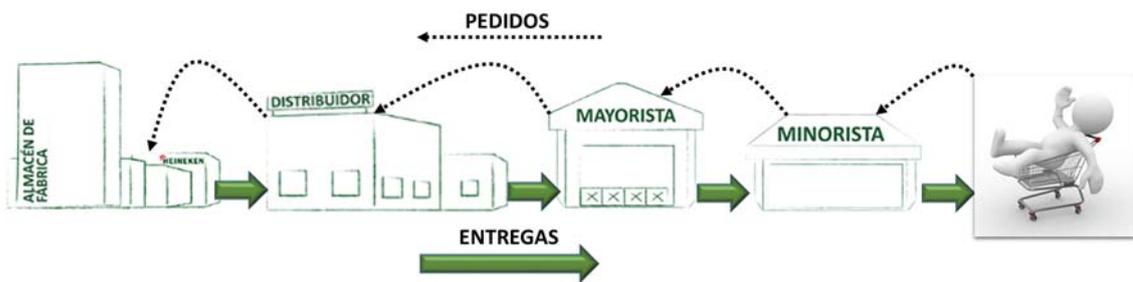


EL JUEGO DE LA CERVEZA HEINEKEN¹

El Juego de la Cerveza Heineken es una simulación de una o varias cadenas de suministro. Se trata de una simplificación de la realidad, ya que, entre otras cosas, se gestiona un único producto y cada participante solo atiende a un cliente y se provee de un único suministrador. La estructura básica de la cadena consta de cuatro eslabones que interactúan entre sí para suministrar a un consumidor final².



EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA

Previamente al inicio de la simulación, los equipos se reunirán para decidir su “política de aprovisionamiento”.

Durante la simulación, el funcionamiento de cada eslabón de la cadena es similar. Cada día a primera hora se recibe la mercancía. A continuación, se conoce la demanda del cliente (entiéndase del cliente de ese eslabón, la demanda del consumidor final solo será conocida por el minorista) y se efectúa el envío. Si se tiene *stock* suficiente para atender el pedido, el envío se realiza automáticamente. Si no, se envía lo que haya disponible y el resto queda pendiente de servir. Las cantidades pendientes de servir se irán enviando cuando haya *stock* suficiente, sin necesidad de que el cliente las vuelva a pedir. El transporte al cliente tarda dos días.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² El simulador permite cambiar el número de eslabones de las cadenas. El profesor indicará durante la explicación de la simulación el número de cadenas y de eslabones que participarán.

Una vez efectuado el envío, el equipo directivo debe decidir y realizar el pedido que considere más adecuado para seguir su política de aprovisionamiento. El tiempo para decidir cuánto pedir es breve (un minuto por periodo aproximadamente), por lo que es muy importante haber acordado en el equipo una clara política y aprovisionamiento que permita tomar decisiones de forma ágil y efectiva. El pedido se realiza a lo largo del día y lo verá el proveedor a la mañana siguiente.

LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Al inicio de la simulación el sistema se encuentra funcionando en régimen estacionario; es decir, viene de estar funcionando de forma estable. La demanda de los últimos periodos ha sido cuatro y en cada almacén se mantienen ocho cajas como *stock* de seguridad. Los pedidos realizados por los gestores anteriores en los días previos han sido de cuatro cajas, que están cargadas en los camiones y se recibirán los próximos días.

EL OBJETIVO Y LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS

Cada eslabón de la cadena será gestionado por un grupo de directivos que tratarán de optimizar su desempeño. El objetivo es tener el menor coste del mercado. Los costes se originan por el mantenimiento del *stock* y por los retrasos en las entregas. En el Anexo 1 se encuentra una hoja de control que puede ser útil para registrar información relevante.

Normalmente, el coste de mantener *stock* es menor que el coste comercial de un mal servicio. En la simulación, el coste de no servir en el momento solicitado se considerará el doble que el coste de mantener *stock*. De esta manera, el sistema comprueba el *stock* de cada equipo en el almacén diariamente y asigna un coste de un euro por cada caja en existencia. Asimismo, en caso de no tener *stock*, el sistema asigna un coste de dos euros por cada caja pendiente de enviar.

Cada equipo podrá tomar sus decisiones de pedido con total libertad, sin ninguna restricción, pero no estará permitida la comunicación entre los equipos más allá de la información que aparece en las pantallas del simulador. En el Anexo 2 se encuentra una guía para el usuario y en el Anexo 3 una imagen de la pantalla principal del simulador.

ANEXO 1
HOJA DE CONTROL DE LA SIMULACIÓN

PERIODO	DEMANDA	STOCKFINAL	PEDIDO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			