mercado y Canal. Es especialmente importante comprender especialmente el funcionamiento de este parámetro del simulador.

3.3 Los destinos turísticos

El entorno de simulación, además de unos mercados emisores, requiere unos destinos turísticos a los que se dirige la demanda. Los parámetros de simulación están condicionados en gran medida por los destinos considerados en cada caso. La elección del destino es uno de los elementos fundamentales del proceso de compra y consumo del producto turístico. Hay que tener en cuenta que el turista elige ante todo el destino y una vez elegido el destino decide el presupuesto, el canal de compra, la categoría del establecimiento y finalmente el hotel concreto donde va a alojarse. Por lo tanto, la elección del destino estará condicionada por la influencia de las variables del mercado y por la gestión de los hoteles de dichos destinos. Los Destinos Turísticos son españoles:

- Marbella
- Palma de Mallorca
- Sevilla.





3.4 Los competidores

La simulación reproduce un mercado en el que compiten cinco cadenas hoteleras.

Estas son:

- City Park
- Monmar
- Norte
- Solana
- Sur



Todas las cadenas hoteleras tienen la misma posición de partida, lo que facilita el diagnóstico. Ahora bien, 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.

Para realizar el seguimiento de la estrategia de cada cadena, puedes comprar algunos de los informes que te ofrece el consultor. Accede a la sala de reuniones y podrás encontrarte con el consultor.

4. La Compañía Hotelera

4.1 Características de la compañía

La Cadena Hotelera que vas a gestionar dispone de 3 establecimientos con una capacidad total de 520 habitaciones que supone disponer de 1.040 camas. A continuación se presenta la descripción básica de la Cadena que vas a gestionar:

TU CADENA HOTELERA	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	3
CAPACIDAD TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 520 habitaciones ▪ 1.040 camas
DESTINOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sevilla ▪ Marbella ▪ Mallorca
FECHA DE CREACIÓN	2005



Las principales características de cada una de los establecimientos se presentan a continuación:

TU CADENA HOTELERA	HOTEL SEVILLA	HOTEL MARBELLA	HOTEL MALLORCA
CATEGORÍA	****	***	****
CAPACIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 180 habitaciones ▪ 360 camas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 220 habitaciones ▪ 440 camas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 120 habitaciones ▪ 240 camas
FECHA INAGURACIÓN	1.997	1.987	1.992
APERTURA	Todo el año.	Todo el año.	Todo el año.
UBICACIÓN	Sevilla Capital - Centro Ciudad	Marbella - A 50 metros de la costa	Palma de Mallorca - Centro Ciudad
RESTAURANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurante Menú y a la Carta ▪ Cafetería ▪ Dispone de unos salones para banquetes con capacidad para 300 personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurante Buffet ▪ Snack-Bar Piscina ▪ Cafetería 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurante Buffet ▪ Snack-Bar Piscina ▪ Cafetería
SALONES	3 salas de reuniones.	No dispone.	1 sala de reuniones.
WELLNESS	Si	No	Si
ANIMACION	No	Si	No

Los ingresos del establecimiento se agrupan en tres apartados, que son:

- Alojamiento
- Restauración
- Actividades complementarias

Los hoteles están organizados en diferentes departamentos, que son:

- Dirección-Administración
- Comercial
- Recepción
- Pisos
- Restaurante
- Bar-Cafetería
- Cocina
- Mantenimiento
- Actividades



4.2 Modelo de Explotación y Balance

Cuenta de explotación

La siguiente tabla muestra la estructura de la Cuenta de Explotación de la Compañía que vas a gestionar:

Cuenta de explotación	Euros
INGRESOS TOTALES	--
GASTOS VARIABLES	--
MARGEN DE CONTRIBUCION	--
GASTOS DE PERSONAL	--
GASTOS DE MARKETING	--
GASTOS GENERALES	--
GASTOS DE EXPLOTACION	--
RESULTADO DE EXPLOTACION	--
GASTOS DE AMORTIZACION	--
INTERESES	--
BENEFICIO BRUTO DESPUÉS DE INT. Y AMORT.	--
IMPUESTOS	--
BENEFICIO NETO	--

Las partidas que componen la cuenta de explotación son:

- Los ingresos totales y los gastos variables se detallan en informes posteriores. El volumen de gastos variables está directamente vinculado a los ingresos por servicios y al porcentaje de gastos variables decidido por cada equipo para cada hotel.
- El margen de contribución es la diferencia entre ingresos totales y gastos variables.
- Los gastos de personal incluyen los gastos salariales (salarios, gastos de contratación y despido) y las inversiones en formación.
- Los gastos de marketing incluyen los correspondientes a comercialización, promoción, proyectos de marketing y compra de investigación.
- Los gastos generales suelen situarse entre un 8% y un 13% de los ingresos totales. Diversas variables condicionan el % final.
- Finalmente, el resultado de explotación es la diferencia entre el margen de contribución y los gastos de explotación (suma de todos los gastos menos los variables).
- Los gastos de amortización anuales, se corresponden con las cuotas de amortización calculadas de acuerdo tasa de amortización correspondientes.



- Los intereses son la suma de los intereses del préstamo a largo plazo y los del préstamo a corto plazo.
- Los impuestos son del 25-35% del beneficio bruto, a menos que existan pérdidas acumuladas en años anteriores que compensen los beneficios del periodo.

Balance de situación

El balance de la cadena muestra la evolución patrimonial de la compañía.

ACTIVO :

- El detalle del valor del inmovilizado se muestra en informes posteriores.
- El circulante es la suma de tres conceptos que el sistema calcula automáticamente :
 - Circulante clientes: vinculado al volumen de ingresos totales y el plazo de pago de los clientes.
 - Circulante stocks: vinculado al consumo de materia prima y al periodo medio de almacenaje de la materia prima(alimentación, limpieza,.....).
 - Circulante tesorería: el valor se extrae del análisis de la disponibilidad de recursos de la compañía.
 - El exceso de tesorería en el activo y el préstamo a corto plazo en el pasivo son las cuentas que cuadran el balance y reflejan la gestión de la tesorería. Ambas cuentas son calculadas automáticamente por el sistema para cada año. El exceso de tesorería se puede utilizarse para inversiones de años posteriores.

PASIVO :

- Los recursos propios aumentan o disminuyen anualmente con los beneficios/pérdidas del periodo anterior. En el caso de beneficio, aproximadamente el 20% del beneficio neto se acumula en los recursos propios. En el caso de pérdida, el total de beneficio neto se acumulará a los recursos propios, reduciendo su valor.
- El préstamo a largo plazo se reduce anualmente con la cuota de amortización de los préstamos y se incrementa con el capital de préstamo solicitado.
- El préstamo a corto plazo, calculado automáticamente, genera intereses del 12 % en la cuenta de explotación. Si la cantidad reflejada anualmente es bastante elevada, será conveniente solicitar préstamos a largo plazo para que el cuadro del balance no requiera cantidades superiores de préstamo a corto plazo.
- La cuenta de proveedores puede equivaler hasta el 20 % de los gastos variables.



5. Toma de decisiones

Como director de la Cadena Hotelera deberás tomar diferentes decisiones respecto a la gestión de tu compañía, teniendo en cuenta el entorno sectorial y la situación del mismo. En el panel decisiones tendrás la oportunidad de reorientar la estrategia y tácticas respecto a diferentes ámbitos como pueden ser los precios, los canales de comercialización, la formación del personal, la inversión en equipamiento,...

En el apartado de decisiones podrás encontrar diferentes formularios que te permitirán tomar diferentes decisiones. Cada una de las variables (precios, equipamiento, servicios, promoción, financiación,...) sobre las que debes decidir, te requerirá diferentes valores, dependiendo de los parámetros considerados (hotel, mercado emisor, canal de comercialización, servicio,...).

En cada periodo podrás tomar decisiones sobre:

Promoción

- **Priorización de segmentos:** Puedes darle diferentes niveles de prioridad a los segmentos de demanda, para cada uno de los establecimientos. Puedes utilizar una escala de 1(poca prioridad) a 10(muchas prioridad). Si deseas el mismo nivel de prioridad para todos los segmentos, pon el mismo valor en la escala propuesta. En caso contrario, indica la prioridad deseada.
- **Inversiones en promoción:** La promoción es otra de las decisiones críticas para gestionar el mercado. Si una cadena o establecimiento hotelero desea captar un determinado mercado, necesariamente debes realizar esfuerzos por ser conocido y reconocido en dicho mercado.

Precios

- **Precio medio por habitación:** El nivel de precios constituye una variable clave en la gestión de cualquier negocio, pero más en el caso del sector hotelero. Para poder realizar una gestión segmentada del mercado, puedes tomar las decisiones sobre el nivel de precios de forma diferenciada para los diferentes Mercados y Canales. El nivel de precios indicado se refiere al régimen de alojamiento y desayuno.



- **Precio servicios restauración.-** El simulador permite realizar variaciones porcentuales de los precios respecto al periodo anterior.
- **Precio alquiler de salas.-** El simulador permite realizar variaciones porcentuales de los precios respecto al periodo anterior.
- **Precio servicios wellness.-** El simulador permite realizar variaciones porcentuales de los precios respecto al periodo anterior.
- **Precio otros servicios.-** El simulador permite realizar variaciones porcentuales de los precios respecto al periodo anterior.



Servicio

- **Plantilla por hotel:** establece si deseas un nivel de plantilla mayor o menor, respecto al estándar. La plantilla estándar la establece el simulador, teniendo en cuenta ratios sectoriales y volúmenes de carga por hotel y departamento.

El valor que se establece en la decisión es un porcentaje de incremento o decremento sobre el número de personas estándar calculado por el simulador. □El simulador fija unos máximos y mínimos en el número de personal para asegurar el funcionamiento de los departamentos.

- **Inversión en formación:** La inversión en formación es fundamental para una empresa de servicios. El contenido de la formación puede ser diverso: técnica, sensibilización, procedimientos,... Al decidir sobre el volumen de inversión en formación se debe tener en cuenta que mejora el nivel de formación de los empleados y como consecuencia de ello, se mejora el nivel de servicio ofrecido.
- **Porcentaje de gastos variables:** El porcentaje inicial de gastos variables puede ser incrementado o disminuido a medida que van sucediéndose los periodos. El porcentaje se aplica sobre los ingresos que se generan en cada área de servicio.



Gestión de canales

- **Asignación disponibilidad:** A principios de cada periodo debes realizar el plan de ventas de cada uno de los hoteles. Así pues, debes asignar una determinada disponibilidad a cada una de las combinaciones Mercado / Canal / Hotel que presenta la simulación. Esta asignación, sin duda, condiciona la capacidad de la compañía para captar y alojar a los diferentes segmentos de mercado. Para adaptar el planteamiento inicial a la realidad cambiante del mercado se admite que se asignen hasta un 150% de la capacidad de cada hotel(habitaciones). Además, en el caso de que la demanda sea mayor que la disponibilidad, ésta se ampliará hasta un 20%.
- **Comisiones Cadena.-** Establece un porcentaje de comisión cedida a cada uno de los canales de intermediación. Dependiendo de la comisión asignada, el canal realizará más o menos esfuerzo por comercializar tus hoteles.

Equipamiento

- **Inversión en inmovilizado:** Las inversiones en inmovilizado permiten mantener o mejorar el nivel de las instalaciones en las diferentes áreas de equipamiento. Para calcular las inversiones a realizar, debemos tener en cuenta el nivel de equipamiento actual, el número de habitaciones, la tipología del hotel,...



Financiación

- **Incremento de préstamo a largo plazo:** Inicialmente el balance de la empresa refleja una cantidad como préstamo a largo plazo. La cantidad expresada en el balance es el saldo pendiente de amortizar del préstamo. El plazo previsto de amortización de préstamo es de 12 años. Este préstamo puede incrementarse con esta decisión. La cantidad solicitada incrementará el préstamo a largo plazo del balance y generará unos intereses del 6% anual. En el caso de que la cantidad del préstamo a largo plazo no sea suficiente, el sistema genera automáticamente un préstamo a corto plazo, cuyo coste en intereses es del 12% anual. También puedes amortizar parcialmente o totalmente el préstamo poniendo un valor negativo en la decisión.

Reuniones

Otro tipo de decisiones se toman en el Despacho, tanto en el menú Consultor como en el de reuniones. Estas decisiones se orientan hacia conseguir más información (Consultor) o la realización de actividades extras (Reuniones)

- **Compra de Investigaciones:** Tener información sobre el mercado y la competencia, es fundamental para comprobar si los resultados y decisiones de nuestro equipo son adecuados al entorno en el que estamos actuando o bien debemos reconsiderar alguna de las políticas adoptadas. El consultor te ofrece diferentes informes para poder comprar. Algunos de ellos son: beneficios por cadena, inversiones por cadena, nivel de servicio por hotel, nivel de equipamiento por hotel, nivel de notoriedad por cadena, precios medios, inversiones en promoción, promoción institucional,...
- Periódicamente, deberás tomar diferentes decisiones adicionales que corresponderán a la resolución de diferentes problemáticas o proyectos extraordinarios que aparecerán en Reuniones.



Cada período el simulador analiza las decisiones que has tomado. Si no has introducido todas las decisiones se reduce la competitividad y el valor de la compañía. En caso de no haber introducido la decisión de precio o unidades producidas asumirá el valor del período anterior.



6. Factores de competitividad

Los Factores de Competitividad o Factores Clave de Éxito determinan aquellas áreas de gestión en las que la compañía debe alcanzar un determinado nivel de prestaciones para poder tener éxito en su negocio. Los factores de competitividad podrán ser distintos de una compañía a otra, aún estando en el mismo negocio.

Cualquier cadena hotelera, independientemente de su ubicación y tamaño, tiene que responder a diferentes factores de competitividad en función de la estrategia producto/mercado que haya decidido seguir. Por ejemplo, si la cadena u hotel se dirige a una demanda de bajo poder adquisitivo los costes de personal constituyen una variable relevante a gestionar. Por contra, si se dirige a un tipo de cliente más exigente con el servicio, la variable crítica será el nivel de formación del personal, puesto que sin un personal convenientemente formado no se podrá ofrecer el nivel de servicio exigido por el cliente.

Algunos de los Factores de Competitividad más relevantes actualmente para el negocio hotelero son:

- **Competitividad en precios:** los clientes tienen en cuenta el precio al tomar su decisión de compra. Algunos clientes son más sensibles al precio que otros.
- **Comercialización:** se puede medir en términos de número de relaciones activas existentes con intermediarios y nivel de conocimiento que éstos tienen del producto que se está ofreciendo.
- **Diferenciación:** el hotel podrá tener una mayor capacidad de atracción del mercado si ofrece alguna característica apreciada por el mercado, que le haga distinto al resto de oferta. Un hotel que consigue tener su propia personalidad, bien sea por su ubicación, por el equipamiento que tiene, por el trato hacia el cliente, u cualquier otra característica tiene mayores probabilidades de éxito.
- **Nivel de equipamiento.-** el edificio, el mobiliario, las instalaciones y el equipamiento, en general, constituyen un elemento fundamental del valor ofrecido al cliente. Éste está en contacto continuo con los elementos físicos, si este contacto no es agradable por el estado del equipamiento constituye una reducción en el nivel de servicio percibido por el cliente. Adicionalmente, un mal mantenimiento del equipamiento puede suponer un sobrecoste y una sobreinversión para el establecimiento a medio plazo.
- **Nivel de servicio.-** Además del equipamiento, el personal es el otro componente relevante de servicio. El cliente es quien recibe el resultado del servicio ofrecido. El propio "yo" del cliente es el que se siente positiva o negativamente afectado por el servicio ofrecido. La atención recibida por parte del personal constituye un elemento de servicio de gran relevancia. La formación del personal, además de la propia acción de dirección de los responsables de departamento, constituye el fundamento básico del servicio prestado por el personal. Además el nivel de servicio puede estar condicionado por el porcentaje de gasto variable o directo asignado a cada área de servicio.
- **Nivel de notoriedad en el mercado.-** Este parámetro refleja el nivel de conocimiento que tiene el mercado de la cadena que gestionamos. En principio, cuanto mayor sea el nivel de conocimiento de la cadena, mayor será su competitividad. De todas formas, no todos los segmentos consideran este parámetro igualmente relevante, depende de sus preferencia y perfil de comportamiento. El nivel de notoriedad puede incrementarse a partir de las inversiones en promoción, pero otros parámetros pueden condicionar esta variable. Algunos de ellos son la cuota de mercado y el nivel de satisfacción de la demanda.





- **Control de costes y efectividad de las inversiones.-** Como en otros tantos negocios, la gestión de costes constituye un factor fundamental para alcanzar el éxito empresarial. El propósito no debe ser ahorrar por ahorrar, sino dedicar los recursos disponibles a aquellas actividades que añaden valor para el cliente. Lo retrabajos, los desperdicios,... constituyen costes innecesario que se deben evitar. Igualmente, es importante ajustar las inversiones a los requerimientos de los clientes y el entorno competitivo, pero sobre todo, tener en cuenta que el ritmo de inversión permita ir alcanzando los objetivos establecidos, en los parámetros relacionado.

Esta definición es genérica, y por consiguiente, debe considerarse únicamente orientativa. No incluye la definición de la ubicación del establecimiento, puesto que constituye un factor dado para los diferentes equipos participantes. De todas formas, en ningún caso se debe olvidar que la ubicación de un establecimiento condiciona en gran medida su estrategia de mercado y su capacidad de éxito.



7. 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 vincular 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 8% cada periodo**.



8. ¿Cómo se evalúan los resultados generados por tu gestión?

La valoración global de la gestión realizada por un equipo se sintetiza en la variable Valor de la Compañía, en la que se consideran tanto los resultados de explotación de la compañía, como su posición competitiva respecto a los Indicadores Clave de Negocio.

Entre los Indicadores Clave que impactan directamente sobre el valor de la compañía, podemos destacar:

- Resultados económicos
- Tasa de ocupación de la demanda.
- Calidad del servicio y equipamiento.
- Nivel de notoriedad.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Nivel de solvencia

Los resultados podrán ser visualizados ON-Line después de cada ronda de decisión, y serán mostrados en el ranking general, donde todos los equipos serán expuestos.



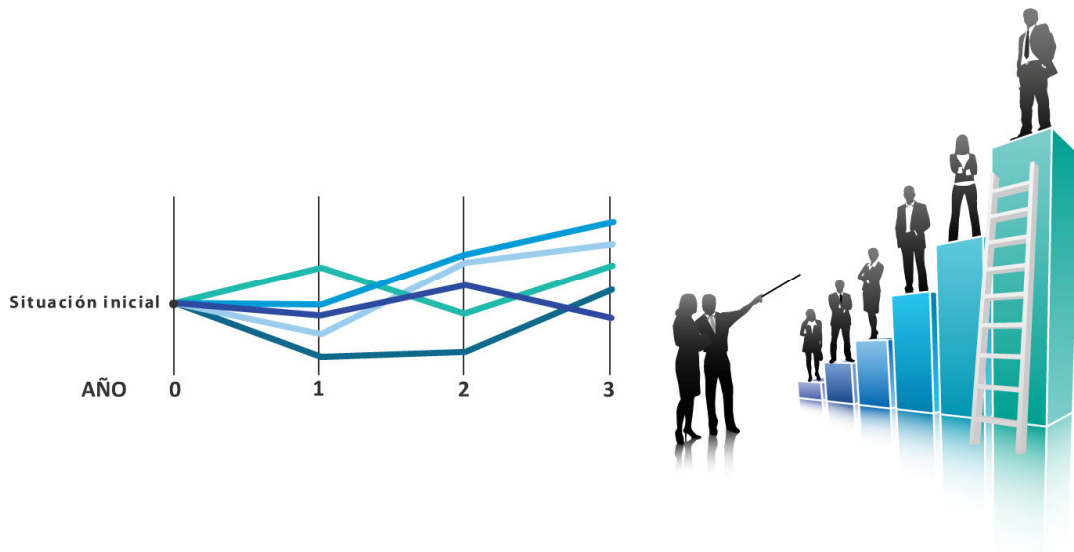
Algunos de los principales informes de resultados serán:

- Evolución del mercado.
- Ocupación por hoteles y total cadena.
- Nivel de calidad del servicio y el equipamiento.
- Nivel de formación del personal.
- Análisis de los ingresos por partidas.
- Cuenta de explotación y balance.

Adicionalmente, el usuario puede adquirir al consultor diferentes informes adicionales de evolución de mercado y de resultados comparativos con los competidores directos.



Debes tener en cuenta que el **Valor de la Compañía** es el reflejo de una actuación sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. Todos los equipos que gestionan las diferentes compañías inician la competición partiendo de la misma situación y disponiendo de la misma información. En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes períodos el valor de la compañía irá evolucionando de forma positiva o negativa. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.



Recomendaciones

Para facilitarte el desarrollo de tu gestión al frente de tu compañía, te sugerimos las siguientes recomendaciones:

- **Define una sistemática de trabajo:** para que la toma de decisiones sea un proceso ordenado y efectivo, es necesario adoptar una sistemática de trabajo en equipo que facilite la tarea. Esto os ayudará a optimizar el tiempo del que disponéis y facilitará el aprendizaje del grupo de trabajo.
- **Analiza detenidamente la información disponible:** en los diferentes apartados te ofrecemos una amplia información sobre el Entorno de Simulación, la Situación Inicial o los Resultados obtenidos por tu compañía en cada período. Es conveniente que estudies la información disponible con detenimiento.
- **Trabaja en Equipo:** Uno de los factores más importantes del trabajo en equipo, consiste en la aportación individual de los miembros del grupo, para conseguir el objetivo común. Por ello os proponemos la siguiente metodología de trabajo:
 - Distribuir el análisis de la información entre los diferentes miembros del equipo.
 - Exposición de las conclusiones individuales y contraste de opiniones.
 - Análisis individual y propuesta de decisión de cada miembro del equipo.
 - Debate conjunto del grupo y toma de decisiones conjunta.