



EMBA CHALLENGE

Tutorial GameROI

Edición Chocolates

Bienvenido a GameROI!

Este simulador te permitirá gestionar una Chocolatería Artesanal que competirá en el atractivo mercado de Ciudad GameROI.

A continuación te presentamos las características básicas del simulador.

Confiamos en que podrás gestionar exitosamente el emprendimiento generando un incremento sostenido en el Valor del Negocio.

Características de la Competencia

La competencia GameROI consiste en un juego de Simulación donde cada Participante/Equipo deberá gestionar un negocio (una chocolatería artesanal) tomando decisiones relacionadas con los ámbitos de la producción, la comercialización y las finanzas.

Cada participante/equipo competirá contra tres negocios virtuales ya instalados que tomarán decisiones automáticamente (considerando las decisiones que vaya tomando el nuevo negocio ingresante). En función de la performance de cada equipo (que se sintetizará en el indicador Valor Total del Negocio), se armará un ranking con todos los equipos inscriptos.

El juego se realizará por rondas que equivaldrán, cada una, a un trimestre de gestión del negocio. Cada ronda, que tendrá una duración real de una 30 minutos, se dividirá en dos etapas: la etapa de toma de decisiones y la etapa de procesamiento del Simulador GameROI.

La etapa de toma de decisiones estará habilitada y se darán las instrucciones en el zoom en vivo. En este período, cada equipo podrá ingresar libremente al Simulador para tomar las decisiones correspondientes a dicha ronda o modificar aquellas decisiones que no están categorizadas como definitivas. En esta etapa, el participante/equipo tomará decisiones y realizará proyecciones de venta que permitirán estimar los resultados del negocio. Vale aclarar, que las decisiones todavía no han sido "implementadas" y hasta las 12 hs. aproximadamente del 28/2/2023 (momento de cierre de ronda) podrán ser modificadas.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA
CHALLENGE

La etapa de Procesamiento del Simulador GameROI funcionará desde las 10 hs a las 13.00 hs. del 28/2/2023 período en el cual estará deshabilitado el ingreso de los equipos al programa. En esta etapa, el Simulador emulará las condiciones de mercado tomando en cuenta las decisiones tomadas por todos los competidores. De esta manera, el programa generará los resultados de ventas, utilidades, etc., reales que podrán coincidir más o menos con los resultados proyectados. El grado de coincidencia resultará en función de cuan acertadas hayan sido las proyecciones de venta realizadas.

Luego de finalizada la etapa de Procesamiento, la situación del negocio será actualizada con los resultados reales habilitando a los equipos a tomar las decisiones de la siguiente ronda y a consultar los reportes (gratuitos o pagos) con información propia y de mercado.

Primera Ronda:

La primera ronda tendrá un set de Decisiones limitada asociada a una fase de lanzamiento del emprendimiento donde todavía no se comercializan los productos. Consecuentemente, los únicos resultados de la primera ronda de gestión serán los estados contables del período incorporando ya todos los Gastos e Inversiones realizadas para el lanzamiento.

Segunda Ronda:

A partir de la segunda ronda, los participantes tendrán todas las Decisiones cuantitativas disponibles y, luego de cada ronda, recibirán un set de reportes relacionados con la performance del negocio en los planos comercial, productivo y financiero. Los reportes con información específica de cada equipo serán gratuitos. Al mismo tiempo, cada empresa tendrá la posibilidad de comprar otros reportes con información de mercado que incluye las prácticas y políticas de los competidores.

La performance de las empresas empezará a medirse a partir de la segunda ronda, cuando ya se haya realizado la apertura del local y hayan sucedido las primeras ventas. La performance de las empresas será medida con el indicador Valor Total del Negocio que estará determinado por la performance de cada empresa en términos de:

Beneficios obtenidos
Ventas en \$



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

Riesgo (liquidez, solvencia)
Patrimonio Neto
Utilidades Distribuidas

ORDEN SUGERIDO EN LA TOMA DE DECISIONES:

PRIMERA RONDA:

1. Zona de instalación
2. Nivel de decoración (pantalla inicial)
3. Capacidad Productiva (Producción)
4. Variedad de Diseños (Producción)
5. Cantidad de empleados de Producción y horas extras (Adm/RR.HH.)
6. Stock inicial para próximo período (Producción)
7. Decisiones Financieras (Administración-Finanzas)

RONDAS SIGUIENTES:

1. Mejora de la decoración (pantalla inicial)
2. Ventas Proyectadas, precios y marketing (Ventas)
3. Capacidad Productiva, Variedad de Diseños y Stock Inicial para siguiente período (Producción)
4. Días y horarios de apertura local (Administración-RecursosHumanos)
5. Cantidad de empleados de producción y ventas y hs. extras (Adm./RR.HH.)
6. Decisiones Financieras (Administración-Finanzas)

Nota: Las Decisiones tomadas se actualizan en el momento. En caso de querer corregir alguna Decisión podrás hacerlo hasta el horario límite de toma de decisiones indicado en las Bases y Condiciones.

ZONA:

La competencia se desarrolla en la ciudad GameROI, de 1.678.000 habitantes. La ciudad se caracteriza por una actividad económica principalmente financiera y comercial y también es visitada por un importante número de turistas.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE



Se calcula que el mercado de chocolates (compuesto por las tres empresas actuales) mueve niveles de venta mensuales que rondan los 1850 kg.

En la Ciudad se encuentran 3 zonas bien diferenciadas donde podrás instalar el negocio: la City, la zona Residencial, y el área del Shopping.

ATENCIÓN! La decisión de localización es irreversible para toda la competencia. A continuación, se presentan las características demográficas y valores de alquiler de cada una de estas zonas:

La City es la zona empresarial por excelencia. En los días laborables, transita un alto número de personas de todas las clases sociales. El alquiler del local en esta zona asciende a \$ 8.000 mensuales.

En la City ya se encuentra instalado **El Emporio del Cacao**, una chocolatería muy apreciada por los oficinistas por sus variados diseños, especialmente aptos para regalos románticos y empresariales.

la Zona Residencial es la más exclusiva de la Ciudad. Por allí transita el



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

segmento de mayores ingresos, aunque también es un paseo muy valorado por los turistas más refinados que visitan Midas. El valor del alquiler en esta zona asciende a \$ 10.000.

En la zona residencial se encuentra instalado el negocio **Rochulette**, muy reconocido por sus chocolates Premium de alta gama.

En la zona del **Shopping** (con el centro comercial y todos los negocios de su entorno) se concentra la actividad comercial y de entretenimiento. Lugar de salidas y reuniones de la clase media alta es también el punto central de visita del turismo que llega a Ciudad. El precio del alquiler en esta zona asciende a \$ 13.000.

En el área Mega Shopping ya se halla instalado **Ciocolato** con una oferta de chocolates amplia que se adapta a cada bolsillo.

Los especialistas del sector entienden que la instalación de un nuevo negocio en cualquiera de estas zonas generaría no sólo un incremento en la demanda total de chocolates de la zona de radicación del nuevo negocio, sino también una mayor atracción de público proveniente de las otras zonas.

El gasto inicial en alquiler se compone del pago de dos meses de comisión a la inmobiliaria, un mes de depósito (que se contabilizará como un activo de la empresa) y un mes de pago adelantado. El costo de alquiler se actualizará anualmente (es decir, cada 4 rondas trimestrales).

Para tomar esta decisión estratégica, cabe la posibilidad de que desees contar con más información. En ese caso, para acceder a una síntesis más detallada del mercado, tienes a disposición dos informes de mercado sobre el sector. En la primera ronda los participantes podrán gozar de una promoción que consiste en la obtención de dos ediciones (la de este período y la del próximo) de cualquiera de estos informes al precio de una. El precio de los reportes, como todos los precios indicados en este documento son en dinero virtual del juego, que será descontado del presupuesto de cada ronda.

DECORACION:

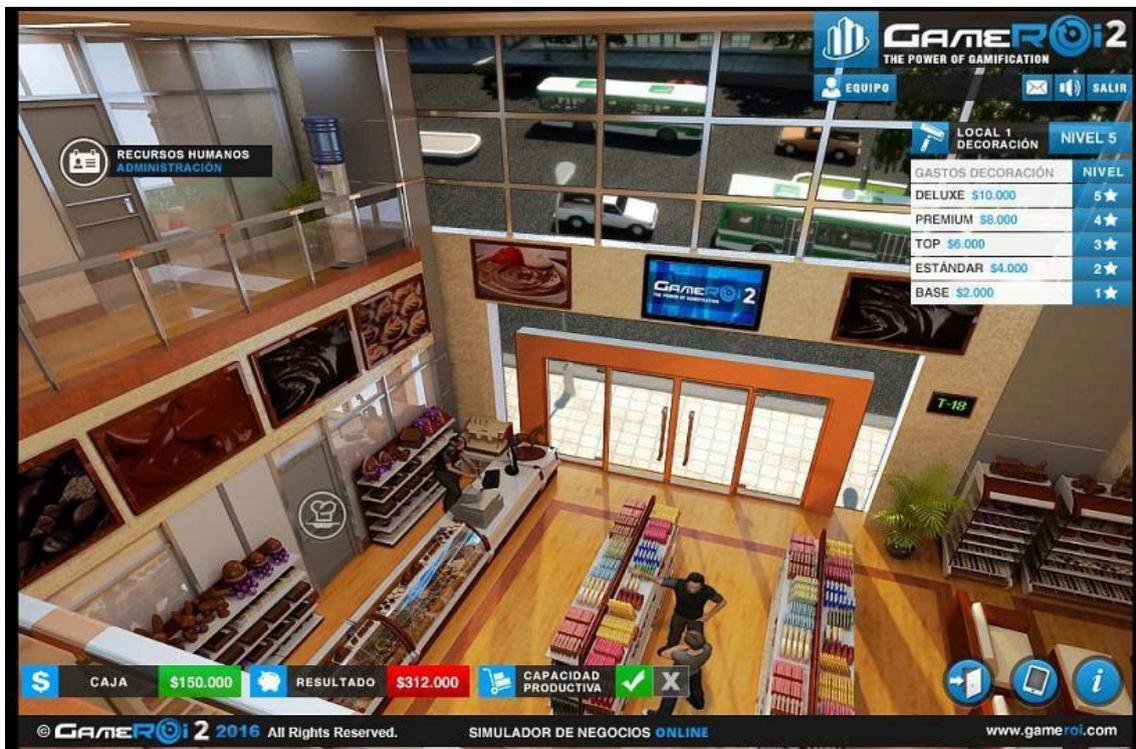
Para la puesta en marcha del local cada empresa deberá realizar un gasto para su decoración.

Existen 4 niveles de decoración: **lujo, top, medio y estándar** con costos de \$ 30.000, \$ 22.500, \$ 15.000, y \$ 7.500, respectivamente, valor que se irá actualizando trimestralmente con la inflación.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE



Se entiende que cuanto mejor sea la decoración mayor será el atractivo del negocio para los clientes (especialmente aquellos más sofisticados).

Se podrán realizar mejoras (del nivel de decoración pasando a niveles superiores (no podrán en cambio, recorrer el camino inverso). Al realizar las mejoras podrás aprovechar sólo una parte de lo invertido previamente. En ese sentido, la empresa que alcance un nivel superior de decoración (por ejemplo, top) pero luego de haber invertido previamente en una decoración de menor nivel (por ejemplo, estándar), terminará gastando en total más que aquella empresa que haya elegido de entrada invertir en una decoración top. La penalización por mejora asciende aproximadamente al 20% del costo inicial.

PANEL DE CONTROL

La barra de información inferior constituye un resumen de los resultados proyectados de tu gestión trimestral.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE



Incluye:

Caja Proyectada

Es el nivel de dinero en efectivo que tendrás al final de este trimestre en caso que se cumplan las proyecciones de ventas formuladas. Si las ventas reales terminan siendo menores que las proyectadas, la caja final real será menor o incluso negativa (teniendo que recurrir a un costoso descubierto).

Espera a tomar todas las decisiones de esta ronda y, si el déficit persiste, deberás decidir si tratas de financiarlo (con el banco o proveedores) o si prefieres revisar tus decisiones para gastar menos o intentar vender más.

Semáforo de Capacidad Productiva

Si este semáforo se pone en ROJO indica que tu equipamiento (oficina de Producción) o tu dotación de personal de producción (oficina de Administración – Recursos Humanos) son insuficientes para afrontar tus ventas proyectadas y



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

mantener los niveles deseados de stock final más las ventas trimestrales proyectadas.

Resultados Proyectados

Es el nivel de Resultado Neto (ganancia o pérdida del negocio) que alcanzarás en el presente trimestre en caso que se cumplan las proyecciones de ventas formuladas. Si las ventas reales terminan siendo menores que las proyectadas, el Resultado Final será seguramente menor.

En todos los casos debes tener en cuenta que, al momento de ingresar a cada ronda, los valores proyectados están totalmente distorsionados debido a que calculan los resultados del presente trimestre con los valores de las decisiones del trimestre anterior (que son las que se cargan de manera predeterminada).

Un ejemplo de ello es que cuando ingresas a la ronda, el sistema ya ha actualizado automáticamente el costo de la materia prima por la inflación, pero sigue haciendo los cálculos con los precios correspondientes a tus decisiones del trimestre anterior.

PRODUCCION

En esta pantalla deberás tomar las decisiones de equipamiento productivo, variedad de diseños y stock de cada tipo de chocolate.

1. Capacidad Productiva

Para saborear un chocolate bien rico necesitamos contar, en primer lugar, con una planta procesadora que se encargue de la mezcla, el refinado y el templado. No todas las plantas tienen la misma capacidad. Existen cuatro niveles de capacidad productiva: 800 kg/mes, 600 kg/mes, 400 kg/mes y 200 kg/mes. Los costos de implementar cada nivel aparecerán a la derecha de cada una de las opciones.

ATENCIÓN! En relación a la demanda de chocolates, una excesiva capacidad productiva implicará costos innecesarios mientras que una capacidad demasiado reducida puede llegar a impedirte poder satisfacer los pedidos.

En cada ronda podrás elevar la capacidad productiva aunque esto tendrá un costo diferencial adicional (es decir, es más caro adquirir el equipamiento para 200 kg. mensuales y después hacer la mejora a 400 kg. que comprar de entrada el



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

equipamiento de 400 kg). Esta penalización por mejora asciende aproximadamente al 20% del costo inicial.



2. Diseños

Además de las clásicas barras de distintos sabores, las chocolaterías artesanales presentan sus chocolates con diversos diseños. Estos diseños pueden incluir flores de chocolates, corazones, conejos, globos terráqueos, distintos tipos de huevos de pascua, etc.

Existen tres niveles de variedad: alta, media, y baja con 15, 10 y 5 diseños, respectivamente. Cada una de esas matrices cuesta \$ 3.000, valor que se irá ajustando trimestralmente por inflación.

Se entiende que cuánto más variedad de diseños ofrezcas a tus clientes, más opciones de elección tendrán y por consiguiente, las probabilidades de Ventas serán aún mayores.

Asimismo, debes tener en cuenta que las matrices se desgastan y ponen



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

obsoletas por lo que, para mantener el nivel de variedad del período anterior, el sistema irá automáticamente invirtiendo en la reposición de las mismas (el nivel de obsoletización es del 20% trimestral). Es decir, que si tienes un nivel de variedad media (de 10 matrices) el sistema irá automáticamente reponiendo las dos matrices que se ponen obsoletas en cada período.

3. Stock:

Como esta decisión es compleja te explicaremos separadamente su lógica en la primera ronda y en las subsiguientes.

PRIMERA RONDA

Dentro de tres meses tendrás que abrir tu negocio. Para poder satisfacer los pedidos iniciales y que los clientes puedan apreciar tu mercadería debes contar con un Stock inicial de cada uno de los tipos de chocolate:

- a. **Artesanal Estándar:** chocolate artesanal con leche, blanco o amargo, y con rellenos de menor sofisticación (dulce de leche, mousse de chocolate). Se calcula que el 40% del total de ventas de chocolates realizados en la Ciudad corresponde a este tipo de chocolate.
- b. **Artesanal Especial:** chocolates rellenos con frutas secas, frutos exóticos y licores. Se estima que el 33% del total de ventas de chocolates realizados en la Ciudad MIDAS corresponde a este tipo de chocolate.
- c. **Artesanal Premium:** chocolates con mayor componente de cacao, diferenciados por composición y origen de la materia prima (cacao importado de Costa de Marfil, Ghana, Indonesia y Nigeria, países productores por excelencia). Se supone que el 27% del total de ventas de chocolates realizados en la Ciudad corresponde a este tipo de chocolate.

El costo de Materia Prima para estos distintos tipos de chocolate asciende a \$ 60, \$ 90 y \$ 120, respectivamente, valores que se irán actualizando por inflación.

Se entiende que, cuanto mayor es el stock disponible, más se facilita la venta ya que el local está mejor surtido con todos los productos potencialmente requeridos por los clientes. Por el contrario, bajos niveles de stock impiden mostrar adecuadamente los productos y también pueden generar faltantes específicos de alguna variedad o gusto en particular, afectando las ventas.

Debes tener claro también que cuanto más grande es el Stock, mayor resulta la inmovilización de recursos financieros. En la simulación un nivel de stock razonable se halla entre 3 y 5 semanas de ventas dependiendo de la cantidad de



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

diseños ofrecida (cuanto mayor es la cantidad de diseños, mayor será el Stock necesario para tenerlos a todos adecuadamente surtidos).

RONDAS SIGUIENTES:

En esta simulación no tomarás decisiones de producción, en cambio sí decidirás los niveles de Stock de cada una de las calidades de chocolate con los que te gustaría empezar el próximo período. El área de producción se encargará de ir comprando la materia prima y produciendo en la medida en que sea necesario para poder ir cubriendo las ventas que se van realizando y alcanzar el nivel de Stock deseado para el final del período (que será el stock de arranque del período siguiente).

Se entiende que, cuanto mayor es el Stock disponible, más se facilita la venta ya que el local se encuentra mejor surtido con todos los productos potencialmente requeridos por los clientes. Por el contrario, bajos niveles de Stock impiden mostrar adecuadamente los productos y también pueden generar faltantes específicos de alguna variedad o gusto en particular, afectando las ventas.

Debes tener claro también que cuanto más grande es el Stock, mayor resulta la inmovilización de recursos financieros. En la simulación un nivel de Stock razonable se halla entre 3 y 5 semanas de ventas dependiendo de la cantidad de diseños ofrecida (cuanto mayor es la cantidad de diseños, mayor será el stock necesario para tenerlos a todos adecuadamente surtidos).

Si el total de Stock deseado y ventas proyectadas superan el máximo de tu capacidad productiva (definida por la capacidad del equipo y de los empleados de producción) se pondrá en rojo el cartel de Stock.

Por ejemplo, si arrancamos el período con 100 kg. de Stock, queremos mantener dicho nivel al finalizar el presente período, y proyectamos vender 250 kg. mensuales (en total del trimestre 750 kg.), tendré problemas de Stock en caso que:

- a. Mi equipamiento productivo sea de 200 kg. mensuales (necesito estar, al menos, en el escalón superior de 400 kg.)
- b. Tenga menos de tres empleados de producción (ya que se estima que cada uno puede producir un promedio aproximado de 100 kg. mensuales)

Por último, cabe señalar que, si las ventas reales (una vez generada la dinámica del mercado) son mayores que las proyectadas y la capacidad de producción (ya



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

sea de equipamiento o mano de obra) no permite cubrir esa demanda adicional se afectarán los Stocks finales deseados con vistas a cubrir la demanda adicional.

VENTAS

En esta pantalla deberás completar en primer lugar los campos de Ventas Proyectadas (en kg/mes) por cada tipo de Chocolate, precios y gasto en marketing (promociones, publicidad, etc.). Asimismo, deberás acceder a la subpantalla Medios de Pago para tomar las decisiones de pago con tarjetas y descuento por pago en efectivo.

1. Proyecciones de ventas

A partir de la segunda ronda los participantes deberán incluir en cada una de las jugadas las Proyecciones de ventas (de cada una de las calidades de chocolate) para el trimestre en curso.

Estas Proyecciones no influirán en el nivel de ventas reales que termine teniendo el negocio, el cual dependerá de lo atractivo que sea el mismo en comparación con los otros negocios competidores. Pero sí influirá en los resultados proyectados que el programa de simulación irá actualizando con cada cambio de decisión. En este sentido, debe tenerse en cuenta que cuanto más cercanas sean las Proyecciones de ventas a la ventas reales, más parecidos serán los resultados reales del negocio a aquellos proyectados durante la etapa de toma de decisiones.

Para realizar las Proyecciones de ventas deberás tener en cuenta la zona en que te ubicas (por las características demográficas y preferencias de su población) y la agresividad de tu marketing mix (cuán atractivos son tus precios, la inversión en marketing, la variedad de diseños, etc.) en relación a las políticas de la competencia (que puedes conocer comprando el reporte respectivo –ver compra de información-).

Ten en cuenta que, aún con una política agresiva, tardarás algún tiempo en alcanzar niveles de ventas similares a los competidores dado que los mismos ya están instalados desde hace tiempo y sus productos son ampliamente conocidos en la Ciudad.

2. Precios

A partir de la segunda ronda, en que se abre el local al público, cada equipo fijará



EMBA CHALLENGE

el precio del Kg. de chocolate de cada uno de los niveles de calidad ofrecidos. Se entiende que cuanto mayor sea el precio menor será la demanda y viceversa.

Para fijar tus precios deberás tener en cuenta:

- La estructura de costos de tu empresa
- Los precios fijados por la competencia
- La percepción de valor por parte del cliente
- El margen de utilidad

3. Inversión en Marketing

A partir de la Segunda Ronda, cuando el local abre al público, cada equipo deberá decidir el presupuesto para gastos de marketing. Esta inversión se utilizará para financiar la publicación de avisos en medios masivos, folletería, promociones en la vía pública, etc.

4. Pago con Tarjeta de Crédito y Descuento por Pago en Efectivo

Cada equipo deberá decidir si instala el sistema que habilita el pago con tarjetas de débito y crédito. Los pagos con tarjeta de débito no tienen costo para el negocio y se acreditan inmediatamente a la cuenta del mismo.

Los pagos con tarjeta de crédito tienen un costo de 7% para el negocio y se acreditan a los 30 días. La proporción de pagos con tarjeta de crédito podría llegar a ascender al 50% de las ventas aunque será tanto menor cuanto mayor sea el descuento por pago en efectivo que realice tu negocio. El sistema calculará automáticamente la proporción de ventas que se realizarán por tarjeta de crédito o en efectivo en función de la decisión que tomes sobre descuento por pago en efectivo.

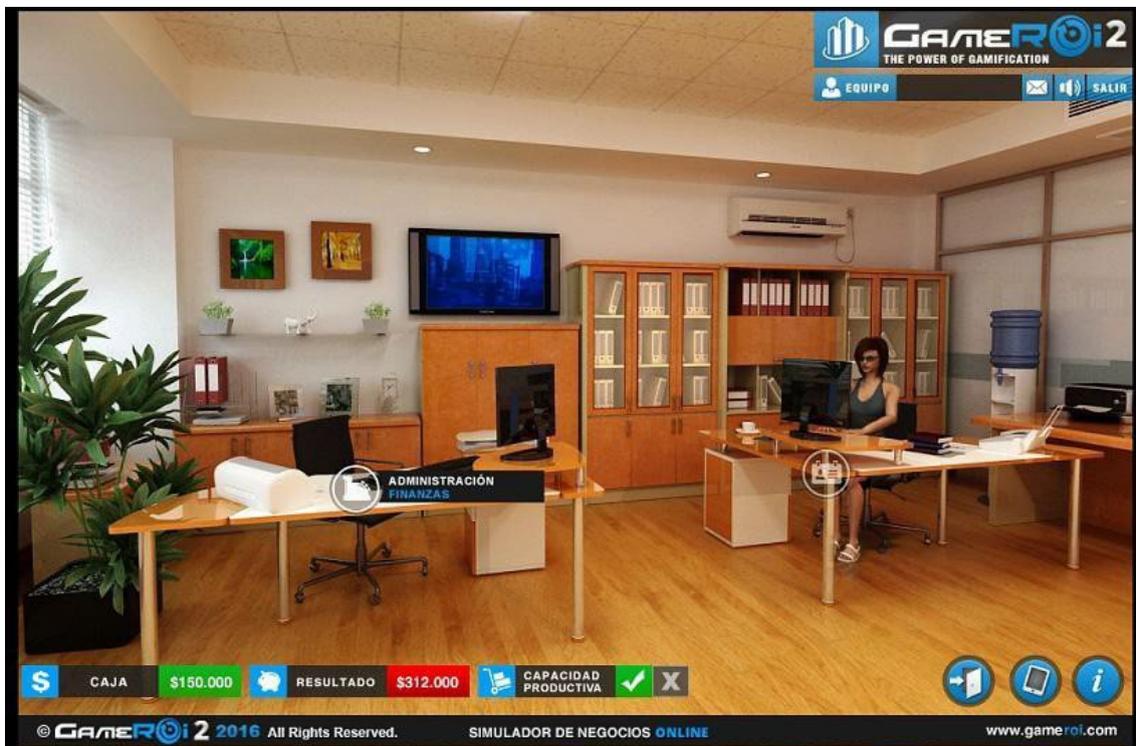
ADMINISTRACIÓN

En esta pantalla podrás ingresar al área de Recursos Humanos (computadora de la derecha) o al área de Finanzas (computadora de la izquierda) para tomar las decisiones respectivas.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE



RECURSOS HUMANOS

En esta pantalla decidirás sobre los días y horarios en que el negocio estará abierto. También tienes que elegir la cantidad de empleados de producción y de vendedores y si aplicarás o no horas extras. Te explicaremos, así también, la decisión de premio por ventas para los vendedores, que aparecerá todos los trimestres en la Tablet.

En la 1ª Ronda, sólo elegirás el número de empleados de producción y si aplicas o no de horas extras. El resto de las decisiones estará disponible a partir de la segunda ronda.

1. Días y Horarios:

Cada equipo deberá decidir qué días de la semana abrirá el local y cuál será el horario de apertura y cierre (estos horarios serán los mismos para todos los días elegidos). Se entiende que cuanto mayor sea el tiempo de apertura del local, mayores serán las ventas, aunque los días y horarios de mayor actividad variarán según la localización de tu chocolatería.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

Cabe señalar que existen ciertos Gastos de operación y mantenimiento (electricidad, teléfono, agua, limpieza, etc.) que son proporcionalmente directos a la cantidad de horas en las que permanece abierto el local.

2. Empleados de Ventas y horas extras de Empleados de Ventas:

El local va a ser atendido principalmente por empleados de Ventas. Se concibe que cuanto mayor sea la cantidad de personal de atención, mejor y más rápidamente atendidos estarán los clientes, favoreciendo las ventas y su satisfacción final.

Los empleados de Ventas trabajan 160 horas mensuales y puedes agregar hasta un máximo de 20 horas extras (que tienen un sobrecosto de 50%). El salario mensual de los empleados de Venta es de \$ 4.000, valor que se irá actualizando anualmente con la inflación (es decir, luego de cuatro trimestres).

Para tener el local abierto tiene que haber un mínimo de una persona atendiéndolo. Si no cuentas con personal suficiente para atender el local durante los días y horarios en que decidiste abrirlo una ventana emergente te alertará sobre el problema. Tú, como dueño, sólo puedes atender el local hasta 40 horas mensuales sin desatender tus otras obligaciones.

3. Premio por Ventas

Cada ronda deberás decidir en la Tablet la implementación (o no) de un premio porcentual para los vendedores (un porcentaje de las ventas totales). Se deduce que cuanto mayor es dicho premio, más grande será la satisfacción de los empleados y su empeño.

4. Empleados de Producción

La producción y empaque del chocolate la realizan empleados de producción. Cada empleado de producción tiene una capacidad de producción determinada del orden de los 100 kg. por mes de trabajo normal. Esta capacidad de producción aplica a todos los tipos y calidades de chocolate.



EMBA CHALLENGE

Los empleados de Producción trabajan 160 horas mensuales y puedes agregar hasta un máximo de 20 horas extras (que tienen un sobrecosto de 50%). El salario mensual de los empleados de Producción es de \$ 3.600, valor que se irá actualizando anualmente con la inflación (es decir, luego de cuatro trimestres).

Ten en cuenta que un nivel insuficiente de empleados de producción puede restringir tu capacidad de producción mientras que un exceso de personal repercutirá negativamente en tus costos.

ADMINISTRACION-FINANZAS

En esta pantalla se tomarán decisiones sobre fondeo y colocación de recursos financieros. Asimismo, te explicamos la mecánica que tiene el sistema para cubrir déficits imprevistos de dinero.

1. Financiamiento bancario

La Ciudad cuenta con una sucursal del Banco GameROI, banco ficticio comprometido con el desarrollo de nuevos negocios. Es por ello que tiene una línea de crédito accesible a nuevos emprendedores de hasta un máximo de \$ 50.000 con dos años de gracia y una tasa de interés de 12% anual. Dicha línea de crédito podrá posteriormente ser ampliada o reducida en función de las evaluaciones de riesgo crediticio que realice el banco en base a los estados contables del negocio. El costo futuro del financiamiento también dependerá de las evaluaciones de riesgo crediticio.



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE



2. Días de Pago para Proveedores

Otra fuente de financiamiento la constituyen los proveedores de materia prima. El plazo máximo de pago está definido en 30 días. No obstante, para mejorar su liquidez, los proveedores aplican un descuento por pago en efectivo del 2%.

3. Plazo Fijo

Los excesos de dinero, en cambio, podrán ser invertidos en Plazos Fijos que ofrecen actualmente una tasa de interés del 10% anual. Debe entenderse que la inversión en plazo fijo no podrá ser recuperada hasta el inicio del período siguiente por lo que si se llegaran a enfrentar problemas de liquidez (como las mencionadas más arriba) el negocio no podrá acudir a los plazos fijos para cubrir sus obligaciones.

4. Distribución de Utilidades



EMBA CHALLENGE

Los equipos deberán decidir cada semana (trimestralmente en el simulador) la cantidad de dinero que distribuirán como utilidades. Ten en cuenta que la capacidad de distribución de utilidades constituye una evidencia importante de buena performance y contribuirá a fortalecer el indicador de Valor Total del Negocio que se utilizará para definir qué equipos han tenido la mejor performance. En algunos casos el sistema te pondrá limitaciones a la distribución de utilidades con vistas a salvaguardar el capital del emprendimiento.

PROBLEMAS DE LIQUIDEZ

En caso que las ventas reales (una vez que se procesan los resultados) sean menores a las proyectadas y que dicho desvío genere problemas financieros, los negocios serán "socorridos" por PP Cuevas y Asociados, una compañía financiera ficticia, que aplica tasas de interés muy superiores.

Decisiones Blandas

Además de las decisiones numéricas en cada ronda deberás ir tomando decisiones cualitativas con opciones cerradas. Estas situaciones se te irán presentando en la Tablet en el icono respectivo. Salvo las de compra de información que es irreversible, el resto de las decisiones blandas podrán ser revisadas en cualquier momento de la ronda.

Reportes Gratuitos

Tu administración te provee todos los trimestres de un conjunto de Reportes en forma gratuita:

Reportes de valores nominales: es la actualización de precios por inflación de todos los costos que debes afrontar.

Estado de Resultados: te informa sobre si ganaste o perdiste dinero. Toma las ventas y va deduciendo los gastos hasta llegar al resultado final.

Balance: te informa sobre tus recursos (llamados activos) y la forma en que están financiados (pasivos, si es con dinero de terceros; patrimonio neto, si es con dinero propio). Tanto los activos como los pasivos se ordenan por fecha de vencimiento: los que vencen o se pueden realizar en un plazo menor a un año se los llama Corrientes, los que tienen un plazo mayor a un año No Corrientes.

Cash Flow: te informa sobre las entradas y salidas de dinero y, a partir de ello, sobre el nivel final de la Caja. Recuerda que, si durante la ronda sobre-estimaste las ventas que realizarías (por lo



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

que vendiste menos que lo que proyectabas), puede ocurrir que tuvieras problemas de Caja y el Sistema haya recurrido automáticamente a Deuda de Emergencia (a una tasa superior al promedio del mercado).

Ventas y Stock por Tipo de Chocolate: te indica en kg cuanto has vendido por cada tipo de chocolate y cuál es el nivel de stock final con el que cuentas para empezar el próximo período. Este stock final será igual a la decisión que tomaste en el Simulador salvo que la demanda haya superado tanto a tu capacidad productiva que hayas tenido que utilizar el stock para satisfacer los pedidos de tus clientes.

Ventas por Día y Horario: te indica el porcentaje de tus ventas que se ha realizado en cada día y en cada franja horaria; aspecto que puede resultarte de interés para revisar la conveniencia de los días y horarios que tienes tu local abierto.

Márgenes de Producto: equivalen a un Estado de Resultados por tipo de producto. Toma las ventas de cada variedad de chocolate y le deduce los costos directos (como por ejemplo, el costo de la mercadería vendida) así como los indirectos (gastos generales que se imputan o distribuyen entre las distintas líneas de producto).

Indicadores del Negocio: es un conjunto de indicadores seleccionados que te permiten evaluar tu performance en términos de Posicionamiento (ventas, satisfacción de los clientes), Rentabilidad, Riesgo Crediticio y, en resumen, del Valor del Negocio que es la variable que mide la performance global en la Simulación.

Nota: Cuando nos referimos a Market Share, hablamos de la participación de mercado de cada producto. Cambio p.p. representa la forma en que se miden los cambios de porcentajes.

Reportes Pagos

Para comprar los Informes Pagos hay que entrar en la Decisión blanda de compra de información y luego de comprarlo se los puede consultar en el ícono de Reportes Pagos.

ATENCIÓN! La decisión de compra de reportes del período es irreversible. Cabe aclarar que estos reportes son pagos dentro del juego con dinero virtual del juego.

Hay dos reportes pagos.

El primero da información sobre:

- Ventas y Utilidades en \$ de cada uno de los competidores del Mercado



COMPETI
POR TU FUTURO

EMBA CHALLENGE

- Precios, Ventas en unidades y Market Share (participación % de mercado) en Unidades de cada uno de los competidores del Mercado

El segundo da información más detallada sobre las políticas de la competencia:

- Nivel de Decoración
- Capacidad Instalada
- Variedad de Diseños
- Inversión en Marketing
- Cantidad de Vendedores
- Días y horarios de apertura de los locales
- Descuentos por pago en efectivo
- Niveles de stock
- Satisfacción de empleados y clientes

La información de todos los Informes corresponderá, en todos los casos, a las decisiones y resultados del trimestre finalizado; es decir, no se adelantan las decisiones futuras que tomarán los competidores en el trimestre que se está jugando.

Reportes Proyectados

Tu administración, altamente eficiente, te ofrece un conjunto de informes sobre los resultados proyectados del trimestre que estás jugando.

ATENCIÓN! No son resultados reales sino los resultados que se darían en función de las decisiones y proyecciones de ventas que estás cargando en la Simulación. Los resultados reales serán tanto más parecidos a los proyectados cuanto más precisas sean tus proyecciones de ventas.

Estos reportes se actualizarán con cada cambio de decisión o proyección que realices en la Simulación. Ten en cuenta que al ingresar en cada ronda por primera vez, los resultados proyectados serán de poca ayuda ya que están proyectados con las decisiones correspondientes a una ronda anterior. Y, especialmente, en el caso del ingreso a la segunda ronda, los resultados aparecerán muy negativos ya que no habrás ingresado todavía las Proyecciones de venta. Los informes proyectados son:

1. Estado de Resultados
2. Balance
3. Cash Flow
4. Márgenes de Producto (a partir de la segunda ronda)