



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas

JOURNEYMEN

GRUPO ALFA

INFORME EJECUTIVO DE 2019 A 2023



Journeymen

UNIVERSIDAD

EL BOSQUE

Informe Ejecutivo Journeymen

Grupo Alfa

Callejas Cepeda Andrés
Estupiñan Saavedra Jairo
Grimaldo Achagua Jefferson
Quintana Gaitán Jesús

Universidad El Bosque

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Simulación Gerencial y Desarrollo Organizacional

Director De Proyecto:

Héctor Rodrigo Ospina Estupiñan

Jurado:

Germán Mauricio Rojas

Bogotá D.C. 8 De Noviembre De 2020

RESUMEN

Este informe quiere dar a conocer de manera detallada como ha sido el comportamiento general del grupo Alfa en los periodos trabajados desde el día que recibió la empresa, los aciertos, las fallas y las mejoras que se pueden hacer, teniendo en cuenta la gran ayuda de los conocimientos brindados por los profesores especializados en cada área. El trabajo que se realizó mediante el simulador Company game global business donde se pudieron realizar 4 jugadas, cada jugada representa un periodo en el cual se pudo realizar los ajustes y decisiones pertinentes según las reuniones realizadas con el grupo de trabajo.

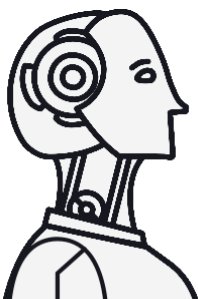
Así mismo, se expone el conocimiento adquirido en las investigaciones pertinentes al mundo tecnológico, comercial y financiero que se complementa con la integración organizacional de la realidad de Journeymen (nombre de marca)

ABSTRACT

This report wants to show detailed how has been the general behavior of the Alfa group in the worked periods from the day it receives, the successes, the failures and the improvements that can be done, taking into account the great help of the knowledge given by the specialized teachers in each area. The work that was done through the Company game global business simulator where made in four moves w could be done, each move represents a period in which the adjustments and pertinent decisions could be done according to the meetings done with the work group. Likewise, the knowledge acquired in the pertinent researches to the technological, commercial and financial world is exposed, which is complemented with the organizational integration of the Journeymen reality (brand name).

PALABRAS CLAVE

Competencia, cultura, competencia, finanzas, innovación, indicadores, logística, mercadeo, mercado y tecnología.



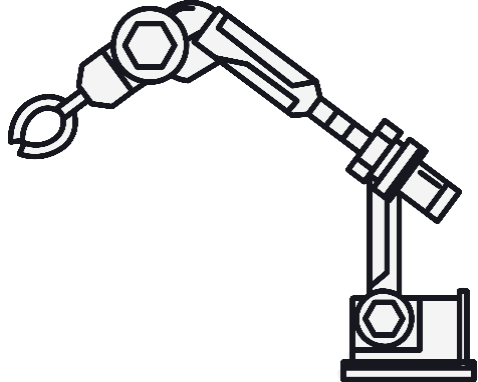


TABLA DE CONTENIDO

◆ ¿Quiénes somos?	1
◆ ¿Cómo recibimos la empresa?	3
◆ Finanzas	4
◆ Análisis de indicadores	11
◆ Mercado y ventas	12
◆ Distribución e innovación	16
◆ Análisis de contexto interno	18
◆ Análisis de contexto externo	22
◆ Estado del arte	28
◆ Área del talento humano	29
◆ Área de marketing	30
◆ Sección de logística	38
◆ Resultados de la gestión	47
◆ Proyección empresarial	49
◆ Conclusiones y aprendizaje	50
◆ Referencias	51

¿QUIÉNES SOMOS?

Nuestra compañía le debe sus buenos resultados a la unión, la ayuda y el compromiso de cada uno de nuestros gerentes de cada área.



Jairo Andrés Saavedra
CEO y Gerente de recursos humanos
Saavedrajairo@journeymen.com



Andrés Callejas
Gerente de logística
Adcallejas@journeymen.com

Jefferson Grimaldo
Achagua
Gerente de marketing
jgrimaldo@journeymen.com



Jesús David Quintana
Gerente de finanzas Jdavidqu@journeymen.com

¿QUIÉNES SOMOS?

Journeymen (grupo Alfa) es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de elementos tecnológicos, fue legada su administración a los miembros del grupo a partir del periodo del 2019 hasta el periodo del 2023. El desarrollo y la comercialización, se enfoca principalmente en 3 tipos de productos o líneas de mercancía, con un nivel de innovación de gran magnitud, los cuales son: Pequeños electrodomésticos, Domótica para el hogar y Tecnología personal, la empresa fabrica sus productos en los países de Moldavia, España y su sede principal, Alemania, cuya fábrica en dicha zona fue High technology. En adición a lo mencionado, los mercados en los que incursiona Alfa son Europa, Rusia, Estados Unidos y Canadá.

MISIÓN

Ser una empresa la cual brinda innovación y desarrollo continuo en sus productos que fabrica y distribuye con el fin de satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente según las características del mercado, generando una buena experiencia y confiabilidad por nuestra alta calidad en los productos que ofrecemos.

VISIÓN

Para el 2025 ser la empresa líder en la fabricación y distribución de diferentes productos en los mercados y países de Asia occidental, Europa y América, diferenciándonos por nuestra alta innovación y desarrollo tecnológico, sumado a ser una empresa con un valor de marca altamente competitivo y desarrollado.



¿CÓMO RECIBIMOS LA EMPRESA?

Recibimos la empresa en el periodo 2019 con fábrica en Alemania tipo high technology y en España tipo all in one, produciendo las siguientes unidades por tipo de producto:

Tabla 1
unidades producidas periodo 2019

Unidades producidas	Empresas	Tecnología personal	Pequeños electrodomésticos	Domótica de hogar
Alemania	High technology	25.000	90.000	17.000
España	All in one	46.000	179.000	14.000

Elaboracion propia, Datos: Companygame.com

Recibimos dos fábricas, teniendo en cuenta la alta capacidad que se encontraba vimos la necesidad de abrir otra fábrica, pero nos dimos cuenta que la liquidez de la compañía daba para hacerlo de manera responsable y progresiva, también empezamos con la competencia en las mismas condiciones por lo que solo nos podíamos medir en resultados a partir de la primera jugada, la principal idea del grupo de trabajo al recibir la empresa era aumentar su participación en el mercado y fortalecer en los que ya se estaban incursionando con el fin de ser líderes en esos sectores.

Por otra parte, es importante también dar a conocer, a nivel interno de la empresa la gestión administrativa, en donde para el periodo y por los próximos 4 años la junta directiva, fue constituida bajo la dirección de cuatro ejecutivos el primero es el CEO de Alfa, encargado de gestionar y direccionar el accionamiento de la empresa por el periodo en posesión, quien fue Jairo Andrés Estupiñan; por otra parte también se nombró al Gerente de Finanzas Jesús David Quintana, quien gestionó toda el área administrativa en relación a las finanzas y situación económica de Alfa; Como Gerente de Marketing, fue nombrado Jefferson Grimaldo Achagua, quien se encargó de la gestión de promoción empresarial y del producto y a su vez del valor de marca; por último, como Gerente de Operaciones Logísticas, fue nombrado Andrés David Callejas Cepeda, quien se encargó de la gestión y desarrollo para la distribución de la mercancía y de la administración estratégica de las plantas de producción, propiedad de Alfa.

En adición a lo mencionado, para el periodo del 2019, es decir el periodo en el cual la nueva junta directiva asume la dirección de la compañía, la capacidad tecnológica de las fábricas fue la siguiente:

Tabla 2
capacidad tecnologica empresa alfa periodo 2019

Tipo de fábrica	Año (2019)
Big producers (N/A)	0
All in one (España)	4
High technology (Alemania)	6

Elaboracion propia, Datos: Companygame.com

FINANZAS

Tabla 3
Balance de situación del grupo Alfa periodo 2019 a 2023

BALANCE DE SITUACIÓN DE LA COMPAÑIA ALFA					
	2023	2022	2021	2020	2019
CAJA O BANCOS	52.653.307	30.719.585	10.139.577	-	-
CUENTAS POR COBRAR	18.386.143	17.551.638	15.463.779	13.939.375	11.430.375
INVENTARIOS	1.921.769	1.868.091	1.748.276	1.676.029	1.481.724
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.961.219	50.139.313	27.351.632	15.615.404	12.912.123
PANTA Y EQUIPOS- BRUTO	94.287.769	94.287.769	94.287.769	94.287.769	78.174.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	57.810.105	51.224.254	44.638.403	38.052.551	31.466.700
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	36.477.664	43.063.515	49.649.366	56.235.218	46.707.300
TOTAL ACTIVO	109.438.883	93.202.829	77.000.999	71.850.621	59.619.423
CRÉDITO EXTRAORDINARIO	-	-	-	7.975.076	7.386.613
PROVEEDORES	5.420.890	5.099.060	4.582.180	4.141.185	3.554.429
PRÉSTAMO A CORTO PLAZO	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.420.890	5.099.060	4.582.180	12.116.261	10.941.042
PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	6.348.357	6.964.761	7.513.359	8.001.609	3.554.429
CAPITAL + RESERVAS	75.854.793	60.617.786	48.254.300	38.224.198	32.405.211
BENEFICIO NETO	21.814.843	20.521.221	16.651.160	13.508.554	7.837.020

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

FINANZAS

Tabla 4

Cuenta de resultados de la compañía alfa periodo 2019 a 2023

CUENTA DE RESULTADOS DE LA COMPAÑIA ALFA					
	2023	2022	2021	2020	2019
INGRESOS TOTALES	89.479.230	85.417.970	75.257.058	67.838.290	55.627.942
COSTES DE FABRICACION	39.651.743	38.667.513	36.119.176	34.187.532	29.994.829
COSTES DE LOGISTICA	2.137.479	2.832.732	1.774.466	1.261.605	980.369
COSTES CALIDAD Y PERDIDAS	1.643.713	1.311.319	1.043.835	977.821	787.549
COSTES DE LAS VENTAS	43.432.935	42.811.563	38.937.476	36.426.957	31.762.747
MARGEN BRUTO	46.046.295	42.606.407	36.319.582	31.411.333	23.865.195
MARGEN SOBRE INGRESOS	51,0%	50,0%	48,0%	46,0%	43,0%
GASTOS DE MARKETING	7.252.558	6.172.102	5.220.000	2.850.000	3.010.000
GASTOS DE PERSONAL	4.604.521	4.327.205	4.093.014	3.951.858	3.853.649
GASTOS I+D	2.700.000	2.200.000	1.750.000	1.590.000	1.440.000
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
GASTOS GENERALES	8.358.338	8.033.438	7.220.565	7.527.063	5.760.235
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	23.815.417	21.632.744	19.183.579	16.818.922	14.963.884
RESULTADO OPERATIVO	22.230.878	20.973.663	17.136.003	14.592.412	8.901.311
RESULTADO SOBRE INGRESOS	24,8%	24,6%	22,8%	21,5%	16,0%
GASTOS FINANCIEROS	416.035	452.441	484.843	1.083.857	1.064.291
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	21.814.843	20.521.221	16.651.160	13.508.554	7.837.020

Elaboracion propia, Datos: Companygame.com

INDICADORES 2019

RAZÓN CORRIENTE:

TOTAL ACTIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO CORRIENTE

$12.912.123 / 10.941.043 = 1,180.154$

la proporción de deudas de corto plazo pueden ser cubiertas por los activos en 1,180.154

PRUEBA ÁCIDA:

Total Activo corriente - inventarios/total pasivo

corriente $12.012.123 - 1.481.724 / 10.941.043 =$

0,96246

Por
Cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta con 0,96246 para cancelar la deuda.

CAPITAL NETO:

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

$12.012.123 - 10.941.043 = 1.071.080$ QUEDO

1.071.080

Es lo que queda en activos corrientes después de haber pagado todo lo que se debía en el corto plazo.

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:

UTILIDAD NETA / PATRIMONIO

$7.837.020 / 40.242.231 = 0,194746$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,194746

RENDIMIENTO ACTIVO

TOTAL: UTILIDAD NETA /

ACTIVO TOTAL $13.508.554 /$

$71.850.621 = 0,188008$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,188008

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL

ACTIVO $0 / 59.619.423 = 0$

este indicador demuestra que la empresa cuenta con recursos propios suficientemente aprovechados.

INDICADORES 2020

RAZÓN CORRIENTE:

TOTAL ACTIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO CORRIENTE

$15.615.404 / 12.116.260 = 1,28879$

LA PROPORCIÓN DE DEUDAS DE CORTO PLAZO PUEDEN SER CUBIERTAS POR LOS ACTIVOS EN 1,28879

PRUEBA ÁCIDA:

Total Activo corriente - inventarios / total pasivo corriente

$15.615.404 - 1.676.029 / 12.116.260 = 1,150.468$ Por Cada Peso Que Se Debe en el corto plazo se cuenta con 1.150.468 para cancelar la deuda

CAPITAL NETO:

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

$15.615.404 - 12.116.260 = 3.499.144$

Quedó 3.499.144 en activos corrientes después de haber pagado todo Lo que se debía en el corto plazo

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:

UTILIDAD NETA / PATRIMONIO

$13.508.554 / 51.732.753 = 0,261121$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,261121

RENDIMIENTO ACTIVO

TOTAL: UTILIDAD NETA /

ACTIVO TOTAL $13.508.554 /$

$71.850.621 = 0,188008$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,188008

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL

ACTIVO $0 / 59.619.423 = 0$

Este indicador demuestra que la empresa cuenta con recursos propios insuficientemente aprovechados.

INDICADORES 2021

RAZÓN CORRIENTE:

TOTAL ACTIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO CORRIENTE

$27.351.632 / 4.582.180 = 5,96913$

la proporción de deudas de corto plazo pueden ser cubiertas por los activos en 5,96913

PRUEBA ÁCIDA:

Total Activo corriente - inventarios/total pasivo corriente

$12.012.123 - 27.351.632 - 1.748.276 / 4.582.180 = 5,58759$

Por cada ceso que se debe en el corto plazo se cuenta con 5,58759 para cancelar la deuda

CAPITAL NETO:

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

$27.351.632 - 4.582.180 = 22.769.452$

Quedó 22.769.452 en activos corrientes después de haber pagado todo Lo que se debía en el corto plazo

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:

UTILIDAD NETA / PATRIMONIO

$16.651.160 / 64.905.460 = 0,25654$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,25654

RENDIMIENTO ACTIVO

TOTAL: UTILIDAD NETA /

ACTIVO TOTAL $16.651.160 /$

$77.000.999 = 0,216246$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,216246

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL

ACTIVO $0/59.619.423 = 0$

Este indicador demuestra que la empresa cuenta con recursos propios suficientemente aprovechados.

INDICADORES 2022

RAZÓN CORRIENTE:

TOTAL ACTIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO CORRIENTE

$50.139.313 / 5.099.060 = 9,833050$

la proporción de deudas de corto plazo pueden ser cubiertas por los activos en 9,833050

PRUEBA ÁCIDA:

Total Activo corriente - inventarios/total pasivo

corriente $50.139.313 - 1.868.091 / 5.099.060 =$

9,46669

Por cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta con 9,46669 para cancelar la deuda

CAPITAL NETO:

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

$50.139.313 - 5.099.060 = 45.040.253$

Quedó 45.040.253 en activos corrientes después de haber pagado todo lo que se debía en el corto plazo

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:

UTILIDAD NETA / PATRIMONIO

$20.521.221 / 81.139.008 = 0,252914$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,252914

RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL:

UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL

$20.521.221 / 93.202.829 = 0,220178$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,220178

RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL:

UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL

$20.521.221 / 93.202.829 = 0,220178$

La empresa obtuvo un rendimiento sobre su inversión del 0,220178

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL

ACTIVO $0/59.619.423 = 0$

Este indicador demuestra que la empresa cuenta con recursos propios suficientemente aprovechados.

INDICADORES 2023

RAZÓN CORRIENTE:

TOTAL ACTIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO CORRIENTE

$72.961.219 / 5.420.890 = 13.459.269$

la proporción de deudas de corto plazo pueden ser cubiertas por los activos en 13.459.269

PRUEBA ÁCIDA:

Total Activo corriente - inventarios/total pasivo

corriente $72.961.219 - 1.921.769 / 5.420.890 =$

13.104.757

por cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta con 13.104.757 para cancelar la deuda

CAPITAL NETO:

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

$72.961.219 - 5.420.890 = 67.540.329$

Quedó 67.540.329 en activos corrientes después de haber pagado todo lo que se debía en el corto plazo

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:

UTILIDAD NETA/PATRIMONIO

$21.814.843 / 97.669.636 = 0,223353$

Los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 0,223353

RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL:

UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL

$21.814.843 / 109.438.883 = 0,1993335$

La empresa obtuvo un rendimiento sobre su inversión del 0,199333

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL

ACTIVO $0/59.619.423 = 0$

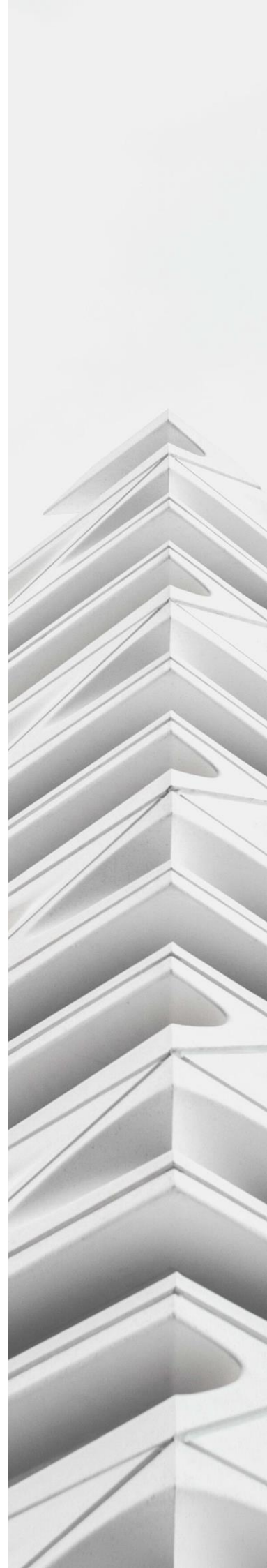
Este indicador demuestra que la empresa cuenta con recursos propios suficientemente aprovechados.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Con respecto a la razón corriente podemos evidenciar que al pasar los años la proporción de deudas de corto plazo pueden ser cubiertas por los activos. sin embargo cuando hablamos de la deuda a corto plazo bien sea la prueba ácida encontramos que también hay cada vez más dinero para respaldar esa deuda, y eso quiere decir que podremos pagar esa deuda más rápido de lo que se esperaba.

El capital neto que viene siendo el dinero que nos queda después de haber pagado las deudas a corto plazo nos damos cuenta que cada vez queda más dinero y eso puede ayudarnos a rectificar lo que anteriormente se habló. de acuerdo con esto vemos que el rendimiento en el patrimonio que representa el rendimiento de la inversión de los socios, obtiene una variación mínima a medida de los años, por lo que no es muy significativa.

El rendimiento de los activos totales, muestra la capacidad de los activos que tiene la empresa para generar renta por ellos mismos, de igual manera no ha tenido una variación significativa; y por último nos encontramos con un indicador que es muy importante y más cuando unos inversionistas van a venir a aportar en la empresa y es el nivel de endeudamiento, podemos observar que durante los 5 años se mantuvo en cero, eso quiere decir que la empresa en ningún momento tuvo la necesidad de pedir préstamos a largo plazo; ya que contaba con un capital bastante alto y eso lo ayudó a nunca tener que endeudarse.



MERCADO Y VENTAS

ACCIONES DE MERCADO

Las acciones que se han implementado en la empresa Alfa para la mejora y progreso de la compañía ha sido fortalecer nuestros mercados como lo son la Unión Europea Occidental y Rusia y Europa no UE y abrimos a un nuevo mercado donde vimos una oportunidad importante para nuestros 3 productos. Mercados como Canadá y Estados Unidos, lo que se hace principalmente es mantener precios estándar y trabajar en la innovación y promoción de los productos para que estos lleguen al voz a voz del mercado y se interesen por conocernos, esto ha hecho que el valor de la compañía esté en 3766 como primera entre la competencia, la participación de mercado ha sido la siguiente:

Tabla 5
Análisis valor Compañía, ponderación media

	2022	2021	2020	2019
Participación del mercado	309	305	308	303

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

Esto nos dice que la participación se ha aumentado 6 puntos desde el 2019, en la actualidad la compañía es la más competitiva en relación a la participación de mercado con 334 como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 6
Análisis valor compañía, nivel de competitividad por parámetros

	Alfa	Beta	Delta	Gama	Omega
Participación mercado	334	314	295	291	311

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

VENTAS

La compañía ha generado en los dos primeros periodos, ventas en la UE Occidental y en Rusia con Europa no UE, con un buen margen de ganancias. Sin embargo , teniendo en cuenta las fortalezas de nuestros productos y, considerando que la empresa tenía capacidad extra de producción (debido a que no ocupaba el 100

% de la producción en fábrica), se tomó en consideración y posteriormente en acción , la entrada un nuevo mercado con potenciales clientes , que nos permitiera crecer. A razón de lo anterior, en los dos últimos periodos se ha venido desarrollando ventas positivas en Estados Unidos y Canadá y, esto, como resultado del desarrollo de estrategias que van más allá de la masificación de producción planificada para los primeros periodos en los que se gestionó el manejo de la empresa, es decir , también se presentó la necesidad de invertir en un mayor nivel en el área de promoción de mercancías, debido a que al entrar al un nuevo mercado, necesitábamos dar a conocer la marca y hacerla competitiva en relación a las marcas del mercado objetivo y por otro lado de logística, para hacer más atractivo el valor de la marca y a su vez facilitar la esfera de influencia en los diferentes mercados objetivos en los que desarrolla la empresa.

En consecuencia y haciendo uso de las mencionadas estrategias , es perceptible como la media de ventas aumenta exponencialmente, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 7
Unidades vendidas periodo 2019 a 2022

		2022	2021	2020	2019
USA Y CANADA	TECNO Perso	29.770	11.434	0	0
	PEQUELECTRO	85.016	34.346	0	0
	DOMOHOGAR	6.352	3.334	0	0
RUSIA Y EUROPA NO UE	TECNO Perso	16.329	14.202	15.441	12.132
	PEQUELECTRO	116.752	115.010	109.329	82.662
	DOMOHOGAR	6.829	6.517	6.773	5.868
UE OCCIDENTAL	TECNO Perso	81.702	79.721	78.963	64.022
	PEQUELECTRO	268.371	284.868	261.525	206.062
	TECNO Perso	29.904	30.843	31.304	27.696

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

Se puede analizar que el número de ventas ha sido muy bueno en el mercado nuevo de USA y Canadá generando casi el doble de ventas para el último periodo con relación al primero en ese mercado por otra parte vemos que el número de ventas en los otros dos mercados se han incrementado en los 4 periodos analizados, esto gracias a los precios estándar que manejamos y la alta innovación en los productos, por otra parte queremos resaltar que con tan solo dos periodos en Estados Unidos y Canadá somos la segunda empresa con más ventas en los productos de tecnología personal y pequeños electrodomésticos solo por debajo de la compañía Gama la cual es la de más trayectoria en ese mercado y por ende donde más tiene fuerza. Por otra parte podemos ver en la siguiente tabla las ventas clasificadas por los tipos de producto que manejamos:

Tabla 8
Unidades totales vendidas por producto grupo Alfa

	2022	2021	2020	2019
Tecnoperso	127.801	105.357	94.404	76.154
Pequelectro	470.139	434.224	370.854	288.724
Domohogar	43.085	40.694	38.077	33.564

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

Podemos ver que el producto que más ventas genera son los pequeños electrodomésticos, seguido de la tecnología personal y la domótica para el hogar, se por otro lado es perceptible que la venta de cada uno de los productos ha sido en incremento, esto se relaciona con el tema de precio ya que es una parte importante y decisiva para poder generar el incremento en las ventas y en los ingresos.

La tecnología personal la manejamos con un precio igual o menor al precio estándar lo que buscamos con este nivel de precios es que el producto sea llamativo para el cliente teniendo en cuenta que en Estados Unidos y Canadá estamos abriendo mercado, como se ve en las tablas, estas decisiones han tenido buen resultado.

En los pequeños electrodomésticos que son los productos más vendidos hemos manejado un precio de 60 en todos los mercados ajustándose al precio de referencia y en donde incluso en Rusia estamos por debajo 10 menos y siendo los de mejor precio en Estados Unidos y Canadá.

En domo hogar estamos un poco arriba de los precios de referencia, pero se tiene en cuenta el nivel de innovación que se le quiere dar al cliente lo que por ende lleva un costo más amplio, el domo hogar es el producto donde se le invierte más dinero a la innovación con el fin de ofrecer un producto de excelencia.

Para la fijación del precio de los productos, como se mencionó anteriormente, hubo diferentes factores tomados en cuenta, factores que van más allá de tan solo mirar el valor promedio de los productos ofertados en el mercado. Para la toma de decisiones de cómo fijar el precio, se tuvo en cuenta:

-
- Precio promedio del producto en el mercado:
 - Mercado objetivo
 - calidad e innovación
 - promoción (incluyendo estrategias comerciales)
 - capacidad de abastecimiento (ligado a la logística)
 - costos

Las estrategias mencionadas anteriormente, además de estar diseñadas para vender y masificar los ingresos y utilidades a razón de las ventas. Estaban diseñadas para dar valor de marca, dar a conocer los productos desarrollando estrategias como las que implementamos de campañas de promoción y, hacer competitivo nuestro producto en relación a los precios que nos era posible reducir para hacer de estos más atractivos.

Como muestra de lo mencionado, la siguiente tabla permite dilucidar lo expresado en líneas anteriores:

Tabla 9
Precios para el periodo 2023, USA Y CANADA

Mercado	Producto	Alfa	Delta	Gama
USA y Canada	Tec.Persona	195	230	205
USA y Canada	Peq.Electro	60	68	60
USA y Canada	Domohogar	700	660	650

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

Según se mencionó líneas atrás, hubo estrategias para la fijación de precios, en este caso tuvimos en cuenta la calidad e innovación para los productos de mayor valor en el mercado , como nuestra línea de Domo hogar, que se alineó a la perfección con nuestros intereses, la mencionada línea, tenía el mayor desarrollo en innovación presentado en el mercado y a su vez , se tuvo en cuenta que el mercado, tenía tendencias hacia la innovación, lo cual se aprovechó y trajo consigo buenos resultados.

Por otra parte en líneas como la tecnología personal, se tuvo en cuenta otros factores para la fijación del precio, para este caso, fue la cantidad de mercancía disponible en stock y los costos de producción considerablemente bajos, elementos que nos dieron la determinación de bajar precios , para hacer competitivo el producto y más atractivo a la demanda de nuestro nuevo mercado objetivo, lo cual dejó como resultado un estado de ingresos balanceado con utilidades considerablemente bueno.

DISTRIBUCIÓN

Nuestra distribución se da desde 3 fábricas las cuales son las siguientes:

- Moldavia - Big Producer
- España – All in one
- Alemania – High technology (sede principal)

A pesar de que no contamos con fábrica en la zona de Norteamérica hacemos distribuir de manera efectiva los productos, podemos ver que tenemos 3 fábricas cada una especializada en distinto producto para con esto tener diversificación en la capacidad de producción y poder ser competitivos con el mercado, también resaltamos que la compañía en sus dos últimos periodos ha tenido en su capacidad organizativa en marketing y comercialización 9,2 en el periodo 2021 y 8,8 en el periodo 2022, además de eso en logística internacional estamos en el periodo 2022 en 9,4 lo que contrasta con los excelentes números de la compañía, sin mencionar que en esta área , constantemente hubo un aumento de inversión monetaria, para mejorar los resultados de la logística internacional y la distribución.

Para tales términos hubo factores adicionales a tener en cuenta:

INNOVACIÓN

Para comenzar a hablar de la innovación en nuestra compañía podemos citar a Dodgson el cual en su obra nos habla de esta acción de la siguiente manera: “la innovación es esencial para el progreso social y económico, y que, sin embargo, supone un reto inmenso y está plagada de errores. desvela que hay numerosos errores. desvela que hay numerosos agentes que contribuyen a ella y que adopta formas diversas, lo que aumenta su complejidad”. (Dodgson, 2019). como lo mencionamos anteriormente a la innovación le hemos invertido y apostado para con esto tener unos productos de gran calidad y que sea proporcional al valor del producto que el cliente está comprando, además que le da valor a la compañía, se trató de innovar en las dos periodos recordando que la innovación cada vez es más compleja y que tiene muchos componentes en el proceso pero sin ella es muy complicado lograr el crecimiento de la compañía. La inversión total en innovación de los productos es de 1.650.000, en tecnología personal 500.000, en domo hogar 700.000 y en pequeños electrodomésticos en 450.000, a continuación, podemos ver la tabla de análisis de innovación:

Tabla 10

Precios para el periodo 2023, USA Y CANADÁ

	2023	2022	2021	2020	2019
Tecnoperso	8	7	6	6	6
Pegelectro	7	6	5	5	5
Domohogar	5	4	4	4	4

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

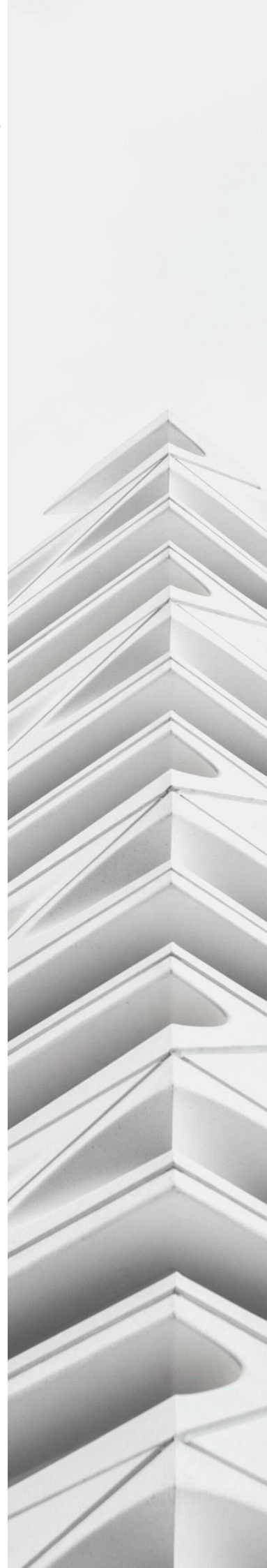
A pesar de que podemos ver que en Domo hogar es donde mayor inversión se hizo se puede evidenciar en el análisis que no causó el impacto que quería la organización por lo que se tendrá en cuenta para las últimas decisiones, con el fin de elevar nuestra innovación en el producto de mayor precio en el mercado para que con esto cada vez más argumente el precio y deje a un cliente satisfecho, en otras palabras lo que se busca es brindar un servicio de alta calidad donde nuestro valor de marca sea reflejado por los altos estándares de innovación y desarrollo tecnológico.

CLIENTES

Entre nuestros clientes potenciales tenemos a ahorradores, innovadores y conservadores, podemos ver que en todos los mercados los ahorradores son los que mayor demanda tienen en los productos por lo que se busca un precio bueno y llamativo para el cliente, lo hemos aplicado y hemos podido ver nuestras buenas ventas en los periodos trabajados, teniendo en cuenta que nuestra mayoría de precios al mercado para los clientes son debajo del precio de referencia.

La importancia del servicio al clientes en cualquier organización es fundamental para un crecimiento y consolidar una mejora continua, nosotros decidimos tener 3 fábricas diferentes para poder complementar con cada una de estas las necesidades de cada cliente en vez de solo enfocarnos a unos y descuidar los otros dos grupos, además de recordar que los grupos de innovación e innovación se trabajan para tener a los clientes en agrado y con una excelente perspectiva de la compañía, para ampliar un poco más la mentalidad con respecto a el servicio al clientes citamos lo siguiente:

“El servicio al cliente, en la actualidad, es de gran importancia debido a la dirección que el mercado ha dado a la comercialización de los servicios y la trascendencia que dicho servicio tiene como elemento importante en la diferenciación de las empresas, es decir, el servicio al cliente se convierte en la base de la supervivencia de las organizaciones en el mercado debido a la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados, estos son dos factores claves que contribuyen a esta concientización” (Morales, 2019).



ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

CAPACIDAD DIRECTIVA

Para Journeymen es importante establecer cómo será la capacidad directiva de la empresa, empezando por hablar de los roles fundamentales a tener en cuenta en este apartado:

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Executive Marketing Officer (CMO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Supply Chain Manager (SCM)

Con estos directivos, se busca obtener el talento, liderazgo y competencias necesarias para lograr cumplir con la línea estratégica interna, armonizando todos los procesos desde la entrada de materia prima hasta la salida de los productos finales destinados a la venta, y a su vez, garantizar que todo el personal involucrado se sienta valorado según sus aportes en sus áreas de desempeño.

Por lo anterior, se requiere unos modelos de conducta para estos directivos que garanticen la consecución de los resultados, que según Arce (2006), serían los siguientes:

- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Orientación corporativa
- Orientación a las personas

De este modo, se garantiza que cada uno de los puestos anteriormente mencionados sean capaces de lograr los objetivos planeados, desarrollar relaciones de confianza y de largo plazo con los otros grupos de interés (en especial con los clientes), ser guías y modelos de compromiso para los demás en cuanto al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, garantizando el crecimiento individual y corporativo. Así mismo, la estructura organizacional de los directivos busca ser una horizontal, dejando de lado las jerarquías, de esta forma, tener un retroalimentación constante de lo que se hace bien y mal con el fin de que todas las ideas sean escuchadas y tenidas en cuenta en pro del beneficio común.

ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

CAPACIDAD COMPETITIVA

Journeymen es consciente de que tiene rivales en el mercado que son bastante fuertes en sus niveles de precio, calidad e innovación, especialmente en los mercados de Estados Unidos y Canadá con Delta y Gama, al mismo tiempo, en Rusia, UE occidental y Europa no UE con Omega. A pesar de esto, se tiene plena consciencia de que la empresa tiene una capacidad competitiva alta; puesto que se encuentra dominando los mercados últimos mencionados con creces; no obstante, cabe resaltar que siempre se puede ir a más.

En este caso, la prioridad competitiva se basa en algo que Ibarra, Gonzáles y Dernuer (2017) citando a Flores y González (2009) afirman, "El éxito de una empresa recae en la capacidad de anticiparse y reaccionar a las necesidades y deseos futuros de un mercado, por lo tanto, la flexibilidad de la empresa debe ser superior a la de nuestros competidores, siendo capaces de adaptarnos a distintos escenarios en diferentes tiempos". Por ende, Journeymen busca posicionarse en el mercado como unos de los grandes de manejo de información de clientes en previsión de su demanda, por lo cual se planea crear una fuerte alianza con el gigante de comercio electrónico, Amazon.



ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

CAPACIDAD FINANCIERA

Debido a la naturaleza internacional de Journeymen, es propicio hablar de la capacidad financiera de la empresa, no solo porque asegura indicadores que permiten determinar el éxito, rentabilidad y liquidez de la misma; sino también porque es necesario saber con qué se cuenta en caso de querer invertir en una expansión tanto a nivel nacional como internacional, por ende, actualmente se cuenta con un presupuesto de 17.895.846 Euros con el fin de obtener más recursos que permitan mejorar nuestros estándares competitivos ya mencionados, mejora de capacidad de las fábricas, marketing, entre otros.

Por lo dicho, la capacidad financiera se puede tomar como la capacidad de recursos financieros para ejecutar un plan de exportación, evaluando si se cuenta con el flujo de efectivo y proyección económica necesaria para asegurar la rentabilidad de un plan de semejante magnitud, dando cumplimiento sin complicaciones a los gastos operativos, productivos y de comercialización (Morales, Blanco y Alarcón, 2016). Por ende, la empresa busca contar con el capital suficiente para dar rienda suelta a inversiones grandes que permitan alcanzar los objetivos de la mejor manera, tanto a corto, medio y largo plazo, garantizando el crecimiento y perdurabilidad en el tiempo.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Debido al mercado en el que está inmerso la empresa, sobre todo en UE occidental que tiene un 15,4% de población innovadora, Estados Unidos y Canadá que cuentan con un 24,5% de este tipo también (Company Game, 2020); Journeymen busca mejorar las características aplicativas de sus productos, invirtiendo fuertes sumas de dinero en innovación, desarrollo de personal capacitado, mejora productiva de fábricas y demás. De esta forma, se ha llegado a los máximos niveles tecnológicos en la fábrica de Alemania (high technology) con un nivel 10 que es el máximo posible, así mismo, encabezamos el mercado mundial en innovación; puesto que ofrecemos tecnología personal y pequeños electrodomésticos con alto grado de avance en este apartado, de niveles 7 y 8 respectivamente. Por esta razón, la empresa busca aprovechar la economía del conocimiento, donde se abordan las capacidades tecnológicas como un factor determinante para la identificación de mercados, reducción en costos de insumos y mano de obra, disponiendo de conocimiento externo, medios de transporte y comunicación, talento, conocimiento científico, seguridad y propiedad intelectual con los más altos estándares para impactar positivamente en diferentes partes del mundo (García, Pineda y Andrade, 2015).

ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Para Journeymen es importante todo su personal de trabajo, considerando a estos como su activo más valioso, de igual manera, extender y aumentar las capacidades de los miembros de los diferentes departamentos de la empresa es un objetivo esencial que debe ser cumplido por parte de los directivos. Igualmente, se cuida y valora el talento humano que se posee; puesto que este es el que va a llevar a la empresa a alcanzar nuevos niveles competitivos. Para lograr lo anterior, se crean los equipos de gestión del talento humano, encargados de la asesoría interna para llevar a cabo las actividades estratégicas con orientación global, pensando en el largo plazo y pensando en lo mejor para la compañía y cada uno de sus miembros. A su vez, se asume lo dicho por Chiavenato (2009) donde afirma que las personas dejan de ser pasivos a quién se les debe pagar por su labor y administrar sus funciones, y se transforman en agentes activos e inteligentes que ayudan a manejar adecuadamente los demás recursos disponibles.



ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

ÁMBITO ECONÓMICO

Para este apartado se evalúan los mercados de mayor relevancia para Journeymen, ubicados en Norte América, UE occidental y Europa oriental no UE.

Alemania

Considerada la potencia de la UE, uno de los países con mejor economía del mundo. Según el Banco Mundial (2020), es un país de ingresos altos con un PIB de 3,846 billones de dólares para el 2019; aunque disminuyó con respecto al año 2018 que llegó a los 3,95 billones de dólares. Por otro lado, de la misma fuente se obtiene que desde 2013 el PIB per cápita ha ido en aumento, alcanzando para 2019 la cifra de 43,628 dólares, algo que se ajusta a los precios que mantenemos en la zona con valores desde 220 euros en tecnología personal y 715 en domótica, los cuales están por encima de los precios de referencia (215 y 630 euros respectivamente). En cuanto a la inflación, esta apenas creció un 2.1% para el año pasado, siendo esto algo a tener en cuenta debido a que la subida de precios a cierto nivel es positivo para aumentar la economía; ya que genera más ingresos para los productores y vendedores, permitiendo que el mercado siga creciendo y se vuelva cada vez más atractivo para journeymen. (Banco Mundial, 2020)

Federación Rusa

Una de las potencias mundiales, fuerte en temas de petróleo, gas y milicia. Según el Banco Mundial (2020), es considerado como un estado de ingresos medio- altos, esto se puede deber a la constante negativa de su PIB que venía decreciendo desde 2013 hasta 2016; sin embargo, se ha recuperado un poco, alcanzando los 1,7 billones de dólares para 2019. Por la misma línea de ideas, el PIB per cápita empezó a tener un aumento desde 2016 llegando a los 12,011 dólares, por esta razón, Journeymen desarrollo una estrategia que se ajustará a este mercado que no tiene la capacidad adquisitiva individual que por ejemplo si tiene Alemania, dejando los precios por debajo de los de referencia, disminuyendo hasta en 80 euros el valor de los productos de domótica y en 30 los de tecnología personal. En temas inflacionarios, es importante tener en cuenta que para el 2018 tuvo un crecimiento del 11.1%, un valor bastante alto; no obstante, disminuyó bastante al año siguiente con solo una variación de 3.8%, algo que ciertamente no es beneficioso para la empresa en algunos puntos; puesto que el tener que subir los precios es algo que no se quiere hacer teniendo en cuenta el efecto que esta tiene con el nivel de ventas e ingresos, Datos que se vieron beneficiados cuando los precios se redujeron. (Banco Mundial, 2020)

ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

Estados Unidos

La potencia económica más importante del mundo durante muchos años, alta inversión en tecnología, infraestructura, educación, entre otros. El Banco Mundial (2020) lo ubica como un país de ingresos altos, lo cual es normal teniendo en cuenta que es un país bastante desarrollado, su PIB tiene una clara tendencia ascendente desde 1960 excepto por el 2009 teniendo en cuenta la crisis del 2008, en el último periodo registrado este dato alcanzó los 21,374 billones de dólares. Por el contrario, el PIB per cápita ha tenido variaciones y no tiene una tendencia clara; a pesar de esto, una vez se supera la crisis, este valor repunta hasta alcanzar en 2019 el valor de 55.670 dólares, beneficiando exclusivamente a las ventas de productos de domótica, los cuales tienen un precio de 700 euros, estando 50 por encima del precio de referencia; sin embargo, esta estrategia no se debe tanto al tipo de ingresos sino por el nivel de competencia que se ve atraído por este tipo de datos. Por el lado de la inflación, no es un dato tan alentador; ya que apenas para el 2019 creció un 1.7%, lo cual no se ajusta a la relación de ingresos y capacidad adquisitiva por individuo y el nivel de crecimiento de los precios, por esta razón y sumado a la competencia tan fuerte, para Journeymen el mercado a largo plazo puede perder su atractivo sino se encuentra una estrategia diferenciadora para permitirnos tener precios altos que se ajusten a la inversión que se hace en innovación. (Banco Mundial, 2020)

ÁMBITO SOCIO/ECONÓMICO

Alemania

A nivel empresarial, los alemanes suelen ser muy fuertes para hacer negocios, son muy directos y francos, lo cual los lleva a querer controlar y mostrarse superiores a sus contrapartes, por ende, se debe mantener un punto de equilibrio para evitar cerrar tratos poco confiables en donde se de la competencia y no la cooperación. Según Legiscomex (2020), a pesar de que se puede generalizar la cultura en la región, la realidad es que esta es bastante variable a nivel interno, por ejemplo, en el caso de los bávaros suelen más tradicionales, los macklemburgo son introvertidos, los suabos son ahorradores (algo que se debe tener en cuenta para Journeymen por los precios que se manejan) y los de descendencia sajona son más disciplinados y astutos. Por otro lado, los alemanes debido a su nivel de desarrollo, tienden a querer siempre productos de buena calidad y con estándares altos que se ajusten a la DIN (Organismo de normalización alemana), por lo cual no suelen ser influenciados por precios altos.

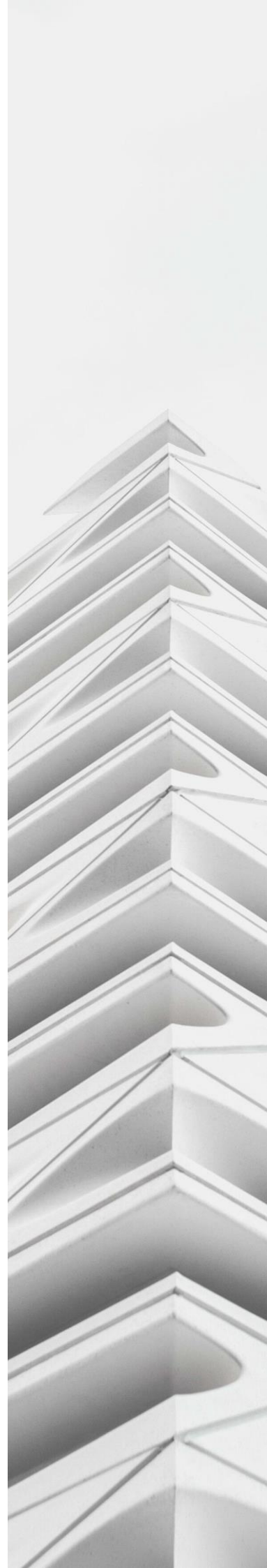
ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

Federación Rusa

Al ser un país territorialmente tan extenso, es considerado multicultural por combinar partes occidente y oriente, a pesar de lo que popularmente se cree de que los rusos son fríos y distantes, el Ministerio de Educación y Ciencia de la Federación de Rusia (2020) afirma que al momento de dar la bienvenida son bastante hospitalarios y calurosos, por lo cual si espera causar una buena impresión es aconsejable llevar algún detalle. Por el lado de los negocios, se suele acompañar con algo de alcohol para quitar la tensión antes y durante el proceso, así mismo, beber es una forma de celebrar que un trato ha sido cerrado con éxito. En el ámbito empresarial, el uso del inglés es bastante común, exceptuando el entorno de los funcionarios públicos, seguido de esta lengua se utiliza bastante el alemán. Por lo anterior, es claro que si Journeymen quiere aprovechar las oportunidad que ofrece el país para expandir su mercado de acción más de lo que lo hace actualmente, este tipo de elementos culturales serán claves para entablar relaciones confianza, duraderas y de beneficio mutuo.

Estados Unidos

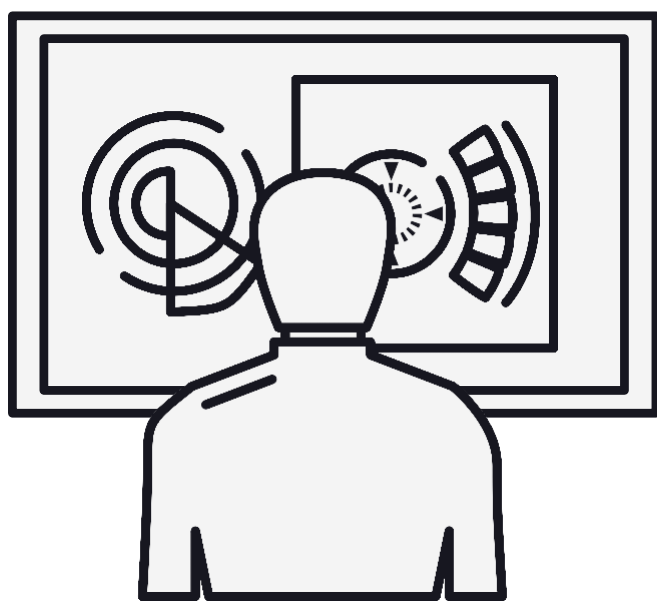
Los estadounidenses son personas abiertas y directas, no suelen manejar lenguas adicionales al inglés, por lo que suelen haber barreras idiomáticas en algunos casos. En la otra mano, suelen ser muy aficionados a los deportes tales como el baloncesto, fútbol, béisbol y Hockey, y estos suelen ser acompañados de símbolos patrióticos que son adoptados por la mayoría de la población originaria del país (HSBC, 2020). Por último, la cultura de la propina es bastante común, por lo que es bien visto por parte de la comunidad en general, aplicándose a taxistas, barberos, meseros, camareros, amas de llaves, entre otros. El caso de Estados Unidos es bastante particular; puesto que su cultura no es tan compleja como en los casos de países de oriente, lo que representa una oportunidad enorme para Journeymen en el sentido que no requiere una adaptación tan fuerte; ya que se comparte bastante de los valores que se tienen a nivel empresarial combinado con el estilo europeo occidental; así mismo, se debe valorar la opción de crear vínculos adecuados con las distribuidoras líderes del país a través de la confianza, que esta es lograda manejando los criterios mencionados, de no ser así, se puede perder bastante terreno con la competencia.



ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

En el caso de Journeymen, este apartado es bastante importante; puesto que es lo que se va a ofrecer en los mercados para conseguir ingresos y seguir creciendo como compañía, algo que es necesaria para la permanencia de cualquier organización, por ende, se debe aclarar que en el caso de los 3 países consumidores más importantes para la empresa, la base sigue siendo la misma, tecnología personal, domótica y pequeños electrodomésticos, algo que también ofrece la competencia y ha representado una amenaza debido a lo fuerte que son, batallando para abarcar la mayor cuota de mercado; sin embargo, la categoría de productos aspira y trabaja por ser la más innovadora del mercado a nivel mundial, algo que será igual desde oriente hasta occidente, de sur a norte. A pesar de que en el pasado Journeymen se concentró en productos menos elaborados para el mercado de Rusia y Europa no UE, ese ya no es el caso, como bien se ha visto en los apartados anteriores, no hay necesidad de contenerse para llegar a un público más ahorrador si se manejan buenas economías de escala, buenas relaciones con proveedores y logística eficiente, por ende, los productos y el servicio post-venta no serán amenazas sino oportunidades y fortalezas, algo que no cambiará sin importar el país o región.



ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

ÁMBITO LEGAL

Debido a que actualmente Journeymen se encuentra operando y produciendo sin problema en Alemania, los países a evaluar serán Estados Unidos y Rusia que son aquellos a los que se debe exportar las mercancías, por lo que evaluar los principales aspectos legales para esto es prioritarios para la empresa.

Federación Rusa

Para exportar a Rusia existen ciertas regulaciones y criterios que influyen en la nacionalización de la mercancía, los cuales según Santander Trade (2020) son los siguientes:

- Los productos cuyo valor CIF (Incoterm) sean inferiores a 5,000 RUB (moneda rusa) están exentos de derechos aduaneros y de IVA, algo que no beneficia a Journeymen por la alta carga de mercancía que se lleva a la región.
- Rusia al hacer parte de la OMC, incluye un arancel promedio de 7,8% para los bienes, de no hacer parte de esta organización, podría significar una carga impositiva mayor para la empresa.
- Para los productos finalizados (el caso de Journeymen), el impuesto es bastante elevado con un 15%, algo que perjudica la entrada de productos elaborados en su totalidad en Moldavia, por lo que se replantea un ajuste de producción en caso de que esto represente un aumento importante en los gastos.
- La procedencia de los productos juega un papel importante debido a que existe una disminución arancelaria debido al beneficio de Nación Más Favorecida (NMF) aplicables a los países en vía de desarrollo, por lo tanto, al ser Moldavia nuestro lugar de producción y entrar dentro de esta categoría, se recibe esta compensación por parte de la Federación de Rusia.



ANÁLISIS DE CONTEXTO

EXTERNO ÁMBITO LEGAL

Debido a que actualmente Journeymen se encuentra operando y produciendo sin problema en Alemania, los países a evaluar serán Estados Unidos y Rusia que son aquellos a los que se debe exportar las mercancías, por lo que evaluar los principales aspectos legales para esto es prioritarios para la empresa.

ESTADOS UNIDOS

Para realizar la exportación de productos al país americano, se debe tener en cuenta lo que sugiere Legiscomex (2020) para no tener problemas al momento de la entrada y recepción de mercancías:

- Todo aquel interesado en realizar una exportación de productos por un valor superior a los 2,000 dólares, está sujeto a los procesos aduaneros según las leyes del país. De nuevo, esto sigue siendo algo no beneficios que se entiende debido a las aspiraciones productivas y comerciales de Journeymen, al igual que el valor asignado a los productos.
- Se requieren licencias para la exportación de aparatos de hogar, la cual es una de la línea de productos de la empresa, siendo esto un costo adicional y un proceso legal que puede llegar a ser extenso, requiriendo ajustes a estos de ser requerido por el país.
- EE.UU. requiere que todo producto importado destinado al consumo interno, tenga un marcado en Inglés del país de origen, con el fin de saber dónde fue manufacturado o producido, algo que para la empresa no precisa un beneficio o amenaza, tal vez un costo adicional; sin embargo, la ley lo exige y debe adecuarse a esta.

Por otro lado, Stop Fakes (2020) ayuda a entender temas sobre propiedad intelectual; ya que al tener a los principales competidores en el lugar, es recomendable blindar la marca y todo lo relacionado a ella, por ende, se procede a entablar un proceso con la USPTO que se encarga de verificar si la marca que se intenta registrar no existe en el territorio nacional y de aprobar el uso de esta para actividades comercial, algo que beneficia enormemente a Journeymen a largo plazo para poder mostrar sus atributos a través de la recordación que es generada por este tipo de elementos, y a su vez, permite sujetarse a leyes en caso de que la marca sea copiada o usada por actores externos. El principal problema con esto es que suele demorar un promedio de 18 meses o más en aprobarse la marca, algo que retrasa la entrada de la empresa al mercado estadounidense.

ESTADO DEL ARTE

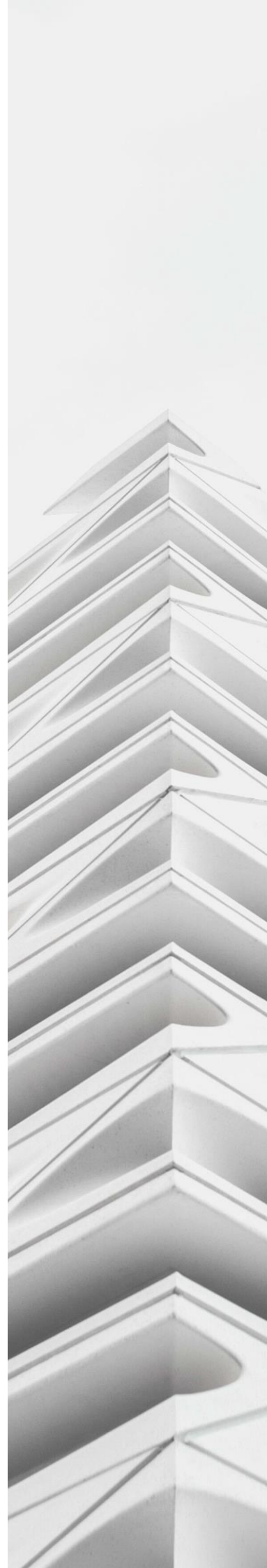
Para comenzar a hablar del estado del arte podemos citar a Molina la cual nos da una idea más amplia de lo que es esto. “Hoy en día se considera que en general, el estado del arte puede abordarse desde tres perspectivas fundamentales. Sea cual fuere el abordaje del estado del arte, se considera que su realización implica el desarrollo de una metodología resumida en tres grandes pasos: contextualización, clasificación y categorización; los cuales son complementados por una fase adicional que permita asociar al estado del arte de manera estructural, es decir, hacer el análisis” (Molina, 2005).

Para hacer el análisis de el estado del arte se tiene que entrar en el contexto de las innovaciones y desarrollo que se ha llevado a cabo en los productos relacionado con los electrodomésticos, domohogar y tecnología personal con el fin de poner en funcionamiento estos avances, el estado del arte de alfa se centra en la organización, la gestión y la cultura que van de la mano con el crecimiento y la productividad empresarial en el marco de un mercado globalizado.

La innovación es un proceso que tiene cierta incertidumbre y es un factor decisivo para obtener las competencias que se requieren y minimizar los costos de producción. la importancia de una buena gestión y organización genera un impacto en la satisfacción de los clientes y la posible solución a tiempo de conflictos todo esto va conectado a mejorar la calidad de vida de cada uno de los implicados en la cadena de valor y en el desarrollo de los productos y servicios que se realizan.

Los avances en el desarrollo de una cultura organizacional ha hecho para la empresa alfa darse cuenta lo importante que es esta para crear valor en la empresa comenzando con el aprovechamiento del capital humano y su conocimiento que nos pueden aportar en cualquiera de las áreas, además de reducir costos en la empresa y aumentar la innovación para los productos de consumo de los clientes tenemos que ir mucho más allá actuando como unos principales actores sociales que comprenden los cambios en los diferentes entornos y mercados donde participamos.

En esta perspectiva que manejamos entonces estamos dispuestos en cada área a dar nuestro máximo esfuerzo y tener un sentido de pertenencia para con esto servir a suplir las necesidades de nuestros clientes de una manera positiva y diferenciadora en otras palabras podemos hablar de tener una responsabilidad social empresarial y el cual tiene un impacto como lo dice Escobar “las prácticas de responsabilidad social empresarial impactan de manera favorable las relaciones internas y externas de la organización, con respecto a la utilización de recursos naturales, el respeto por los derechos humanos de los trabajadores y el desarrollo de una producción limpia y que conduzca a una interacción amigable con el medio ambiente (Escobar, 2016, p 46). Esto quiere decir que la innovación y el desarrollo tecnológico tiene una relación con el medio ambiente reduciendo costos en materias primas y generando una economía circular para reutilizar y reciclar.



ÁREA DEL TALENTO HUMANO

Nuestra organización está dirigida por 4 grandes frentes, el primero por el director ejecutivo o CEO el cual es la columna vertebral de la organización como frentes complementarios está el área de Finanzas, Marketing y Logística. El buen trabajo en equipo, la responsabilidad en cada área correspondiente respecto a las tareas y una buena comunicación a la hora de tomar las decisiones nos permitieron alcanzar resultados positivos los cuales nos dieron más motivación para seguir mejorando y poder terminar como la mejor empresa respecto a su valor. Esto para nosotros es de gran satisfacción ya que nos dio la confianza que necesitábamos para creer cada vez en nuestras estrategias aplicadas en cada jugada, para cada decisión era fundamental contar con la opinión de cada una de las partes, se tomaron alrededor de 2 horas las cuales fueron de mucho análisis para tomar cada decisión y las cuales fueron mediante aulas virtuales para que fuera dinámico y mucho más claro los puntos de vista expuestos. En alfa somos conscientes que cada área tiene que ser un buen líder para que nuestros colaboradores externos y internos sientan una motivación y un sentido de pertenencia con lo que hacen para con esto optimizar cada actividad y desarrollo, en cada jugada se ponía como punto a tratar el área de talento humano las cuales se vieron reflejadas en la gestión del talento como lo muestra la siguiente habla:

Tabla 11

Inversion total y nivel de decision en area de capacidad de gestion de talento

	2023	2022	2021	2020	2019
inversión total	900.000	750.000	620.000	580.000	580.000
gestión de talento	3	3	3	3	3

Elaboración propia, Datos: Companygame.com

Para entender la tabla anterior tenemos que tener en cuenta que en las posibles áreas de capacitación a parte de la gestión del talento estaban: sistemas de dirección, marketing y comercialización, innovación de producto, tecnología industrial, logística internacional y compras y aprovisionamiento. en total se contaban con 21 puntos y 7 áreas de capacitación a tratar, la perspectiva que la empresa alfa tiene acerca de la gestión de talento humano es muy importante ya que mediante este podemos alcanzar el verdadero éxito en la organización llenándonos de aportes importantes en el conocimiento de cada colaborador dentro de la compañía, por eso fue que desde que se recibió la empresa nunca fue una opción quitarle los puntos ya establecidos y por el contrario nuestro objetivo fue la inyección de dinero en esa área, ya que si se sumáramos más puntos podríamos descompensar otras áreas y la idea era tener un equilibrio con todas las áreas sin dejar de tener una mentalidad clara con respecto a que el talento humano era un área fundamental y decisiva en nuestro crecimiento exponencial.

ÁREA DE MARKETING

Principios:

La empresa alfa como principios básicos tiene como búsqueda satisfacer las necesidades del consumidor brindándoles altos estándares de calidad a través de desarrollos tecnológicos e innovadores y que esté al alcance de los clientes

Proyección:

La empresa alfa tiene como proyección ser líder en todos los mercados y ser reconocida por tener un alto estándar de calidad, innovación y tecnología, además de esto ampliar la variedad de productos y servicios a nivel global, un reto importante para la compañía.

Segmentación del mercado:

Para la segmentación del mercado la empresa alfa busco brindarles una vida más sencilla a amas de casa y amantes del hogar en todo lo que tiene que ver con electrodomésticos y tecnología señores y señoras entre 25 y 50 años con estrato social medio-alto aunque no se trató de excluir ningún tipo de estrato socioeconómico por eso se busco tener 3 fábricas especializadas en diferente área.

Targeting

Alta tecnología personal:

Se busca una población de 20 a 45 años de edad con niveles de ingresos medios de promedio a 577 a 900 dólares de sexo masculino o femenino que quiera facilitarse la vida en el hogar con respecto a antenas, mandos a control remoto, conectores, dvd y todo los empresarios que necesiten de una alta oferta de tecnología en sus actividades diarias buscando reducción de tiempos, mejora, sencillez, complemento y acceso rápido.

Pequeños electrodomésticos:

Se busca una población entre los 18 y 50 años de edad del sexo masculino o femenino en las regiones de unión europea occidental, Rusia y Europa no unión europea, con niveles de ingresos medios entre 577 y 900 dólares que busquen el cuidado personal, el cuidado del hogar y el mantenimiento de la casa con elementos como lo son la licuadora, afeitadora, aspiradora, tostadoras, secadores entre otros dando un precio asequible para las familias promedio de estas regiones.

Domótica para el hogar:

Se busca una población de sexo masculino o femenino entre los 20 a 40 años de edad en la región de Europa no unión europea, Rusia y Unión Europea occidental que les guste la tecnología en sus hogares y facilitarse la vida con tareas de la casa por ejemplo en: conectividad, interacción entre la tv, intensidad de luz, calefacción, aire acondicionado, inteligencia en la apertura y cierre de persianas se busca una población que quiera Confort, automatización, comodidad, inteligencia tecnológica, una smart house e innovación constante.

ÁREA DE MARKETING

Marketing mix

Producto: Promocionar nuestros productos es de gran importancia, en el 2021 incursionamos en el mercado de Estados Unidos y Canadá por lo cual se invirtió en una delegación comercial el 1,5% del valor de los ingresos de la compañía, en la mayoría de productos se dejó el precio de referencia para con esto que el producto sea más asequible para el cliente.

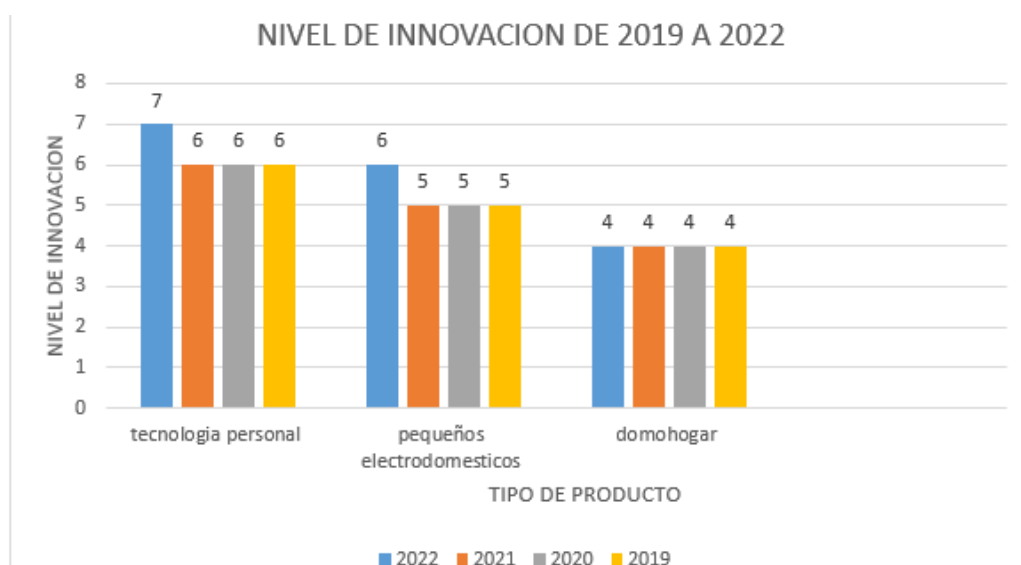
En cuanto a la variedad y con el interés de hacer más competitivo el accionar de Alfa en el mercado del cual se ve inmerso, se hizo el desarrollo de diferentes líneas de producto con el fin de resolver las necesidades de los diferentes segmentos potenciales, actualmente cuenta con tres: Pequeños electrodomésticos, Domotica para el hogar y alta tecnología personal.

Por el lado de la calidad, con el fin de hacer más competitivo el producto en relación a los productos con los que compite en el mercado, hubo un direccionamiento de recursos por parte de la empresa para invertir en factores como la innovación y el diseño, elementos que juegan un papel importante tanto en la imagen como en la competitividad por precios.

Lo mencionado anteriormente, se puede reflejar en la siguiente gráfica:

Gráfica 1

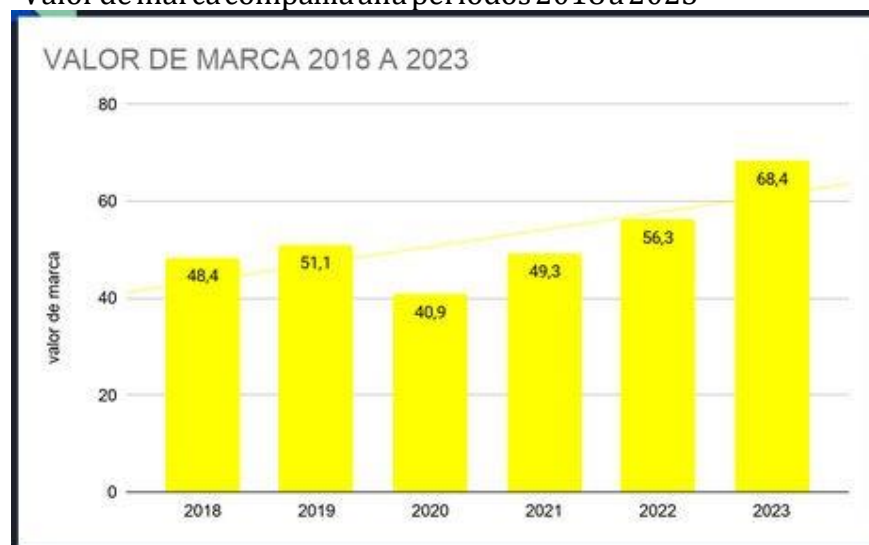
Nivel de innovación de 2019 a 2022



La innovación para la compañía es de lo mas importante debido a que con este podemos consolidar un excelente marketing digital como lo dice Striedinger Meléndez en su artículo "las empresas, organizaciones y negocios, deben estar innovando en su gestión para tener mayor visibilidad, alcanzar más fácilmente sus objetivos y conseguir las anheladas utilidades; para ello, hacen uso de estrategias y como en los últimos años surgió el marketing digital -como estrategia conjunta e integradora, que se propone generar prospectos o leads y forjar transacciones- se indagó acerca de los resultados de su aplicación en las pymes en Colombia, conociéndose que gracias a las innumerables herramientas que surgen diariamente, se han fortalecido estas pequeñas y medianas empresas." (2018, p. 1) por estas razones que dice el autor en su artículo es que desde un comienzo nos basamos en la innovación y tecnología, gracias a esto el valor de la compañía siempre fue en aumento.

Gráfica 2

Valor de marca compañía alfa periodos 2018 a 2023



Elaboracion propia, datos: Companygame.com

Para complementar esta idea citamos lo siguiente: "el marketing digital y apoyo estratégico van de la mano en pro del logro de los objetivos a poder cumplir por las diferentes organizaciones, pues todo tema relacionado con la administración organizacional o management empresarial es abierto a todas las posibilidades y estrategias que se desarrollen bajo este esquema, pareciendo ambos conceptos inseparables y generándose un binomio importante entre quienes los empleen como herramientas administrativas de vanguardia" (Nuñez Cudriz, 2020, p.2).

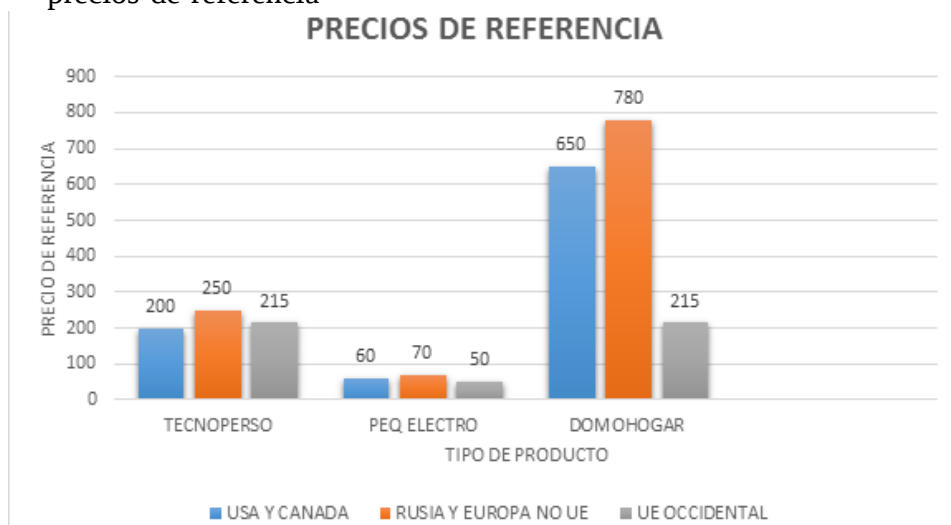
ÁREA DE MARKETING

Podemos darnos cuenta por la anterior gráfica el aumento progresivo de valor en innovación en los periodos trabajados, teniendo en cuenta la importancia de ser un buen competidor y queriéndole brindar a los clientes los productos de la más alta calidad.

Precio: En referencia a los precios, alfa desarrolla estudios de mercado, donde pone en consideración el valor de sus productos teniendo en cuenta la valoración de los mismos en el mercado circundante y a su vez analizando factores técnicos del producto como el nivel tecnológico que estos manejen. En adición a lo anterior se toma en consideración el uso de descuentos con el fin de generar competitividad en los mercados de mayor riesgo.

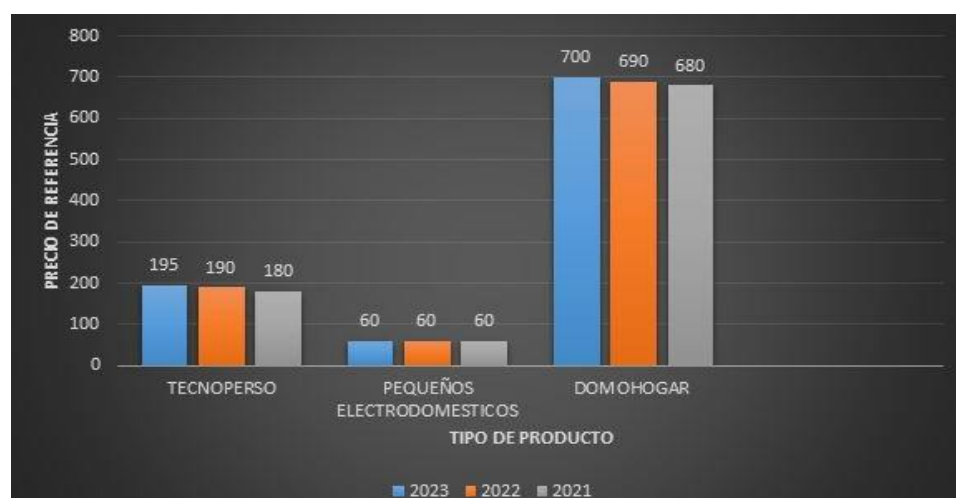
El precio de referencia y precio manejado en cada país fue el siguiente:

Gráfico 3
precios de referencia



Elaboracion propia, datos: Companygame.com

Gráfica 4
Precio región de Estados Unidos y Canadá



Elaboracion propia, datos: Companygame.com

ÁREA DE MARKETING

Gráfica 5

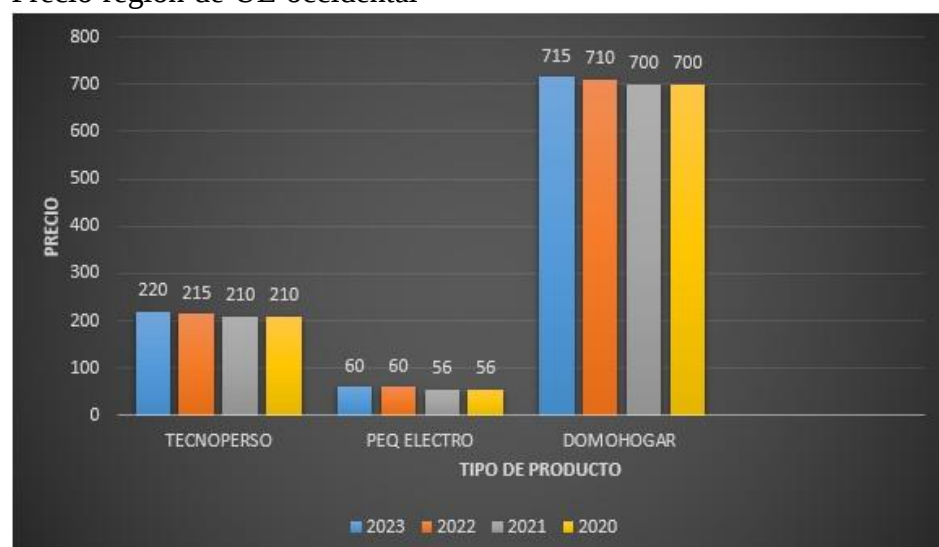
Precio región de Ruisa y Europa no UE



Elaboracion propia, datos: Companygame.com

Gráfica 6

Precio region de UE occidental



Elaboracion propia, datos: Companygame.com

Viendo el precio de cada uno de los productos se puede ver que los pequeños electrodomésticos y tecnología personal estuvo en su gran mayoría debajo o igual del precio de referencia esto para que fuera competente con las competencia y fuera un precio asequible para todo los tipos de clientes, esto a excepción de el domohogar donde es un poco más costoso que el precio de referencia pero esto se da a la gran innovación y desarrollo tecnológico que tiene.

ÁREA DE MARKETING

En esta tabla resaltamos los cuatro parámetros trabajados en el marketing y los cuales nos ayudaron a ser la compañía con mejor valor.

Tabla 12

Nivel de competitividad por parametros

RESULTADOS ECONÓMICOS	1285
ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA	392
PARTICIPACIÓN MERCADO	348
VALOR DE MARCA	673
INNOVACIÓN DE PRODUCTO	617
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL	399
NO TOMA DE DECISIONES	1.00
VALOR DE LA COMPAÑÍA	3735

Elaboracion propia, datos: Companygame.com

Plaza: Los canales de distribución son muy importantes para la venta y comercialización esperada por la empresa alfa, la empresa cuenta con 3 puntos de producción: España, Alemania, Moldavia.

La logística internacional es muy importante para este aspecto, por lo que en los periodos 2022 y 2023 en nuestras áreas de capacidad de decisión fue al que más se le invirtió con un total de 4 puntos como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 13

Decisión de capacidad periodo 2022 y 2023

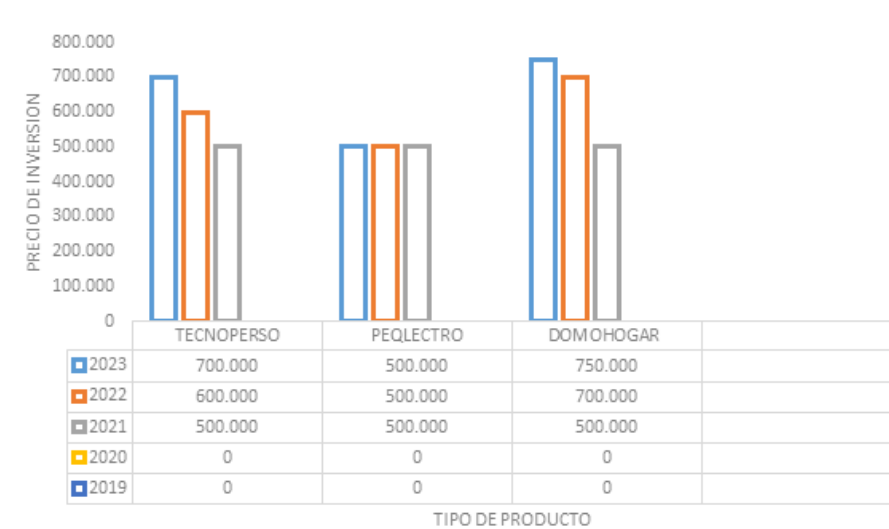
	2023	2022
SISTEMAS DE DIRECCION	3	3
MARKETING – COMERCIALIZACION	3	3
INNOVACION DE PRODUCTO	3	3
TECNOLOGIA INDUSTRIAL	2	2
LOGISTICA INTERNACIONAL	4	4
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO	3	3
GESTION DEL TALENTO	3	3
INVERSION TOTAL	900.000	750.000

Elaboracion propia, Datos Companygame.com

Promoción: Bajo la óptica de la empresa Journeymen la publicidad es un factor de mucha importancia para el posicionamiento de la compañía, tanto de la marca como de los productos, es por eso que se decidió invertir en promoción como lo muestra las siguientes gráficas, además de eso se hicieron delegaciones comerciales en Estados Unidos y Canadá para promocionar nuestros productos en este nuevo mercado que incursionamos y también en Europa occidental para fortalecer y consolidar nuestra marca como líder del mercado, (Chaparro, Ospina & Alonso, 2019). Estas delegaciones tienen un valor de inversión de 1,5 % el valor de los ingresos de la compañía.

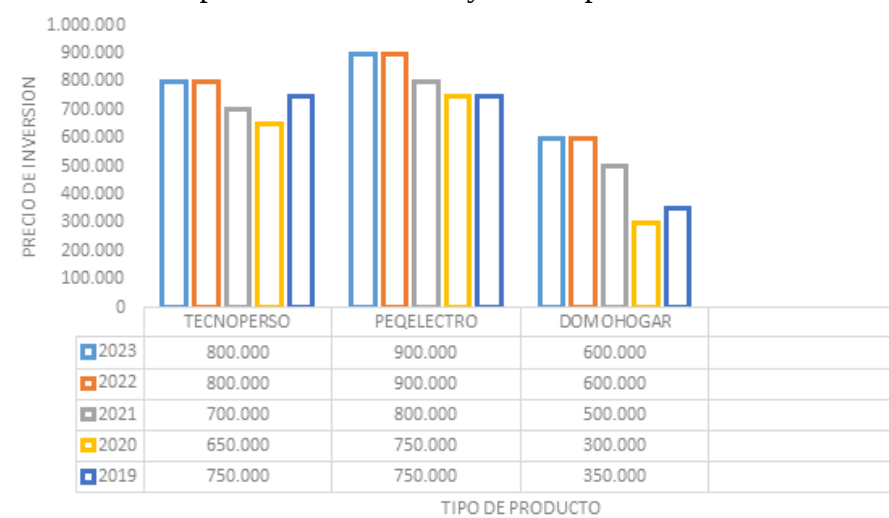
ÁREA DE MARKETING

Gráfica 7
Inversión en promoción Estados Unidos y Canadá



Elaboración propia, Datos Companygame.com

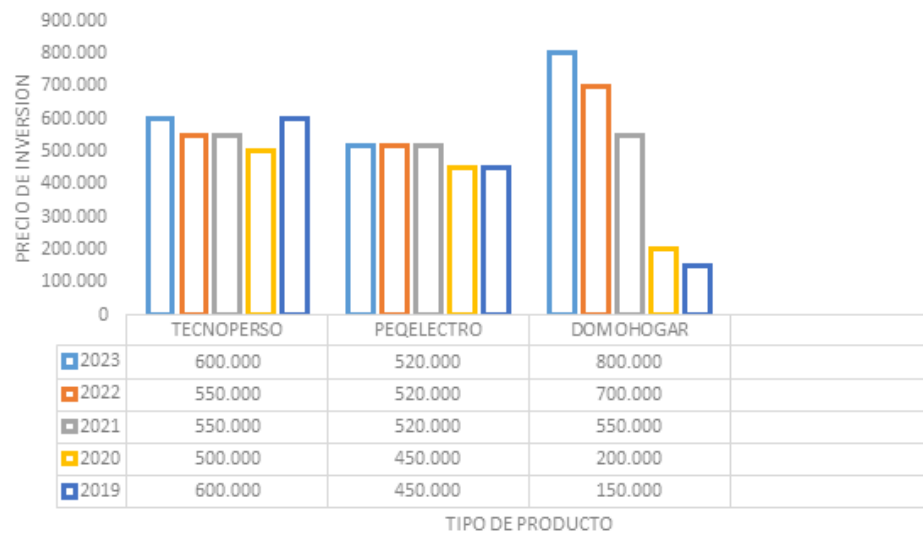
Gráfica 8
Inversión en promoción Rusia y Euroropa no UE



Elaboración propia, Datos Companygame.com

Gráfica 9

Inversión en promoción Rusia y Europea no UE



Elaboración propia, Datos Companygame.com

Tabla 14

Valor de marca por mercado y por producto

REGIÓN	PRODUCTO	2023	2022
USA Y CANADA	TECNO Perso	31	19
	PEQ ELECTRO	25	18
	DOMO HOGAR	48	32
RUSIA Y EUROPA NO UE	TECNO Perso	100	100
	PEQ ELECTRO	100	85
	DOMO HOGAR	100	100
UE OCCIDENTAL	TECNO Perso	69	55
	PEQ ELECTRO	64	54
	DOMO HOGAR	100	87

Elaboración propia, Datos Companygame.com

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

Para Alfa la gestión de la logística debe estar enfocada en la planificación y gestión de todas las operaciones que están directamente relacionadas con el flujo de materias primas, productos semi elaborados y productos terminados, desde su origen hasta el consumidor final.

En el proceso logístico encontramos una serie de etapas que suceden en cadena y que dependen tanto de la naturaleza del propio producto como de la actividad principal de las empresas, es decir, comercial, industrial o de servicios.

En términos de logística se efectuaron diferentes acciones estratégicas con el fin de mejorar tanto producción como innovación competitividad, calidad y distribución.

Para la primera jugada, cuya proyección de resultados estaba contemplada para el año 2020 se efectuó la creación de una nueva fábrica especializada de Big Producers en Moldavia de Europa oriental con el fin de fortalecer nuestro mercado en toda la zona euro además de esto con el fin de tener a nuestra disposición una fábrica especializada en big producers la cual comenzó a producir de la siguiente manera:

Tabla 15

Unidades producidas 2020, fábrica big producers

DOMOHOGAR	5.000 Unidades
PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS	90.000 Unidades
TECNOLOGÍA PERSONAL	20.000 Unidades

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Como se mencionó anteriormente, se creó una fábrica de producción en Moldavia, y se hizo la gestión, debido a que fue vista como un punto estratégico, por variables como posición, costos de producción y distribución en materia de logística internacional. Lo anterior se menciona con el fin de enfatizar que la inversión fue de carácter de inversión de mediano plazo, en cuyo caso a futuro tajo beneficios, los costes de implantación fueron:

Tabla 16

Costos de implantación fábrica Moldavia periodo 2020

PAÍS	BIG PRODUCERS	ALL IN ONE	HIGH TECHNOLOGY
MOLDAVIA	900.000	1.035.000	879.750

Elaboración propia, Datos Companygame.com

La inversión como se evidencia en la tabla, fue de 900.000 euros, que al juicio de los directivos fue un valor razonable en relación a los ingresos que proyectaba el gestionar la creación de la fábrica en Moldavia cuyo papel fue estratégico en término de costes de distribución y logísticos con el mercado ruso y la Europa o perteneciente a la Unión Europea.

Para este mismo periodo, habíamos quedado con un nivel tecnológico de las fábricas en Moldavia de 1, en España de 4 y en Alemania de 7, solo se invirtió en este último porque se consideraba que era la que mejor nivel de producción tenía en los DomoHogar que eran la principal fuente de ingresos; así mismo, la ocupación de fábricas aún era baja como para aumentar el rendimiento en la All in one y por ser nueva la fábrica Big producer de Moldavia sólo se invirtió en su construcción.

Tabla 17
Variables de fábrica

Variables	Nivel tecnológico	Capacidad de producción domohogar	Ocupación de fábricas
Big Producer	1	6.500	44%
All in one	4	17.170	90.43%
High Technology	7	20.600	92.43%

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Por consecuencia de estos movimientos, para la jugada 1 disminuimos nuestros costos unitarios de fabricación en la siguiente proporción:

- En Tecno Perso se pasó de 109,3 a 103,2 dejando un margen de ganancia de 51,3%
- En Peq Electro se pasó de 28,2 a 25,2 dejando un margen de ganancia de 54,8%
- En DomoHogar se pasó de 402,7 a 387,1 dejando un margen de ganancia de 44,7%

En los tres casos se disminuyeron los costos unitarios de fabricación y se aumentaron los márgenes de ganancia.

Para el mismo periodo de 2020, los costos de producción fueron:

Tabla 18
Costos de producción año 2019 y 2020

PRODUCTO	2020	2019
TENO PERSON.	9.843.731	8.193.407
PEQ. ELEC.	9.698.165	7.987.915
DOMO HOGAR	14.839.941	13.290.923
TOTAL COSTE	34.381.837	29.472.245

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Para el análisis de la tabla anterior, es importante aclarar que si bien los costos de producción aumentaron, fue debido a que hubo una masificación en la producción, dando paso a un mayor alcance del mercado consecuencia de la creación de la nueva empresa en Moldavia y que a su vez eso repercute positivamente en los ingresos de la empresa reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 19
Unidades vendidas periodo 2020

PAÍS	PRODUCTO	2020
RUSIA Y EUROPA NO UE	TECNO. PERSO.	15.441
	PEQU. ELECTRO	109.329
	DOMO HOGAR	6773
UE OCCIDENTAL	TECNO. PERSO.	78.963
	PEQU. ELECTRO	261.525
	DOMO HOGAR	31.304

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Para esta segunda jugada (periodo 2021) entendimos que no era necesario seguir construyendo fábricas debido al aumento en inventario que habíamos tenido.

En cuanto al nivel tecnológico de las fábricas todo se mantuvo igual, pero de nuevo se invierte únicamente en la High Technology que llegó a 8, por la misma razón que se dio en la jugada una, cuya utilidad seguía manteniéndose y era necesario mejorar el rendimiento de este tipo de fábrica para mantener nuestro aumento de ingresos positivo.

Al aumentarse la producción, los costos de producción unitarios se vieron afectados de la siguiente manera:

- En TecnoPerso se pasa de 103,2 a 98, dejando un margen de ganancia de 52,9%
- En Peq Electro se pasa de 25,8 a 24,1, dejando un margen de ganancia de 58,1%
- En DomoHogar se pasa de 387,1 a 374,8, dejando un margen de ganancia de 46,3%

Debido a la inversión que se hizo en el nivel tecnológico de High Technology, es evidente el por qué los DomoHogar fueron los que mayor reducción de costes tuvieron; sin embargo, no fueron los que mayor margen de ganancia.

Con respecto a la capacidad de producción por producto se tiene lo siguiente:

- En TecnoPerso se pasa de 161.400 a 161.700
- En PeqElectro de 605.000 a 606.000
- En DomoHogar de 44.270 a 44.470

A pesar de la inversión hecha, el aumento en la capacidad de producción no fue tan alto en la anterior jugada, en parte porque la construcción de una nueva fábrica no se dio esta vez y eso ayuda bastante a este indicador.

En cuanto al inventario, de nuevo hubo unidades que no se vendieron y eso produjo un aumento en el valor de este, pasando de 1.676.029 a 1.748.276; no obstante, el aumento solo fue de 72.247, cuyo valor fue inferior al de la jugada pasada.

Para el periodo de la segunda jugada como resultado y en relación a lo mencionado anteriormente, al interior de las fábricas la tasa de ocupación fue de:

Tabla 20
Tasa de ocupación año 2021

TIPO FÁBRICA	PRODUCTO	2021
Big producers	TECNO PERSO	37,5%
Big producers	PEQUEÑOS ELEC.	50%
Big producers	DOMO HOGAR	76,9%
All in One	TECNO PERSO	94,6%
All in One	PEQUEÑOS ELEC.	91,3%
All in One	DOMO HOGAR	90,7%
High Tecnology	TECNO PERSO	90,1%
High Tecnology	PEQUEÑOS ELEC.	99,0%
High Tecnology	DOMO HOGAR	97,3%

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Relacionando lo anterior, es importante afirmar que los costes de producción del periodo fueron los siguientes:

Tabla 21
Costes de produccion periodo 2020

PRODUCTO	2021
TENO PERSON.	10.371.118
PEQ. ELEC.	10.521.824
DOMO HOGAR	15.298.480
TOTAL COSTE	36.191.423

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Se puede evidenciar en la siguiente tabla las unidades vendidas para el mismo periodo:

Tabla 21
Unidades vendidas periodo 2021

PAÍS	PRODUCTO	2021
EE UU Y CANADÁ	TECNO. PERSO.	11.434
	PEQU. ELECTRO	34.346
	DOMO HOGAR	3.334
RUSIA Y EUROPA NO UE	TECNO. PERSO.	14.202
	PEQU. ELECTRO	115.010
	DOMO HOGAR	6.517
UE OCCIDENTAL	TECNO. PERSO.	79.721
	PEQU. ELECTRO	284.868
	DOMO HOGAR	30.843

Elaboración propia, Datos Companygame.com

En la tercera jugada (periodo 2022), no se construyó ninguna nueva fábrica a pesar de haber ingresado al mercado de USA y Canadá, esta decisión se debe principalmente a que es un mercado muy competitivo y nuestra ocupación de fábricas aún no estaba en el tope, por ende, no se quería incurrir en costos de almacenamientos muy altos en caso de que lo producido en la región no se vendiera como se esperaba.

En cuanto al nivel tecnológico de la fábricas, se invirtió más en la High Technology en Alemania llegando a 9, justificado por la razón de las anteriores jugadas, donde DomoHogar seguía siendo nuestra fuente de ingresos más seguro e iba dirigido a un público que exige más productos con valor agregado e innovadores, siendo un 15,8% de la población en UE occidental y 24,3% en USA y Canadá, los más altos comparados a otros mercados. En cuanto a las otras fábricas éstas recibieron inversión pero no lo suficiente como para elevarlas de nivel.

Nuestra inversión en innovación en la tercera jugada fue de la siguiente manera:

Tabla 22

Inversión periodos 2022 y 2021

TIPO DE PRODUCTO	INVERSIÓN 2022	INVERSIÓN 2021
TECNOLOGÍA PERSONAL	500.000	300.000
PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS	450.000	450.000
DOMOHOGAR	700.000	450.000

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Con lo anterior se consiguieron los siguientes resultados relacionados a nuestros costos unitarios de fabricación en la siguiente proporción:

- En TecnoPerson se pasó de 98 a 94,2 dejando un margen de ganancia de 55,1%
- En Peq Electro se pasó de 24,1 a 23,6 dejando un margen de ganancia de 60,7%
- En DomoHogar se pasó de 374,8 a 358,7 dejando un margen de ganancia de 49,1%

El hecho de que no se creciera este valor en gran medida, se debe principalmente a que las ocupación de las fábricas ya estaban por encima del 90% en la categoría DomoHogar, dejando poco margen de producción adicional; aunque esto cambia en el caso de la Big Producer en la categoría de TecnoPerso y Peq. electro que no pasaban del 70%.

A pesar de lo anterior, el valor de inventario de nuevo subió, inclusive aumentó más que en la anterior jugada, pasando de 1.748.276 a 1.868.091, lo cual nos da a entender que debemos hacer un esfuerzo mayor en la logística de ventas y todo lo relacionado con el alcance nuevos cliente, cuestionando el hecho de si se debe o no aumentar, mantener o reducir la producción tal como se puede evidenciar en las siguientes tablas:

Tabla 23

Tasa de ocupación año 2022

TIPO FÁBRICA	PRODUCTO	2022
Big producers	TECNO PERSO	62,50%
Big producers	PEQUEÑOS ELEC.	60%
Big producers	DOMO HOGAR	92,3%
All in One	TECNO PERSO	94,6%
All in One	PEQUEÑOS ELEC.	93%
All in One	DOMO HOGAR	96,8%
High Tecnology	TECNO PERSO	99,0%
High Tecnology	PEQUEÑOS ELEC.	99,0%
High Tecnology	DOMO HOGAR	98,1%

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Tabla 24
Unidades vendidas periodo 2022

PAÍS	PRODUCTO	2022
EE UU Y CANADÁ	TECNO. PERSO.	29.770
	PEQU. ELECTRO	85.016
	DOMO HOGAR	6.352
RUSIA Y EUROPA NO UE	TECNO. PERSO.	16.329
	PEQU. ELECTRO	116.752
	DOMO HOGAR	6.829
UE OCCIDENTAL	TECNO. PERSO.	81.702
	PEQU. ELECTRO	268.371
	DOMO HOGAR	29.904

Elaboración propia, Datos Companygame.com

En nuestra última jugada (periodo 2023), el equipo de trabajo decidió terminar con un incremento en tecnología e innovación con el fin de generar altos estándares de calidad a los productos que manejamos en especial a los que más ventas generan y que se vea reflejado el precio en sus cualidades que se diferencian de las demás.

Era fundamental seguir como líderes frente a la competencia, por lo tanto no se podía trabajar solo en aumentar los precios sin tener en cuenta una innovación y promoción en los productos para satisfacción de la empresa.

Por lo anterior y con la intención de reducir gastos y aumentar capacidad, en tecnología industrial se quiso invertir una suma considerable de unidades monetarias, todo con el fin de mejorar notoriamente la eficiencia de las fábricas, traduciéndose en productos con mejor calidad y con menor costo de producción, la tabla siguiente muestra cómo fue el aumento de inversión:

Tabla 25
Inversión en tecnología para fábricas periodo 2022

TIPO DE FÁBRICA	INVERSIÓN 2023	INVERSIÓN 2022
HIGH TECHNOLOGY	350.000	300.000
BIG PRODUCERS	150.000	100.000
ALLIN ONE	200.000	150.000

Elaboración propia, Datos Companygame.com

El monto total de inversión fue de 150.000 unidades monetarias.

Por otro lado y debido a que estábamos participando en 3 mercados distintos, decidimos que debíamos enfocarnos en mejorar nuestras fábricas para obtener productos que satisfagan a los diferentes clientes que habían, a su vez, debido a la inversión industrial mostrada en la anterior tabla se tiene lo siguiente:

Tabla 26

Variables fábricas periodo 2022

Variables	Nivel tecnológico	Capacidad de producción	Ocupación de fábricas
Big Producer	1	386.500	77%
All in one	5	272.340	95%
High Technology	10	157.500	99%

Elaboracion propia, Datos Companygame.com

Cada mercado tiene sus preferencias de consumo; ya que a nivel de ingresos Estados Unidos nos generó más ganancias en TecnoPerso, en UE occidental fueron los DomoHogar (nuestra mayor fuente de ganancias) y en Rusia y Europa no UE fueron los Peq Electro.

Este es el periodo con el aumento más bajo en la capacidad de producción, debido en su mayoría a que la tasa de ocupación de las fábricas ya había alcanzado toques muy altos y no se estaba vendiendo todo lo que se producía, algo que ciertamente perjudicó a la empresa en su valor de compañía.

En cuanto a lo dicho, el inventario pasó de un valor de 1.868.091 a 1.921.769 unidades monetarias, se debe evaluar con prontitud qué hacer con ese nivel de mercancía almacenado, en caso tal no se puede aumentar el nivel de producción ni mucho menos abrir una nueva fábrica.

La innovación por línea de producto nos pareció otra variable igual de importante como las otras mencionadas debido al tipo de mercado al que estábamos apuntando, los innovadores, por ende se tiene lo siguiente:

Tabla 27

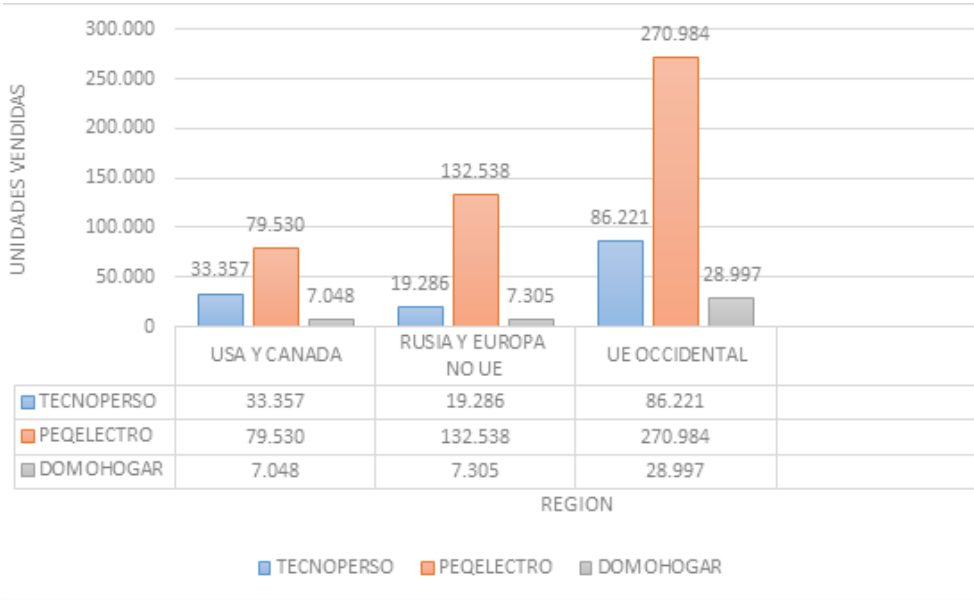
Inversión en innovación periodos 2022 y 2023

TIPO DE PRODUCTO	INVERSIÓN 2023	INVERSIÓN 2022
TECNOPERSO	650.000	500.000
PEQ ELECTRO	550.000	450.000
DOMOHOGAR	800.000	700.000

Elaboración propia, Datos Companygame.com

Por último, la relación de unidades vendidas y costos de producción fue la siguiente:

Gráfica 10
Unidades vendidas periodo 2023



Elaboración propia, Datos Companygame.com

En relación a lo anterior, lo costes de producción fueron:

Tabla 28
Costes de producción por producto año 2023

PRODUCTO	2023
TENO PERSON.	13.087.202
PEQ. ELEC.	11.350.227
DOMO HOGAR	15.267.992
TOTAL COSTE	39.705.421

Elaboración propia, Datos Companygame.com

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Al recibir la empresa alfa queríamos ver unos resultados positivos en cada periodo transcurrido en todas las áreas posibles para explicar de manera más detallada comenzamos con la siguiente tabla:

Tabla 29
resultados economicos empresa alfa periodo 2019 a 2023

	2023	2022	2021	2020	2019
unidades vendidas	665.266	641.025	580.275	503.335	398.442
Ingresos	89.479.230	85.417.970	75.257.058	67.838.290	55.627.942
Beneficio Bruto	22.230.878	20.973.663	17.136.003	14.592.412	8.901.311
Beneficio Neto	21.814.843	20.521.221	16.651.160	13.508.554	7.837.020
Ratio de Endeudamiento	0,12	0,15	0,19	0,39	0,48

Elaboracion propia, Datos Companygame.com

Podemos analizar mediante los anteriores datos de indicadores que nuestros ingresos siempre aumentaron en forma más considerable en el periodo 2020 debido a nuestra decisión de crear una nueva fábrica especializada en el área que nos hacía falta y crecer en los mercados que manejábamos esto fue ayudado por la participación en el mercado y agentes comerciales brindando una promoción en los mercados incursionados, por otra parte vemos que es ratio de endeudamiento siempre estuvo por debajo de cero lo que es positivo, en otras palabras nos podemos dar cuenta que por cada 0,12 euros de financiación ajena nosotros contamos con 1 euro de financiación propia lo cual es excelente ya que nos deja ver la gran solvencia de endeudamiento con la que se encuentra la compañía, Esto es sustentado por los ingresos y el beneficio neto obtenido a lo largo de los periodos.

Tabla 30
Capacidad de producción periodo 2019 a 2023

	2023	2022	2021	2020	2019
Numero de fabricas	3	3	3	3	2
Tasa de Ocupación Fábricas - %	81,6%	79,2%	71,9%	62,8%	92,7%
Unidades Inventario sobre Ventas - %	5,0%	5,0%	5,0%	5,1%	4,9%

Elaboracion propia, Datos Companygame.com

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

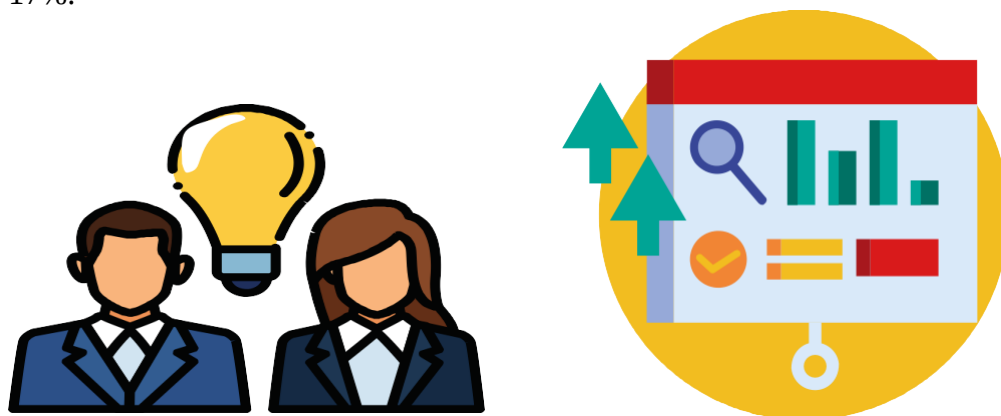
Analizando la anterior tabla de indicadores vimos que recibimos la empresa con una tasa de ocupación casi al máximo lo cual era bueno y se traducía en un excelente rendimiento y eficiencia de los recursos, en el 2020 esto bajo debido a nuestra apertura de una nueva fábrica lo cual hizo disminuir al 62,8% pero logramos ir subiendo a lo largo de los periodos hasta llegar a una tasa de ocupación de 81,6 %.

Tabla 31
Valoraciones Areas periodo 2019 a 2023

	2023	2022	2021	2020	2019
Valor de Marca - Escala 10 a 100	68	56	49	41	51
Nivel de Innovación - Escala 1 a 10	6,7	5,7	5,0	5,0	5,0
Nivel Tecnología - Escala 1 a 10	5,3	4,7	4,3	4,0	5,0
Capacidades de Organización - Escala 1 a 10	8,9	8,6	7,6	7,1	7,1

Elaboración propia, Datos Companygame.com

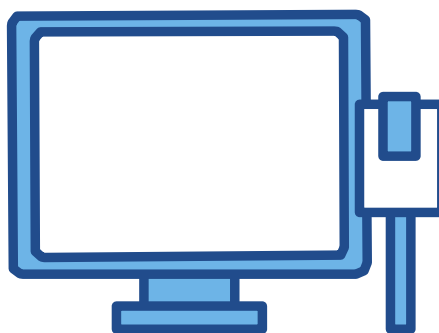
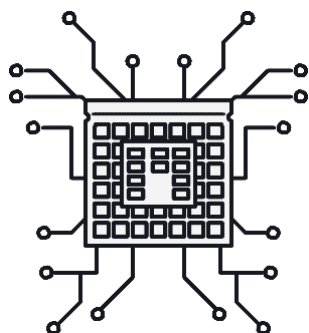
Podemos analizar con esta última gráfica el avance significativo en los últimos dos periodos en el nivel de tecnología, capacidad de organización y el nivel de innovación lo cual para nosotros fue de lo más importante trabajar ya que en nuestra filosofía nunca fue una opción llegar a bajar los precios si no por ende subirlos progresivamente pero que se viera el valor incrementado en el desarrollo de tecnología e innovación acompañado de una área de talento humano y desarrollo de decisiones para con esto terminar con un incremento de marca de 17%.



PROYECCIÓN EMPRESARIAL

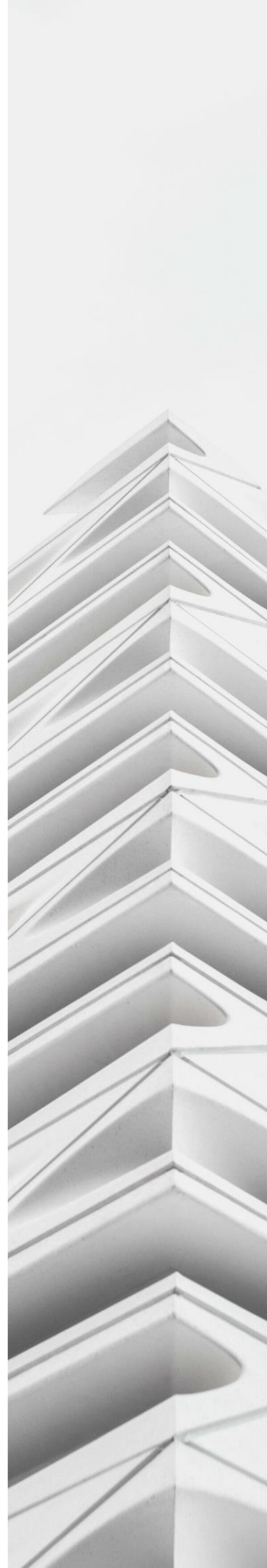
Journeymen (grupo Alfa) tiene muy claro sus objetivos los cuales los enlista de la siguiente forma:

- Ser los líderes mundiales en innovación tecnológica de domótica para el hogar, invirtiendo en 3 nuevas fábricas high technology en Japón, Estados Unidos y Corea del Sur.
- Hacer alianzas con distribuidores importantes del mundo en los mercados de más difícil acceso como China, India y Medio Oriente.
- Convertirnos en la marca preferida por los consumidores de productos electrónicos en Estados Unidos y Canadá, abarcando el 51% de la cuota de mercado total, para esto se van a hacer fuertes propuestas de E-commerce con un 30% del monto de inversión de 18 millones de euros, lo cual potenciara nuestra capacidad para recibir pedidos y producción anticipada.
- Invertir en nuevos campos tecnológicos como la inteligencia artificial (IA) a través del programa alemán mencionado con anterioridad.
- Hacer productos tecnológicos asequibles para la gran parte de la población con las mismas características innovadoras, trabajando fuertemente en economías de escala y alianzas estratégicas.



CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE

- Cuando se tiene un producto desarrollado y con un potencial alto a nivel tecnológico y de innovación, no solo basta con mantener estas características; sino también entender cómo el público reconocerá que el producto ofrecido es el mejor para ellos, en otras palabras, el marketing no es una herramienta básica, más bien es complementaria, ayudando a que todos los esfuerzos se vean recompensados en un aumento en el reconocimiento de la marca y por ende, de la organización, por esta razón cada vez que se invertía en innovación, también se hacía en las estrategias de marketing a nivel internacional, sobre todo en aquellos productos que debían justificar su precio por encima de los de referencia.
- Cuando existe un mercado de interés que tiene una gran concentración de personas ahorradoras, no sirve únicamente con bajar los precios y hacer productos menos cualificados, lo ideal siempre es disminuir costos en aquellas áreas que no afecten las características intrínsecas del producto, por ejemplo en términos de logística; puesto que al tener un área geográfica que permita mantener un flujo eficiente de ventas y alcanzar varios mercados potenciales al tiempo, no hay necesidad de afectar ninguno otro sector interno de la organización, lo cual permite mantener las utilidades e inclusive aumentarlas a pesar de afectar los precios. La logística es clave para posicionar a una empresa adecuadamente en cualquier lugar.
- Cuando un sector en algún país es muy competitivo, el entender cuál es la población que no está siendo alcanzada por estas empresas es fundamental para ganar participación de mercado, entendiendo sus necesidades insatisfechas, como pueden ser productos a precios más asequibles, funcionalidades, portabilidad, alcance, opciones de pago, entre otras. Una vez se entiende esto, el abordar uno o más de estos factores ayudará a que la competencia no influya en gran medida en las ganancias o ventas potenciales hacia esta población objetivo. Journeymen lo hizo para Estados Unidos y Canadá con los domohogar, cuyos precios eran altos pero iban dirigidos a personas más innovadoras con necesidades tecnológicas superiores.
- La apertura de nuevas fábricas en lugares geográficamente estratégicos siempre es una decisión sabia para aquellos que buscan crecer y no quedarse estancados en un mismo mercado; sin embargo, la intención de este tipo de estructuras es la de producir más para vender más, lo cual resulta complejo cuando se es nuevo en una región, lo que conlleva a incurrir en altos costos de almacenamiento si no se consigue tener una demanda suficiente, es por esta razón que Journeymen se dio cuenta de que entrar a un nuevo mercado implica una serie de valoraciones dentro de las cuales se tiene en cuenta factores como la exportación directa (altos costos de transporte) o la producción en zona (costos de construcción y mayores riesgos), lo cual al final se ve definido por las proyecciones y recursos internos de la empresa, donde la realidad de la misma a nivel presupuestal juega el rol más importante.
- Por último, la toma de decisiones a nivel ejecutivo es entender a nivel externo e interno lo que sucede en una organización, desde lo micro hasta lo macro, por ende, contar con personal capacitado y preparado para tomar este tipo de acciones resulta clave para el éxito de la empresa, de lo contrario, los esfuerzos no serán más que recursos desperdiciados sin lograr los objetivos esperados.



REFERENCIAS

- Arce, E., 2006. Gestión De La Capacidad Directiva. [Artículo] p.23. Disponible en: <<https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/GestionCapacidadDirectiva-EA-CapitalHumanooct06.pdf>>[Accedido el 21 de octubre de 2020].
- Banco Mundial. (2020). Germany | Data. Datos.bancomundial.org. Retrieved 7 November 2020, from <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=DE>.
- Banco Mundial. (2020). Russian Federation | Data. Data.worldbank.org. Obtenido el 7 de noviembre de 2020, desde <https://data.worldbank.org/country/russian-federation>.
- Banco Mundial. (2020). United States | Data. Data.worldbank.org. Obtenido el 7 de noviembre de 2020, desde <https://data.worldbank.org/country/united-states>.
- BUSINESSGLOBAL., 2020. COMPANYGAME/cuadro de mando usuario=4705BUSABV18&password=OXS643&Alumno=Adcalleja223&Simulador=BUSINESSGLOBAL&camino=D:\WEBS\BusinessGlobal\&Origen=FICHA
- Cejas, M., & Camejo, A. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la Responsabilidad social empresarial. Observatorio Laboral Revista Venezuela, 2(4), pp. 67-87.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano [Ebook] (3rd ed., p. 42). Ricardo A. del Bosque Alayón. Obtenido el 7 de noviembre de 2020 <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>.
- Chaparro Guevara, R., Ospina Estupiñán, H., & Alonso González, A. (2019). Personal Branding como elemento diferenciador, en la figura de los docentes de Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 15(29). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i29.2870>
- Company Game. (2020). Producción.
- Businessglobal.companysgame.comdeusuario=4705BUSABV18&password=OXS643&Alumno=adcalleja223&Simulador=BUSINESSGLOBAL&camino=D:\WEBS\BusinessGlobal\&Origen=FICHA. Deutsche Welle. (2019). Alemania: 500 millones más en la inteligencia artificial. DW.COM. <https://www.dw.com/es/alemania-500-millones-m%C3%A1s-en-la-inteligencia-artificial/a-48853702>.
- Dodgson. (2019). Innovación: una breve introducción. Barcelona: ANTONI BOSCH EDITOR.
- Escobar, R., Escobar-Escobar, M. (2016). Estado del arte para estudiar la administración: aporte en la profesionalización. Revista Libre Empresa.
- García, A; Pineda, D; y Andrade, M. (2015). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. Universidad & Empresa, 17(29), 257-278.
- HSBC. (2020). ANTES DE PARTIR: LA CULTURA Y LAS COSTUMBRES ESTADOUNIDENSES. Bbc.com. Obtenido el 8 de diciembre de 2020, desde <http://www.bbc.com/storyworks/specials/moving-to-america-spanish/america-culture-and-customs.html>.

- ♦ Ibarra, M., Gonzáles, L. y Demuner, M., 2017. Competitividad Empresarial De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Manufactureras De Baja California. [PDF] Baja California, pp.112 en: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>> [Accedido el 21 de octubre de 2020].

REFERENCIAS

- Infobae. (2019). Estados Unidos analiza vetar la importación de tecnología sensible. infobae. Obtenido el 8 de noviembre de 2020, desde <https://www.infobae.com/america/2019/11/27/estados-unidos-analiza-vetar-la-importacion-de-tecnologia-sensible/>.
- Legiscomex. (2020). ¿Cómo importar a EE UU?. Legiscomex.com. Obtenido el 8 de noviembre de 2020, desde https://www.legiscomex.com/Documentos/primer_articulo.
- Legiscomex. (2020). Cultura de negocios de Alemania/Inteligencia de mercados. Legiscomex.com. Obtenido el 8 de noviembre de 2020, desde <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-alemania-negociaciones-2016.pdf>.
- Ministerio de educación y ciencia de la Federación de Rusia. (2020). Enseñanza rusa para los estudiantes extranjeros: Información de consulta. Es.russia.edu.ru. Obtenido el 8 de noviembre de 2020, desde <http://es.russia.edu.ru/information/cult/2571/>.
- Montoya, N. P. M. (2005). ¿Qué es el estado del arte?. Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular, (5), 73-75.
- Morales Reyna, F. R., Terranova Borja, G. F., Sandoya Mayorga, L. (2019). La calidad en el servicio al cliente: factor de éxito de las empresas. (Spanish). Opuntia Brava, 11(4), 268
- Morales, E., Blanco, M. y Alarcón, G., 2016. LA CALIDAD Y LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL SONORENSE Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR. [Artículo de investigación] Sonora, México. Disponibles en: researchgate.net/publication/324805452_LA_CALIDAD_Y_LA_CAPACIDAD_FINANCIERA_DE_LA_EMPRESA_INDUSTRIAL_SONORENSE_Y_SU_EFECTO_EN_EL_DESEMPEÑO_EXPORTADOR [Accedido el 21 de octubre de 2020].
- Nuñez Cudriz, E., & Miranda Corrales, J. (2020). El marketing Digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 16(30).
- Oficina de información diplomática. (2020). Ficha país de la Federación de Rusia [Ebook] (p. 8). Ministerio de Asuntos Exteriores. Obtenido el 7 de noviembre de 2020, desde http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/RUSIA_FICHA%20PAIS.pdf
- f. Santander Trade. (2020). TRÁMITES ADUANEROS EN RUSIA. Santandertrade.com. Obtenido el 8 de noviembre de 2020, desde <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/rusia/tramites-aduaneros-importacion>.
- Stop Fakes. (2020). Para entender los derechos de propiedad intelectual [Ebook] (pp. 39 y 40). Obtenido el 8 de noviembre de 2020, desde <https://www.stopfakes.gov/servlet/servlet.FileDownload?file=015t0000000DA5c>.
- Striedinger Meléndez, M. (2018). EL MARKETING DIGITAL TRANSFORMA LA GESTIÓN DE PYMES EN COLOMBIA. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 14(27).

