	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS **Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional**	Registro OMP:

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título: La influencia del rebote corporativo como ventaja competitiva para las organizaciones.

Programa académico:
Negocios Internacionales

Área (s) de Conocimiento: Talento humano, Finanzas, Logística	**Área a cargo del Centro de Desarrollo Empresarial:**

Datos de los Participantes

Nombres	Identificación	Teléfono	Correo	Semestre	Registro OMP[1]
Sergio Clavijo Trujillo	1020818535	3176416662	sclavijot@unbosque.edu.co	VIII	
Yiliana María Montes Doria	1192916931	3003844591	ymontesd@unbosque.edu.co	VIII	
Paola Milena Rodríguez Casallas	1072670480	3138713713	prodriguezc@unbosque.edu.co	VIII	
Sara Rojas Gómez	1000219985	3507202124	srojasgo@unbosque.edu.co	VIII	
Juan José Tierradentro Mora	1016103498	3166325009	jtierradentro@unbosque.edu.co	VIII	
María Camila Velosa Herrera	1020842045	3053458558	mvelosah@unbosque.edu.co	VIII	

RESUMEN

El presente trabajo demuestra y transmite de manera conjunta los diferentes conocimientos, estrategias y métodos adquiridos e implementados durante un periodo determinado en un ejercicio de simulación, el cual tiene como principal foco de atención las estrategias basadas en la resiliencia y los beneficios de la aplicación de la misma dentro de un entorno corporativo. Para ello se realiza una revisión a estudios pasados cuyo tema principal contiene un panorama similar al que se quiere exponer en el presente documento, y finalmente, se comparten los resultados obtenidos y las enseñanzas adquiridas por medio del ejercicio práctico.

Palabras clave: Resiliencia, Ventaja Competitiva, Renovación Organizacional.

IDENTIFICACIÓN BASE DEL PROYECTO DE GRADO

Nombre del diplomado Opción de grado: Diplomado simulación gerencial	**Ciudad:** Bogotá
Lugar específico: Universidad el Bosque	
Nro. de licencia asignada al ejercicio:	
Líder Responsable del grupo de trabajo:	
Director Diplomado: Hector Rodrigo Ospina	**Fecha de Inicio:** 29 de febrero
Responsable CDE:	**Fecha de terminación:** 16 de mayo

[1]

2. Tabla de Contenido

3. Objetivos.....3

3.2 Justificación… 4

3.3 Marco Teórico 6

3.4 Estado del arte 10

4. Diagnóstico situacional… 14

5. Desarrollo de las sesiones de toma de decisiones…..... 18

6. Proyección de los resultados obtenidos frente a los impactos registrados en el proyecto y/o programa… 27

7. Discusión y análisis 29

8. Conclusiones…..... 32

9. Referencias… 34

3.1. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Determinar qué factores clave se deben adoptar para tener una actitud resiliente en las empresas después de una crisis.

Objetivos Específicos:

- Identificar y tener bien claro el rol que le corresponde a cada empleado dentro de la empresa.
- Contar con personal altamente capacitado para realizar las labores que se le indican.
- Tener contingencia económica, para invertir estrictamente en lo necesario.
- Poseer un buen sistema de elección del personal.
- Conocer la misión y la visión de la empresa, acorde con los objetivos y metas que se desean alcanzar.
- Programar y diseñar de la manera más viable y segura, cada una las inversiones.
- Tener claro el camino que se va a tomar, para no cometer el mismo error.
- Contar con un programa de capacitación para evitar errores por parte de los empleados.
- Elaborar un plan de contingencia que ayude a fomentar una mejor comunicación entre las distintas áreas.
- Disponer de los recursos necesarios en caso de que se presente una crisis, para así poder continuar con la operación y producción evitando distintos retrasos.
- Evaluar y destinar el porcentaje de dinero para cada área de la empresa.

3.2. JUSTIFICACIÓN.

Siguiendo cada uno de los objetivos específicos ayudará afrontar cada una de las crisis financieras, por ello es importante que cada uno de los integrantes de la empresa tengan claro el rol con el que cuenta y la función que deben seguir, para esto es muy importante que los empleados se encuentren altamente calificados para afrontar cualquier circunstancia; sin embargo es muy importante que la compañía cuente con un alto sistema de elección del personal para que cada individuo sea el más adecuado para su cargo. También se debe tener en cuenta el porcentaje de dinero que se va destinar para afrontar las distintas crisis, esto hace que la empresa siempre esté preparada ante cualquier eventualidad, evitando así posibles atrasos en la producción, y poder tener a disponibilidad del personal para combatir esta crisis, y sobre todo, evitar que la empresa detenga su mano de obra.

Es importante conocer a la competencia y el mercado en el que se encuentran, ya que se facilitara conocer los productos que venden y los precios que manejan para que la empresa sea competitiva y pueda mejorar la elaboración de sus productos reduciendo los costos de fabricación y de logística sin disminuir la calidad de los insumos. Muchas empresas entran a un mercado sin conocer la competencia, y esta es una de la razones clave por las que se genera una crisis, no conocer precios o intentar competir en un mercado donde solo hay predominio y valor de marca de una empresa, y es ahí cuando esas empresas tienen que poder generar resiliencia, intentar salir adelante adoptando nuevas medidas y precios después del fracaso.

Otro factor que se debe tener en cuenta para poder salir de una crisis es la estrategia de mercadeo que realizan las empresas, esto facilita que su marca y su innovación se incrementen permitiendo abarcar nuevos mercados y para sostener el mercado actual, permitiendo un incremento en sus activos lo que facilita el pago de sus obligaciones financieras. Sin el debido manejo tanto en el mercadeo de la empresa/producto como de los pagos, se puede evidenciar un problema económico muy grande, afectando la productividad de la empresa, .las finanzas, y sobre todo los clientes. Debido a esto,

es necesario la implementación de un personal totalmente capacitado ante estas adversidades, que pueda darle el manejo correcto a las finanzas y así evitar el desplome de la compañía.

Muchas de las causas por las que se genera crisis en una empresa, empiezan por los empleados, pues son ellos los que cumplen una función vital en el funcionamiento de ésta. Si los empleados no tienen un buen ambiente laborar o no están lo suficientemente capacitados para las labores que se le ocupan, va a haber un estancamiento que afectará a toda la empresa, pues es un efecto en cadena que va afectando área por área si el trabajo no se realiza de la manera correcta. Hay 2 situaciones en las cuales cada empleado se puede ver afectado, el estrés laboral y el acoso moral entre empleados, y si no se toman las medidas pertinentes para evitar estos factores, pueden conllevar a problemas legales mucho más importantes y peligrosos. Una de las formas para afrontar estos problemas internos en la empresa es por medio de un proceso llamado “engagement”, el cual consiste en establecer un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo (Schaufeli, 2002). Este proceso motiva a las empresas a empezar a implementar programas de entrenamiento o capacitación de resiliencia para saber manejar de manera correcta el estrés de los empleados, y sobre todo les inculcan valores para evitar el acoso moral.

Por estas y muchas más razones, es que es necesario que las todas las empresas se familiaricen y tengan muy claro el concepto de resiliencia, qué planes pueden adoptar al momento de encontrarse en una situación crítica que esté afectando en muchas razones la efectividad de la empresa, y sobre todo que los pongan a prueba con cada miembro. Este es el método el cual los ayudará a idear una nueva ideología en los planes a futuro, y lo más importante, resurgir del fracaso con nuevos ideales que si se manejan de la mejor manera, asegurará el éxito de cualquier empresa.

3.3. MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL.

Para dar desarrollo a los objetivos planteados con anterioridad en este trabajo, es necesario revisar las investigaciones que se han realizado previamente con respecto a la temática principal del mismo, por ende, teniendo en cuenta que el principal concepto que se abarca en nuestro escrito es el de rebote corporativo o resiliencia, se considera de vital importancia hacer una revisión de estudios previos cuya base sea fundamentada en la resiliencia y utilizarlos como ejes para el apoyo de nuestro trabajo.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, es importante obtener una definición base para el desarrollo de nuestro trabajo, por lo que pasamos a la definición de resiliencia, a nivel corporativo, se establece como aquella capacidad de enfrentar las adversidades planteadas por los diferentes entornos a los que se encuentra expuesta una empresa y utilizarlos a favor de la misma para convertir la optimización de este proceso en una ventaja competitiva, así mismo, utilizar el cambio constante como una oportunidad de innovación dentro de la organización (Chousa y Castro, 2011, también Vallaeys, 2016). También, se encuentran otras definiciones para el término, por ejemplo, la proporcionada por Medina, que lo define como la capacidad de actuar ante la incertidumbre. (Medina, 2012) y la proporcionada por Meneghel, Salanova y Martínez, que indican que por resiliencia, se hace referencia a al logro y adaptación en las situaciones adversas. (Meneghel, Salanova & Martínez, 2013). A partir de lo anterior, se puede notar la similitud dentro de las definiciones proporcionadas por los diferentes autores significando así que se puede establecer que la resiliencia es un factor fundamental dentro del desarrollo y evolución de una compañía, dado a que proporciona aptitudes necesarias para afrontar los posibles obstáculos que se pueden presentar, tanto internos como externos.

Es de vital importancia resaltar que actualmente nos encontramos en un mundo constantemente sometido a cambios de todo tipo, lo cual hace aún más importante incluir el término de resiliencia dentro de las corporaciones, según León (2015), la forma en la que se dirigen las empresas ha cambiado, ahora el principal reto de todas las compañías es el desarrollo de habilidades que permitan controlar la crisis y

lidiar con la inestabilidad en los mercados (León, 2015). Adicionalmente, en un estudio realizado por Villamar, las organizaciones utilizan la resiliencia para resolver los diferentes problemas y adversidades que vienen sujetas al mercado globalizado de la actualidad. (Villamar, 2015)

En este contexto, siguiendo las definiciones anteriores, se puede decir que la resiliencia no es sólo una característica individual y es así como este término fue adaptado a la administración como resiliencia organizacional o empresarial, para Kanigel, (2001), citado por López (2017) fué definido como la capacidad de identificar riesgos potenciales y poner en marcha medidas proactivas para asegurar el desarrollo organizacional frente a situaciones adversas.

En cuanto a las organizaciones resilientes, según Medina, estas deben contar con una serie de características específicas, las cuales deben estar orientadas hacia la preparación y reacción ante una condición específica que de paso a una transformación. (Medina, 2012)

De acuerdo a las investigaciones previas y dando continuidad a la idea anterior, de las organizaciones resilientes, uno de los principales errores cometidos por las empresas es confiar en que no necesitan ser resilientes mientras no haya ninguna caída u obstáculo significativo, según Hamel y Valikangas, “Toda empresa es exitosa hasta que no lo es”, esto se puede interpretar de forma que todas las empresas se encuentran sometidas a la posibilidad de un tropiezo a lo largo de su etapa productiva, y que deben encontrarse preparadas para afrontar el hecho, superarlo, y utilizar la experiencia a su favor. Se establece que esta confianza genera que se postergue el trabajo de preparación y renovación de una empresa, lo que puede resultar perjudicial para la misma (Hamel & Valikangas, 2003). Así mismo, en otro estudio realizado por Vaca y Contreras, se hace un llamado al reconocimiento de la importancia de la inclusión de la resiliencia en el ámbito de la toma de decisiones y ejecución de las mismas en las distintas compañías. Se establece que las empresas que optan por tomar decisiones mesuradas y tradicionales tienen un alto riesgo de desaparecer debido a que los negocios en la actualidad giran entorno a la capacidad de adaptación, superación y transformación de las empresas. (Vaca & Contreras, 2018)

Por otra parte, Vega (2012) explicó que las organizaciones no sólo deben resistir ante los cambios, sino que deben buscarlos, puesto que al estar enfrentados a riesgos y situaciones adversas le permitirá a la empresa aprender y ser más resilientes, haciéndolas más aptas para solucionar diferentes tipos de contingencias futuras, añadiendo así que la capacidad de ser resiliente forma parte de la teoría de la evolución de las especies, donde sólo los individuos más aptos son capaces de sobrevivir. (Vega, 2012).

Así mismo, las organizaciones en su esfuerzo por mantenerse activas en su sector de desarrollo han debido afrontar diversos factores de cambio para protegerse, sin embargo, la gran mayoría suelen o tienden a desaparecer como consecuencia de las crisis económicas, altos costos, complejidad de los mercados, competidores más agresivos, etc.(Alvarado, 2015). Sin embargo, muchos autores coinciden en que una empresa realmente exitosa y perdurable es aquella que muestra una agilidad de respuesta ante los entornos cambiantes, esto debido a las exigencias a las que enfrenta en un ambiente dinámico y en constante transformación.

En general, se puede evidenciar a través de los estudios sobre resiliencia organizacional que existen dos enfoques principales, uno desde la perspectiva de sobrevivir frente a una crisis y el otro desde cómo una organización se prepara para cambiar la realidad y adaptarse antes que su entorno lo obligue para ser más exitosas y perdurables. Es por eso es que Cyrulnik (2001) señala que la resiliencia es un resorte que puede demorar en rebotar, es un resorte invisible que hace de la adversidad una oportunidad para rebotar lejos. Siendo esta una oportunidad para las organizaciones de crecer y mantenerse dentro del mercado.

En la actualidad, la resiliencia es considerada como “una capacidad estratégica” para asegurar la continuidad de las operaciones de las empresas u organizaciones, ya que según Baena (2016), se considera como una “habilidad” que puede ser desarrollada o desplegada por los miembros de una

organización para reconocer, enfrentar y transformar constructivamente situaciones que amenazan su entorno.

Buscar la resiliencia en una organización como señalan Hammel & Valikangas (2003) citado por Alvarado (2015) debe consistir en un proceso de mutación constante, donde se adquieren fortalezas y habilidades que le proporcionan a la organización la construcción de un futuro prometedor, en vez de sólo aferrarse a aquellas prácticas que los hicieron alcanzar niveles superiores. Estos autores señalan que dentro de una organización resiliente existe mucho fuerza y energía, pero sin traumas.

Las habilidades desarrolladas al enfrentar estos cambios repentinos puede generar en la organización una ventaja competitiva pues su actitud ante las adversidades aumenta la capacidad de respuesta cumpliendo con las necesidades del mercado, adaptándose a los avances tecnológicos y de información, preparándose para el futuro, es decir, aquellas organizaciones con capacidades de aprendizaje ante las crisis son las que demuestran mayores ventajas para afrontar situaciones adversas, así mismo la resiliencia en las organizaciones provee flexibilidad y oportunidad de desarrollar un sistema sustentable.

Recursos como la flexibilidad, la capacidad de ver las cosas desde diferentes perspectivas, la capacidad de diversificar hace parte de los recursos que las organizaciones saludables usan para salir de estas situaciones.(Salanova, 2009).

Ahora bien, el reto de las empresas es aprender a gerenciar las crisis con una conducta resiliente manteniendo una actitud positiva en condiciones desafiantes, puesto que esto genera un valor agregado que motiva a las personas y la empresa en sí a la perseverancia, permitiendo la recuperación en las situaciones adversas y conservando un nivel de funcionamiento y de buenos resultados.

3.4. ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN.

En cuanto al contexto en Colombia las empresas están aplicando la resiliencia por la crisis sanitaria y de salud que se está viviendo no solo en el país sino a nivel mundial. El gobierno nacional creó una serie de medidas para ayudar a las pymes durante esta crisis, una de ellas es el programa de garantías respaldado por el fondo nacional de garantías el cual cuenta con $12 billones de pesos. Según su presidente Juan Carlos Durán este programa fue creado con un tramo inicial de $2 billones, los cuales se irán incrementando con la utilización de las garantías; hasta llegar a un total de $12 billones en créditos garantizados.

Con este programa se buscan respaldar créditos que requieren las mipymes para hacerle frente a las necesidades de liquidez y asumir los gastos de personal, así como de costos fijos (arriendos y servicios públicos, entre otros) y demás obligaciones que deban atender para mantener su continuidad y ser sostenibles.

Además, el costo de las comisiones del programa “Unidos por Colombia” será asumido por el Gobierno Nacional, en un 50%. Ya que el costo de las comisiones que el FNG cobra por la emisión de las garantías es usualmente pagado por los empresarios. También este programa contará con una cobertura del 60% sobre el valor del crédito, donde el Gobierno Nacional, a través del FNG, asume el compromiso de respaldar al empresario en el 60% del valor de su crédito, facilitando el acceso a la liquidez que requiere. A este esquema pueden tener acceso las empresas (personas naturales o jurídicas), con ventas hasta $51.951 millones.

Otro grupo de medidas establecidas para esta crisis en Colombia son brindadas por Bancoldex. La entidad anunció que para brindar mayor liquidez a las empresas afectadas por las repercusiones del covid-19 se creó una segunda versión de la Línea Colombia Responde con la inyección de $350.000 millones adicionales a los $250.000 millones inicialmente dispuestos, recursos que estarán disponibles para todos los sectores, salvo el agropecuario.

Bancóldex también agregó otra iniciativa para solventar los efectos de la crisis en los emprendimientos y pequeñas empresas como lo son la Línea Colombia Emprende e Innova que busca beneficiar empresas jóvenes que cuenten con mínimo 6 meses y máximo 8 años de facturación; la línea para el escalamiento del sector turístico dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas del sector para financiar capital de trabajo, sustitución de pasivos y modernización; el reperfilamiento de las condiciones financieras de otros créditos existentes con recursos de Bancóldex y las líneas tradicionales de la entidad.

El sector financiero ha lanzado una serie de medidas para apoyar a los empresarios del país como líneas de crédito empresariales, prórrogas y congelamiento de los créditos previamente adquiridos. Estas son las medidas tomadas por el gobierno nacional de Colombia para ayudar a las empresas del país y que así con estos fondos cada empresa pueda actuar de manera resiliente y que al momento de que esta crisis acabe puedan volver a funcionar y no tengan que cerrar miles de empresas.

Los países más desarrollados han adoptado medidas más fuertes para afrontar de manera resiliente esta crisis sanitaria y de salud, han adoptado medidas para amortiguar el impacto en los medios de vida de las personas y en la economía. La Comisión Europea ha adoptado una respuesta económica global al brote, ha flexibilizado al máximo las normas presupuestarias de la UE, ha revisado sus normas en materia de ayudas estatales y ha establecido una Iniciativa de Inversión en Respuesta al Coronavirus, dotada con 37.000 millones de euros, para proporcionar liquidez a las pequeñas empresas y al sector de la asistencia sanitaria.

El 2 de abril, la Comisión propuso unas medidas de gran alcance destinadas a movilizar cada euro del presupuesto de la UE para proteger las vidas y los medios de subsistencia de los ciudadanos. La Comisión puso en marcha una nueva iniciativa denominada SURE - Instrumento de Apoyo Temporal para Mitigar los Riesgos de Desempleo en una Emergencia para contribuir a conservar puestos de trabajo y apoyar a las familias. Propuso también reorientar todos los fondos estructurales disponibles hacia la respuesta al coronavirus. Los agricultores y los pescadores también recibirán ayudas, al igual

que los más desfavorecidos. Una Iniciativa de Solidaridad Sanitaria de la UE, dotada con 3.000 millones de euros, atenderá las necesidades de los sistemas sanitarios de los Estados miembros. (Comisión Europea, 2020)

Dinamarca planea invertir 13 por ciento de su PIB y pagará el 75 por ciento del sueldo de los trabajadores amenazados con ser despedidos por la crisis. Alemania, aprobó un paquete por 750.000 millones de euros, equivalentes al 22 por ciento de su PIB, y que abarcan todo tipo de ayudas, entre ellas un gran fondo para salvar o nacionalizar las empresas en problemas. La canciller alemana, Angela Merkel, ha dicho que harán "lo que sea necesario" para salvar la salud y la economía de su país, y ayudar a los Estados más vulnerables de la Unión Europea. En Rusia el presidente Vladímir Putin mandó un mes a todos a la casa y anunció que el Gobierno pagará los sueldos.

El congreso de Estados Unidos aprobó una ley por 2 billones de dólares, el plan incluye ayudas a las pequeñas empresas para pagar salarios. La norma prevé US$500.000 millones en préstamos para pequeños negocios y hasta US$50.000 millones para las aerolíneas y sus empleados.

También pone US$100.000 millones para hospitales y otros centros sanitarios desesperados por la falta de equipos médicos. Y expande los beneficios por desempleo para los afectados por el coronavirus o quienes hayan sido despedidos durante la crisis disponiendo US$250.000 para ayudas en este sector.

A continuación, para adentrarnos un poco en cuanto a los antecedentes de la resiliencia, podemos dar el punto de partida diciendo que este concepto ha sido analizado y aplicado a disciplinas como: la economía, psicología, medicina, gestión del riesgo, sociología, entre otras. Como tal no hay una definición para la resiliencia empresarial pero se han llevado a cabo varias investigaciones y proyectos sobre ellos.

Las empresas están aplicando el principio de la resiliencia para solucionar las graves dificultades y problemas, incluso factores externos, que están enfrentando en el mercado globalizado en el cual desarrollan sus actividades. Podríamos decir que, la resiliencia es la respuesta a cambios inesperados e

imprevistos, a sucesos disruptivos así como perturbaciones y que constituye la habilidad para que la empresa se adapte y responda a dichos cambios (Erol et al., 2010). Las disrupciones en las empresas se pueden presentar en diferentes formas, afectando la producción, las ventas, las finanzas, la calidad, problemas que si no son superados producirán clientes no satisfechos y se pierde o reduce el mercado.

Esto, por consecuencia, hace que las empresas ejecuten estrategias de protección para eliminar los riesgos que podrían generar la desaparición de las empresas, para salir victoriosas de las grandes tormentas que las atacan, y convierten la crisis en una oportunidad para al final contar con más fortalezas y habilidades gerenciales que mejoran su posición y recuperen su liderazgo , eliminando los riesgos de una catástrofe empresarial (Hollnagel, 2011).

En el mundo de los negocios, en los mercados globalizados, podemos encontrar empresas del mismo sector que tienen que enfrentar y resolver problemas imprevistos, que las obliga a implementar estrategias de emergencia, a mejorar su toma de decisiones frente a los factores que les afectan, que de cierta manera están implementando la resiliencia en este tipo de ocasiones; unas empresas superan los problemas, y no solo que los vencen, sino que salen fortalecidas, mientras que otras empresas fracasan en sus intentos de recuperación, y desaparecen. De ahí, que para el caso de la internacionalización de las empresas, o su actuación en los mercados globales, se deban tener en cuenta los factores más importantes en el proceso de relacionamiento (Montenegro y Valbuena, 2018).

Podemos observar la situación que tuvo que pasar Henry Ford, con los constantes fracasos que tuvo a lo largo de su vida, durante su carrera como empresario del incipiente sector del automóvil, tras la creación de Detroit Automobile Company, surgió su más grande problema, la liquidez, que por consecuencia de esto utilizo la estrategia de asociación, pero aún seguían surgiendo los problemas como una línea de producción a un precio elevado y con una calidad baja y esto tomo como consecuencia la quiebra de la empresa. Henry Ford no se rindió ante este suceso, comenzó a diseñar, utilizando como ventaja la innovación y así fue como nació Ford Motor Company en 1903, y podríamos destacar su clave del éxito: producción en masa, adquirió nuevos socios, y aumento de la calidad y unos precios razonables.

A continuación, concluimos diciendo que estas empresas deben estar al tanto de lo que sucede en su entorno para poder prevenir y reaccionar de la mejor manera ante los cambios que sucederá; aquí es donde se llega a evaluar la capacidad de resiliencia de manera eficiente, pues dicha capacidad no sólo es una ventaja relacionada con la competitividad de las empresas actuales sino que está más relacionada con la continuidad y supervivencia de las mismas a largo plazo.

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

Descripción de la empresa asignada	La compañía Delta, opera en el sector de tecnología del hogar, con sede principal en México; cuenta con 2 fábricas propias: 1 All in One en México y 1 High Tecnology en USA atendiendo la demanda de los mercados de América Central y Sur y Japón y Corea.
Análisis del entorno de la empresa asignada	La compañía Delta se encuentra bien posicionada, con un valor de marca del 48 puntos frente a las otras compañías, con buen desempeño en cada uno de sus mercados, generando sus estrategias para elevar ventas y entrar a nuevos mercados, teniendo 2 fábricas propias desde puntos estratégicos beneficiosos de producción y distribución. Las variables estratégicas para la toma de decisiones de la compañía son las siguientes: ratio de endeudamiento, solvencia económica, presupuesto de inversión, capacidades de producción, niveles de innovación tanto del producto como de tecnologías, se podría decir que son los más importantes para tomar las decisiones de mejora y expansión que requiere la compañía.

Análisis Estratégico	Siendo líderes en la participación de nuestros mercados, con un excelente posicionamiento en valor de marca y confianza de nuestros clientes. Participando en los mercados de América Central y Sur y Japón y Corea, se generó la posibilidad del desarrollo de ventas de todas las líneas de producción atendiendo un nuevo mercado, en este caso fue Estados Unidos y Canadá, tomando como ventaja que no había participación por parte de nuestra competencia en esta región, siendo la región con más alto renta per cápita (40.400), se partió desde el hecho que poseemos un fábrica en el mismo territorio y los costos logísticos serían considerablemente bajos.
Análisis del mercado y Análisis Comercialización	Siendo el mercado china liderando las ventas y Japón y corea como el segundo del total de compañías, ya que son las regiones que más utilizan este tipo de productos y exigen un nivel de innovación. La compañía Delta, con un valor de marca del 48 en una escala del 10 - 100, teniendo participación en el mercado de América Central y Sur, con una población con poder adquisitivo bajo-medio y equivale al 9,67% de nuestras ventas; Japón y Corea, con un poder adquisitivo alto, nos representa el 90,32% de nuestras ventas, estos mercados son llamativos ya que además del precio, consideran la marca, calidad e innovación del producto. Le apuntamos al segmento de ahorradores, ya que es el segmento más grande de todos los mercados. Nuestra competencia en América Central y Sur es la compañía Gama y en Japón es la compañía Omega. Frente a la competencia, presentamos unos precios bajos, con una alta calidad para nuestro cliente final, y así llegar al segmento deseado, teniendo una buena posición competitiva resulta fundamental el control de costes y la máxima fiabilidad de nuestros productos a precios asequibles para este segmento, así mismo teniendo inversiones en

	estrategias de marketing para mantenernos posicionados en nuestros mercados. En cuanto a nuestra logística, distribuimos a nuestros mercados desde de nuestras plantas en USA y Mexico. Tenemos un stock de: ● Tecnopersonal: 3.380 unidades. ● Peqelectro: 14.339 unidades. ● Domohogar: 1.864 unidades.
Análisis de producto	La compañía Delta, especializada en el sector de tecnología del hogar, cubre todos los eslabones de la cadena de valor, desde el I+D y el diseño hasta la producción y distribución de 3 líneas de productos: ● Alta tecnología personal: presenta una diversidad de productos, siendo el segundo más vendido en nuestros mercados, con una cifra de 71.620 unidades, con un precio de 210 en América Central y Sur y de 224 en Japón y Corea. ● Pequeño electrodoméstico: productos de uso diario, es el producto que lidera nuestras ventas con 317.873 unidades vendidas, con un precio de 53 en América Central y Sur y de 68 en Japón y Corea. ● Domótica para el hogar: es la base para una casa inteligente, con 39.979 unidades vendidas, con un precio de 630 en América Central y Sur y de 680 en Japón y Corea. Estas líneas de productos producidas con la más alta calidad e innovación para cumplir las necesidades del cliente.

Análisis económico y Financiero	Poseemos unos activos por valor de 51.147.165, un pasivo por 13.181.773 y un patrimonio por 37.965.39. Basados en estas cifras, mediando el análisis financiero podemos tomar las decisiones futuras y aprovechar al máximo los recursos. Tenemos la posibilidad de aumentar al máximo la capacidad de nuestras fábricas, atendiendo la demanda de los mercados de América Central y Sur y Japón y Corea y próximamente de un nuevo mercado. La compañía tiene unos ingresos por un valor de 64.102.573 gracias a la venta de 429.472 unidades. En cuanto a nuestro nivel de endeudamiento, poseemos un crédito a largo plazo por un valor de 7.498.799 y una deuda a proveedores 5.682.974. Partiendo desde un presupuesto para inversión, realizaremos una evaluación de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad que nos traerán decisiones futuras.
Análisis Organizacional	La compañía delta, teniendo su sede principal en México, cuenta con 2 fábricas propias: 1 All in One en México, fabrica de tipo intermedio con la posibilidad de fabricar componentes y montarlos, con una capacidad de producción de Tecnopersonal: 50.000, peqelectro: 200.000 y Domohogar: 17.000 con un nivel de tecnológico de 4 puntos; y 1 High Tecnology en USA, fabrica muy especializada y con un alto nivel tecnológico de 6 puntos, con una capacidad de producción de Tecnopersonal: 30.000, Peqelectro: 100.000 y Domohogar: 20.000. Poseemos la compañía ramificada por las siguientes áreas: área de ventas, área de producción, área de marketing, área financiera y área de talento humano; y desde el origen de estas áreas se realiza el respectivo análisis para la toma de decisiones y por consiguiente tenemos capacidad organizativa de los sistemas

	de dirección, de la gestión de talento humano, financieros y de desempeño.
Análisis de desarrollo tecnológico y digital	Poseemos un nivel de innovación del 5,3 dentro de una escala de 10 - 100, y un nivel de tecnología del 5,0 dentro de una escala de 10 - 100, dando estas cifras como base, nos centraremos en darle una mayor inversión ya que de este modo proporcionamos mejoras, transformación y crecimiento, generando mayor satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, diversificando y diferenciando nuestro producto frente a nuestra competencia incrementando nuestra ventaja competitiva, asegurando una posición estratégica en el mercado.

5. DESARROLLO DE LAS SESIONES DE TOMA DE DECISIONES.

INTERPRETACIÓN DE INDICADORES CLAVE

Compañía: DELTA Ronda decisión: 1

	INDICADOR CLAVE	DEFINICIÓN	ANÁLISIS
1.	ESTRATEGIAS A LA INTRODUCCIÓN DE NUEVO MERCADO	Este indicador se basa principalmente en abarcar nuevos mercados dependiendo de su PIB y su competencia.	Al determinar el PIB y la población de cada país, se decidió introducir en el mercado de EEUU y Canadá por la cercanía a la planta.
2.	PRECIOS.	El indicador de precios es el encargado de aumentar o disminuir	El indicador de precios se aumentó un 1% en Japón y Corea para financiar la

		el valor de los productos dependiendo de la competitividad del mercado.	nueva apertura de mercado en EEUU y Canadá con el fin de posicionarnos en el mismo.
3.	PRODUCCIÓN	Este indicador se basa principalmente en aumentar la producción de las plantas que se tengan para fabricar nuevos productos.	El indicador de producción tuvo un incremento en la fábrica de Allin One para alcanzar su capacidad máxima del 95% de producción con el fin de satisfacer todos los mercados.
4.	PROMOCIÓN	Indicador de promoción, se basa principalmente en aumentar el mercadeo de la empresa y dar a conocer los productos de alta calidad.	Se incrementó el nivel de promoción aproximadamente un 32% con el objetivo de incrementar las ventas y darnos a conocer como empresa mostrando las calidad de los productos en los países posicionados.
5.	INNOVACIÓN	El indicador de innovación es el que permite a la empresa crear productos con una mejor calidad, y tambíen mejorar las estrategias de mercadeo y ventas.	El objetivo de haber incrementado innovación en nuestra empresa es para que los productos tengan un mayor reconocimiento en el mercado y aumentar las ventas, disminuyendo el margen de error.

RELACIÓN DECISIONES - INDICADORES CLAVE

Compañía: DELTA Ronda decisión: 2

INDICADOR CLAVE	DECISIONES
PRECIO	Estabilizar el precio de los productos en los mercados ya posicionados para así poder amortiguar los costos de la entrada de un nuevo mercado.
MARKETING	Incrementar la inversión de marketing en los mercados afectados en un 15% por el aumento del precio, para así recuperar ventas y la fidelización de los clientes.
PRODUCCIÓN	Al tener mayor producción e incrementar las ventas en los mercados afectados, los productos en stock/inventario disminuyeron un 8%.

ANÁLISIS DE CAUSAS

Compañía: DELTA Ronda decisión: 3

RESULTADOS POSITIVOS	PRINCIPALES CAUSAS
INVENTARIOS	Debido a que se abrió un nuevo mercado en USA y CANADÁ, los inventarios que se tenían disminuyeron en un 5%, permitiendo así disminuir costo en bodegas.
INGRESOS	En el primer período aumentamos el precio en los productos un 1%, por lo que los ingresos disminuyeron considerablemente, pero en las jugadas

	siguientes notamos un aumento en los ingresos debido a que aumentamos valor de marca, promoción e innovación del producto en un 15%, permitiendo poder vender más cada vez y generar así mayores ingresos.
UNIDADES VENDIDAS	Al ser una empresa posicionada en los mercados, el aumento de precios permitió que nuestras unidades vendidas bajarán en cada mercado, pero al aumentar las capacidades de las fábricas en cada jugada, y esto combinado con la mejora de tecnología e innovación de los productos, nos permitió poder incrementar las unidades vendidas en cada jugada.
COSTES DE CALIDAD Y PÉRDIDA	Al tener fábricas con buen nivel de innovación y tecnología, nuestros productos tenían una vida útil muy larga, pues no teníamos casi unidades defectuosas (Menos de un 3% de las unidades producidas), y esto nos ayudó a que los costes por mala calidad de los productos disminuyeran jugada tras jugada, y también tener menos stock en inventario.
VALOR DE MARCA	Debido a la constante inversión que tuvimos en promoción período tras período, y al vender productos de buena calidad, nuestro valor de marca aumentó considerablemente en los mercados a los que vendíamos, generando así confianza hacia los clientes y por ende, incremento de las ventas.
MARKETING	Nuestra empresa se enfocó demasiado en la promoción y marketing en los mercados, llegando a incrementar un 25% los gastos, pues esto ayuda a que la empresa sea más reconocida, y genera fidelidad hacia los clientes. Aunque tuvimos gastos de promoción altos, nos ayudó a poder tener un posicionamiento de nuestra marca en los 3 mercados que estamos, y así poder generar más ventas, más ingresos y más reconocimiento hacia los clientes.

RESULTADOS NEGATIVOS	PRINCIPALES CAUSAS
BENEFICIO NETO	Al tener muchos gastos, tanto logísticos como de promoción e innovación, nuestro beneficio neto no era alto comparado con las otras empresas, porque básicamente todo lo que vendíamos lo gastamos, pero esto nos ayudó a poder invertir a largo plazo en la empresa y poder tener un aumento tanto en ingreso como en ventas de un 8% más o menos.
COSTES LOGÍSTICOS	Nuestro problema fue que al tener las plantas en USA y MEXICO, nos tocaba gastar bastante en el transporte de productos a JAPÓN y COREA, que era nuestro mercado más rentable, y es por esta razón que nuestros costes logísticos incrementaron jugada tras jugada, y así nuestro beneficio neto era menor.
GASTOS GENERALES	Debido a la gran inversión que hacíamos período tras período para poder recuperarnos de la crisis de la primera jugada, nuestros gastos aumentaban y aumentaban, pues era necesario poder invertir para así mejorar la marca, las ventas y sobre todo mejorar la empresa. Al final funcionó, nos logramos recuperar muy bien de ese golpe, pero los gastos fueron bastante altos, incrementando un 19%.
INNOVACIÓN DE PRODUCTO	Al no invertir en la innovación de los productos en los primeros 3 períodos, nos dimos cuenta cómo perdíamos fidelización de los clientes, y por ende las ventas no subían, pero en la cuarta y última jugada decidimos invertir más de lo requerido en la innovación, un 30%, para así poder ofrecer un mejor producto al mismo precio y nos sirvió bastante, pues las ventas tuvieron un gran aumento del 7% y también la percepción de nuestra marca a los clientes.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO FINAL

Compañía: DELTA Ronda decisión: 4

Descripción de la empresa asignada	Empresa de tecnología del hogar Delta con sede en México, cuenta con dos fábricas de producción propias, la primera ubicada en México de tipo all in one y la segunda ubicada en USA de tipo high technology. Nuestros competidores son las empresas Omega y Gama, abarcamos los mercados de América Central y del sur con una población de 360 millones, Japón y Corea con una población de 180 millones, Estados Unidos y Canadá con una población de 250 millones.
Análisis del entorno de la empresa asignada	En cuanto al mercado la empresa Delta se encuentra América Central y del Sur, Japón y Corea, Estados Unidos y Canadá. Los tres mercados donde opera Delta manejan su rango de innovación entre 5 y 7 puntos en las líneas de producto y la empresa maneja un grado de innovación de 5 y 6 ya que en estos tres mercados Delta apunta a los clientes ahorradores y conservadores. Además, contamos con un nivel tecnológico en nuestras dos fábricas de 7 en all in one y de 8 en high technology.
Análisis Estratégico	En el último año la empresa Delta tenía como objetivo principal aumentar su valor de marca en los tres mercados donde opera, en América Central y del Sur el valor de marca en las tres líneas de producto llego a 100. En Japón y Corea en la línea tecno personal se aumentaron 18 puntos, en pequeños electrodomésticos se aumentaron 26 puntos y en la línea de domo hogar se aumentaron 32 puntos del valor de marca de la empresa. En USA y Canadá Delta logró aumentar su valor de marca en las tres líneas de productos, domo hogar aumentó 15 puntos, pequeños electrodomésticos aumentó 16 puntos y

	tecno personal aumentó 20 puntos.
Análisis del mercado y Análisis Comercialización	La demanda de nuestros productos en el último año aumentó para dos de tres líneas de productos, la línea de Tecno personal aumentó en 1,1% y también se registró un aumento del 0,9% en la línea de Domo hogar, se registró una disminución del 0,7% de la demanda de nuestra línea de Pequeños electrodomésticos, sin embargo, es la línea que más vende la empresa. En cuanto a la competencia en América del central y del Sur competimos con Gama, en USA, Canadá, Japón y Corea competimos con Omega. En el área logística en el último año logramos disminuir los costes de transporte y almacenaje de las tres líneas de productos, esto significó una reducción del 23,1% del total de los costos logísticos de la empresa. En cuanto a precios en el último año no hicimos un incremento de precios en ninguna de las tres líneas y tampoco en ninguno de nuestros mercados, dado que queríamos conservar la estabilidad del mercado y que contamos con precios competitivos. El mercadeo fue una de nuestras prioridades en el último año, por lo cual aumentamos nuestros gastos de mercadeo en un 29,3% en comparación al año anterior. Sin embargo, en comparación del primer año 2019 (4.055.000) al último 2023 (9.530.000) la empresa ha duplicado su inversión en mercadeo.

Análisis de producto	La empresa Delta produce equipos de tecnología para el hogar, cuenta con tres líneas de producto, tecno personal, domo hogar y pequeños electrodomésticos. La línea con más unidades vendidas de la empresa son los pequeños electrodomésticos, seguida por tecno personal y por último domo hogar. Siendo Japón y Corea el mercado donde más unidades vendemos de nuestras tres líneas de productos. En cuanto a la competencia en el mercado de América Central y del Sur la línea donde somos líderes es pequeños electrodomésticos mientras que en domo hogar y tecnología personal Gama es quien lleva la delantera. En Japón y Corea Omega va en primer puesto en ventas y en USA y Canadá la empresa Gama es quien va en primer puesto en ventas. El mercado en América Central y del Sur en su mayoría es de ahorradores ocupando un 80,4% de la población, seguido por los conservadores con un 17,6% y la población de clientes más pequeña son los innovadores con un 2,0% del mercado. En Japón y Corea el porcentaje de clientes ahorradores disminuye siendo del 57,2%, el segmento de innovadores es de 27,8% y los clientes innovadores ocupan el 15,1%. En USA Y Canadá los clientes ahorradores representan el 46,2% de la población, seguido por los conservadores con un 30,4% y los clientes innovadores el 23,4%, esta región tiene el mayor porcentaje de clientes innovadores de nuestros mercados. Los precios que manejamos en cada uno de nuestros mercados son diferentes, en América Central y del Sur tenemos precios un poco más altos que nuestra competencia Gama en las tres líneas de productos, en Japón y Corea tenemos un rango medio de precios ya que los precios más altos los tiene Omega y los precios más bajos los tiene Beta. En USA y Canadá ofrecemos los precios más bajos del mercado en las tres líneas de productos a comparación de Gama y

	Omega.
Análisis económico y Financiero	Los factores económicos y financieros que tuvimos en cuenta al momento de tomar la decisión para el último año de la empresa Delta al momento de elegir nuestros mercados fueron el PIB, el grado de innovación que buscan los clientes y el total de la población. En la tercera decisión en términos financieros la empresa buscaba aumentar sus ventas, disminuir sus costos logísticos y de fabricación para si obtener un mayor beneficio del ejercicio. Se logró disminuir los inventarios en 1,1%, aumentar los activos en 2,3% y el patrimonio en 3,4%.
Análisis Organizacional	La empresa cuenta con Delta tiene dos fábricas de producción, una all in one ubicada en México y otra high technology ubicada en USA en este último año aumentamos la capacidad de producción de ambas fábricas lograron un porcentaje de ocupación casi completo. La fábrica all in one en la línea de tecno personal tienen una ocupación del 94%, pequeños electrodomésticos 95% y la línea de domo hogar está en 97,4% de ocupación. La fábrica high technology en la línea de pequeños electrodomésticos tiene una tasa de ocupación del 96,4%, la línea de domo hogar tiene una ocupación del 99% y la línea de tecno personal está en 95,1%. La capacidad de organización de la empresa aumentó en comparación al primer año de la empresa y en el periodo de 2023 está en 7,2. Los gastos de personal variaron, aunque no de manera considerable entre el primer año 5.215.000 y el último año 5.886.733**.**

Análisis de desarrollo tecnológico y digital	El nivel de tecnología en general de Delta en el año final es de 7,5 lo que significa que en comparación al año inicia ha aumentado en 2,5 unidades. El nivel tecnológico de ambas fábricas de Delta ha aumentado la fábrica all in one empezó el primer periodo con un nivel tecnológico de 4 y en el periodo final 2023 el nivel tecnológico de esta fábrica está en 7, la fábrica high technology empezó con un nivel tecnológico de 6 y en el año 2023 en nivel tecnológico aumentó a 8 unidades. En cuanto a la innovación este fue otro frente en el que la empresa invirtió más en el último año, logrando así que la línea de domo hogar aumentar de 410.000 a 600.000, la línea de pequeños electrodomésticos aumento de 310.000 a 400.000 y tecno personal aumento de 160.000 a 200.000

6. PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS FRENTE A LOS IMPACTOS REGISTRADOS EN EL PROYECTO/PROGRAMA.

Tipo de impacto	Resultado del indicador
Impacto Resultado final del ejercicio	Delta se encontraba en un periodo de recuperación de mercado, el cual nos permitió desarrollar la habilidad de prevenir los posibles cambios que se darían en ese entorno. Mediante la correcta distribución del presupuesto y las decisiones tomadas acerca de las capacidades de la empresa se logró que la compañía se volviera a posicionar en un mercado muy competitivo. El Marketing fue nuestro principal aliado a la hora de evaluar nuestro valor de marca. Además, se logró recuperar parte del mercado Japonés el cual representa la región que mayor utilidad representa por unidad vendida.
Impacto sobre la productividad	Se aumentó la capacidad de las fábricas a un 95,5%, pasando de producir en el año inicial (2019) 422.670 a 428.340 en el año 2023, logrando reducir los costes relacionados con la producción en un -1,4%, siendo este, un indicador positivo para la cuenta de resultados de la compañía Delta puesto que se optimizó el uso de los recursos.

	El índice de productividad del año (2022) fue de 2,23, mientras que en el (2023) 2,32, el cual indica un aumento en la eficiencia, rentabilidad y productividad de la empresa.
Impacto sobre la competitividad	Tras aumentar el gasto en marketing y tecnología, Delta logró aumentar las unidades vendidas y posicionar su valor de marca en el último periodo; estos dos factores fueron diferenciadores para aumentar los niveles de fiabilidad, eficiencia y producción. Delta en promedio vendió el 19,97% de los productos en el mercado, manteniéndose competitiva frente a las demás empresas oferentes, siendo Domohogar la línea de producción que más representó ingresos en el año 2023.
Impacto sobre el mercado	En el año 2023 el mercado tuvo una contracción en las ventas con respecto a la demanda estimada; en los mercados que Delta atiende se presentaron las siguientes reducciones, América Central y del sur del -14,90%, Japón y Corea -2,40%, Usa y Canadá -22,30% respectivamente, sin embargo, la compañía presentó un crecimiento en las ventas del mercado Japonés principalmente en la línea de Domohogar.
Impacto sobre la Innovación	Se destinó el 14,48% del gasto en la innovación y desarrollo, esta decisión se tomó basado en el segmento que la empresa atendía “ahorradores”, el cual condiciona su compra al precio del producto, este indicador se mantuvo estable durante los últimos años siguiendo el nivel de innovación de referencia por región.
Impacto sobre los Procesos organizaciones	Durante los 4 periodos, el indicador aumentó un 10,1% debido a la distribución organizacional por áreas, la cual nos permitió evaluar cada uno de los indicadores con mayor profundidad y ser más eficientes en la toma de decisiones
Impacto sobre los estados financieros	Los resultados financieros de Delta fueron creciendo año tras año, hubo un aumento en los ingresos periodo a periodo, así mismo, se logró aumentar las ventas y por lo tanto, dentro de nuestro balance, cuentas como *Caja* aumentó en un 36%, las *Cuentas por cobrar* y el *Total de Activos* aumentaron. Por otra parte, aumentaron las cuentas como la de Pasivos corrientes, en consecuencia de un aumento en la cuenta de *Proveedores, la cual creció en consecuencia al incremento en la producción implementado en el último*

	periodo. Adicionalmente, se ve reflejado un aumento en la cuenta de *Capital+Reservas* la cual va relacionada a un aumento en el patrimonio de la empresa, esto se debe a un aumento en los activos y disminución en los pasivos de la misma.

7. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS.

De acuerdo a lo planteado anteriormente en el documento, y entrando en el contexto del simulador, se evidencia la asociación existente entre la resiliencia y nuestro desempeño a lo largo de la experiencia en el ejercicio de simulación. Dado que durante los periodos la empresa supo manejar y gestionar los obstáculos y convertirlos en un método de enseñanza aplicable en la próxima ronda de decisión, con el fin de conseguir un mayor beneficio para la compañía y para sus integrantes.

En cuanto a las rondas de decisión, como empresa conjunta conseguimos alinear nuestras ideas y propuestas para llevar a cabo las estrategias planteadas para cada periodo, lo cual finalmente resultó en una mejora del estado de la empresa y así mismo el enriquecimiento experiencial de cada uno de los individuos involucrados en la toma de decisiones. Por ende, y en sustentación a lo expuesto a lo largo de este documento, se presenta una consolidación de los resultados obtenidos en el ejercicio, en los cuales se evidencia la evolución de la compañía durante los periodos estipulados.

OBJETIVOS	META ESPECÍFICA	RANKING FINAL
Nuestro objetivo principal es ser la empresa más consolidada del mercado, logrando la expansión y posicionamiento en nuevos mercados con el fin de obtener mejores ganancias y ampliar el mercado de nuestra compañía, teniendo en cuenta el PIB, la competitividad de cada país y nuestro valor de marca para incrementar las ventas.	- Beneficio neto 2019: 7.439.988 Meta beneficio neto 2023: 9'605.024 Incremento porcentaje: 29,1% - Valor de marca 2019: 546 Meta valor de marca 2023: 666 Incremento Porcentaje: 22% - Capital + Reservas: 30.525.403 Meta Capital + Reservas: 40'629.311 Incremento porcentaje: 33,1%	2019: 3.150,8 (3er Puesto) 2023: 2.968,6 (5to Puesto) Porcentaje: -5,78%
Nuestro objetivo secundario es darnos a conocer en los mercados a los que atendemos, teniendo como punto de referencia mejorar la tecnología de las fábricas, aumentar la publicidad, y la innovación del producto y por ende, generar más ingresos que a largo plazo, nos van a dar mayor rentabilidad en la compañía.	- Nivel Tecnología 2019: 5,0 Meta Nivel Tecnología 2023: 8,0 Incremento Porcentaje: 60% - Ingresos 2019: 64'102.573 Meta ingresos 2023: 79'871.805 Incremento Porcentaje: 24,6% - Unidades vendidas 2019: 429.472 Meta valor de ventas 2023: 575.063 Incremento porcentaje: 33,9%	2019: 3.150,8 (3er Puesto) 2023: 2.968,6 (5to Puesto) Porcentaje: -5,78%

Teniendo en cuenta la tabla anterior, podemos observar que la empresa tuvo un buen desempeño de recuperación adoptando las dificultades y finalmente utilizando el conocimiento recaudado para emplearlo en futuras decisiones.

Por otra parte, es importante resaltar que la planificación, organización y comunicación fueron claves para la gestión del equipo, el cual se orientó al incremento de las ventas e ingresos de la compañía “Delta”; mediante el análisis, la evaluación y consideración de las variables de mayor impacto, los gerentes designados para cada área buscaron tomar las decisiones de la manera más racional y orientadas al beneficio de la compañía.

Tras una caída en el valor de marca en el primer periodo, la compañía decide tomar una actitud resiliente, con el fin de recuperar el mercado perdido, decisión clave para la posterior recuperación y resultados positivos dentro del campo financiero. Así mismo, mediante la pertinente asignación de áreas especializadas conseguimos obtener un panorama más específico acerca de las variables necesarias para las rondas de decisión, esto proporcionó una visión más alta de los cambios en cada indicador, lo que resultó en una mejora organizacional.

También cabe resaltar el aprendizaje obtenido por medio de ejercicio de simulación, del cual consideramos diferentes aspectos importantes a resaltar como los mencionados a continuación.

- Trabajo en equipo: Por medio de este ejercicio cada uno de nosotros vio reflejado en los resultados la importancia de trabajar en equipo y cómo esto afecta a una empresa en grandes escalas. Aprendimos una de las habilidades más necesarias para la vida laboral en la actualidad por medio de la adquisición de experiencia durante el desarrollo de la toma de decisiones.
- Delegación de tareas: Delegar tareas es vital para poder conocer de una manera más amplia y organizada la información de la empresa. Además nos permite ser eficientes en la adquisición de la información necesaria para tomar decisiones. Indicar quién realizará cada tarea, en qué tiempo y cómo.

- Especialización: "Hacer lo que mejor se sabe hacer", tanto en los mercados como en la distribución de los roles en la empresa. La especialización en los mercados nos permite fidelizar el segmento al que queríamos llegar, mientras que la otra permite que cada persona que posee un rol afín a sus gustos lo desempeñe de una mejor manera.
- Distribución del presupuesto de gasto: La clave del ejercicio estaba en saber cómo distribuir el presupuesto asignado en cada periodo, para cumplir con el objetivo planteado durante el ejercicio.
- Priorización: Cada empresa tiene un enfoque y posee un objetivo el cual desea cumplir, la priorización de los gastos es de gran importancia a la hora de tomar decisiones empresariales, muchas veces tuvimos que sacrificar un área para poder impulsar otra.
- Evaluación del mercado: Los mercados están en constante cambio y el del simulador no fue la excepción, durante los periodos se observó que la demanda siempre cambia, y las empresas deben estar a la vanguardia de atender ese escenario tan impredecible.
- Procesos transversales: Es importante y necesario para una organización con el fin de abarcar toda la estructura del negocio.
- Actitud resiliente: Ante el dinamismo del mercado y las decisiones tomadas sin experiencia, esta actitud es la que en un futuro nos permitirá recuperarnos y ser perseverantes para seguir enfocados en la meta propuesta en la empresa.

8. CONCLUSIONES.

En cuanto al objetivo que se fijo Delta logramos cumplirlo ya que nos posicionamos en USA y Canadá un mercado nuevo para la empresa, esto lo logramos teniendo en cuenta los costos logísticos que representaba llevar nuestros productos a este nuevo mercado ya que está muy cerca de nuestras plantas de producción, otro factor importante que tomamos en cuenta para lograr llegar a este mercado y posicionarnos fue el PIB, las preferencias de los clientes en cuanto a la línea de productos que más compran y saber que tipo de clientes son (ahorradores, innovadores o conservadores). Con esta nueva

incursión logramos aumentar el número de unidades vendidas de la empresa y logramos posicionarnos en este nuevo mercado.

La empresa avanzó en el pago de sus obligaciones financieras, en el último año Delta logró pagar el 8.8% de su préstamo a largo plazo, no adquirió créditos extraordinarios. y además logró disminuir los gastos financieros en el último año, la disminución fue del 8,1% en comparación al año anterior. También aumentaron la reservas y el capital de la empresa en 4,6% y el patrimonio neto aumentó 3,4% en el último año de la empresa. Todo esto lo logró sin comprometer la expansión a nuevos mercados ya que llegó al mercado de USA y Canadá y sin afectar el posicionamiento que ya tenía en sus mercados base, por el contrario la empresa logró aumentar su valor de marca en sus tres mercados, USA y Canadá, Centro y Sur América y Japón y Corea.

En cuando al desarrollo y gestión por parte de la compañía Delta en la toma de decisiones, nos vimos involucrados en el análisis completo de la compañía, el análisis del mercado y competencia, del análisis financiero y de los resultados de cada inversión, de donde tomaríamos punto de partida para la toma de decisiones. Es importante resaltar, que para cada decisión fijamos un objetivo específico y de allí se discutían las estrategias para llegar a él; cada área de la compañía, teniendo en cuenta el presupuesto, presentaba su perspectiva y tras el estudio de lo propuesto llegábamos a un acuerdo acerca de la estrategia que aplicaríamos. Desarrollamos el trabajo en equipo, la delegación de tareas y la especialización para mejores resultados.

Como compañía nos vimos enfocados a evitar el riesgo con cada decisión tomada, ya que lo que se quería era evitar un riesgo financiero, y se decidió que la compañía tomaría decisiones conservadoras. Al presentarse resultados negativos no esperados, decidimos tomar una actitud resiliente, sacando provecho de las experiencias vividas y teniendo la capacidad de adaptarnos a situaciones adversas siempre apuntando al crecimiento de las ventas para generar mayor volumen de ingreso e invirtiendo en marketing identificando las necesidades o deseos de nuestros clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible.

9. REFERENCIAS

Alvarado, V. (2015). La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones. Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Recuperado de: http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1717/1/RESILIENCIA%20Y%20SU%20EFECTIVIDAD%20EN%20LA%20PERDURABILIDAD%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf

Baena, I. (2016). Resiliencia y desempeño organizacional. Repositorio Institucional E-docUR. Universidad el Rosario. Recuperado de: https://core.ac.uk/download/pdf/86437053.pdf

Becoña. E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica. Vol 11 No. 3*. Recuperado de: http://aepcp.net/arc/01.2006(3).Becona.pdf

BBC News Mundo. Coronavirus | EE.UU. aprueba un paquete de ayudas económicas de US$2 billones, el más grande de su historia. Marzo 27 del 2020. Tomado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52045106

Cyrulnik, B (2001) La maravilla del dolor. El sentido de la resiliencia, Barcelona, Ediciones Granica. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=49985

Chousa, J. P., & Castro, N. R. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, *20*(2), 1-34. Tomado de: https://www.redalyc.org/pdf/391/39121262006.pdf

Comisión europea sitio oficial. Economía. Abril 2 del 2020. Tomado de: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/economy_es

Erol, O.; Henry, D.; Sauser, B.; Mansouri, M. (2010). Perspectives on Measuring Enterprise Resilience. 4th Annual IEEE International Systems Conference, San Diego, California, USA, 5-8 Abril, 2010

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review America Latina. Tomado de: http://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003_En_busca_de_la_resilencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf

Hollnagel, E. P. (2011). Resilience Engineering in Practice: A Guide. England: Ashgates Publishing Limited.

León, P. (2013). *Resiliencia organizacional: una aproximación* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). Tomado de: https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4568/Leon-

Pablo-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

León, F. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. Universidad Ecotec. Tomado de : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53370540/resiliencia.pdf?

López, E. (2017). La resiliencia como una herramienta para la adopción de programas estratégicos del manejo de las emociones desde el punto de vista organizacional. Recuperado de: https://www.academia.edu/36011425/Proyecto_de_tesis_sobre_resilencia_organizacional

Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Tomado de: file:///C:/Users/1192916931/Downloads/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, *31*(2). Tomado de: file:///C:/Users/1192916931/Downloads/197-764-1-PB.pdf

Montenegro, Y. A. & Valbuena, P. N. (2018). *Tendencias de investigación en relacionamiento legal en negocios internacionales (2012-2016)*. Recuperado de: http://hdl.handle.net/20.500.12495/2936

Sheffi, Y. (2016). El poder de la resiliencia: cómo las mejores empresas gestionan lo inesperado, Temas Grupo Editorial. ProQuest Ebook Central. Recuperado de https://ebookcentralproquescom.ezproxy.unbosque.edu.co/lib/bibliobosquesp/detail.action?docID=5487060.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1&isAllowed= y

Vega, R. (2012). Organizaciones Resilientes: Una mirada hacia su conformación. Recuperado de: https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2879/VegaZambrano-Ricardo-2012.p df?sequence=1&isAllowed=y

Sanchis, R. Poler, R. (2011). Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte. 5th International Conference on Industrial Engineering a Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización. Tomado de : http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/104-113.pdf

Schaufeli, W. (26 de Noviembre de 2012). *Cuadernos de Seguridad*. Obtenido de Cuadernos de Seguridad: https://cuadernosdeseguridad.com/2012/11/la-resiliencia-en-las-empresas-de-que-estamos-hablando/

Revista semana. Ayudas a los micro y pequeños empresarios, ¿no están llegando?. Marzo 6 del 2020. Tomado de: https://www.semana.com/economia/articulo/cuales-son-las-ayudas-que-brinda-el-gobierno-para- las-mipymes/661888

Revista semana. SOS a la economía. Abril 4 del 2020. Tomado de: https://www.semana.com/nacion/articulo/coronavirus-tiene-la-economia-colombiana-en-emergencia-cuales-son-las-opciones/661550

Vaca, H., & Contreras, F. (2018). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible. Tomado de: https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2611/1/Resilencia%20estrat%c3%a9gica.pdf}

Vallaeys, F. (2016). "A río revuelto ganancia de pescadores": Responsabilidad Social Confusa y vanaglorias gerenciales. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, *12*(22), 5-6. https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v12i22.1781

Villamar, H. (2015). La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.