| | | |
|---|---|---|
| | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |


| | | |
|---|---|---|
| | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | |


## 1. Identificación del Informe Ejecutivo del diplomado en Simulación Gerencial.

| **I. INFORMACIÓN GENERAL** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Título:** Simulación en Toma de Decisiones Gerenciales | | | | |
| **Programa académico:** Administración de Empresas y Negocios Internacionales | | | | |
| **Área (s) de Conocimiento:** Ciencias Económicas y Administrativas | | **Área a cargo del Centro de Desarrollo Empresarial:** | | |
| **Datos de los Participantes** | | | | |
| **Nombres** | **Identificación** | **Correo** | **Semestre** | |
| Paula Tatiana Triviño Moreno | 1015482095 | ptrivinom@unbosque. edu.co | Noveno | |
| Astrid Carolina Orjuela Rodríguez | 1010009043 | aorjuelar@unbosque.edu.co | Noveno | |
| Daniela Andrea Molina Torres | 1136889667 | damolina@unbosque.edu.co | Noveno | |
| Angela Patricia Triviño Moreno | 1015482097 | atrivinom@unbosque.edu.co | Noveno | |

**RESUMEN** (Contiene la información necesaria para brindar una idea general del proceso realizado. Debe incluir de manera articulada: Planteamiento de la situación, contexto del ejercicio y desarrollo del mismo. Máximo 300 caracteres)


*Como tema principal tuvimos en cuenta el objetivo general, analizar el origen de la innovación Balanced score card, basado en investigaciones que evidencien como las organizaciones han aplicado este concepto y que resultados han obtenido, para lo cual realizamos un proceso de investigación enfocado en el Balance Score Card en las empresas, de esta manera se pudo concluir que el Balance Score Card es un modelo de representación organizacional, este está compuesto por varios puntos de vista que contribuyen un valor agregado para el desarrollo a la empresa, por lo tanto en esta estructura se resaltan cuatro perspectivas, una de ellas es la financiera, que muestra la rentabilidad y el riesgo desde el accionista, también está compuesta de una estrategia de crecimiento empresarial.*

*Por otro lado se realizó el análisis organizacional de la empresa asignada (Gama) en cada uno de los periodos asignados en el simulador CompanyGame, analizando así el área de logística, RRHH, Marketing y un enfoque financiero por medio de las inversiones realizadas a cada periodo y rubro*


| **IDENTIFICACIÓN BASE DEL PROYECTO DE GRADO** | |
|---|---|
| **Nombre del diplomado Opción de grado:** Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional C | **Ciudad:** Bogotá D.C |
| **Lugar específico:** Universidad El Bosque. | |
| **Director Diplomado: Héctor Rodrigo Ospina Estupiñan** | **Fecha de Inicio:29 Febrero 2020** |

## 1.1. Objetivos.

### Objetivo general

Analizar el origen de la innovación Balanced score card, basado en investigaciones que evidencien como las organizaciones han aplicado este concepto y que resultados han obtenido.

### Objetivos específicos

1. Indagar experiencias aplicadas en las organizaciones en términos de innovación.
2. Investigar de donde nace la necesidad de generar métodos innovadores en las organizaciones.
3. Identificar un modelo aplicativo de innovación eficiente.
4. Reconocer los principales estudios y evoluciones realizados en torno al Balanced score card.
5. Comprobar el funcionamiento de diferentes modelos.
6. Identificar los elementos que compone el Balanced scored card.

## 1.2. Justificación

Por medio del problema de investigación inicial se busca conocer acerca de la innovación Balanced Scored Card con el fin de indagar modelos óptimos que han sido aplicados en diferentes empresas y han ayudado a tener una mejor sincronización de estas. Realizando la investigación se determino que las organizaciones actualmente tienen dificultades para el manejo y la dirección de sus estrategias, es decir, que las empresas inicialmente tienen una estructura básica, en donde se encuentran los objetivos, visión y misión, lo que lleva muchas veces a no cumplir los criterios establecidos, ya que, esto no es suficiente en muchas operaciones debido al control, lo que conlleva a que no se facilite tener esas metas es por esto que nace la idea de usar el Balanced Scored Card como modelo de gestión que ofrece definir una estrategia organizacional que ayude a las organizaciones a llegar a las metas definidas, este modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa sea publica o privada, este nace de investigaciones realizadas de la teoría management en los años 90's por los científicos Kaplan & Norton, el cual abarca varios niveles desde el control financiero hasta la dirección estratégica, formando así un modelo completo que tiene en cuenta el diseño, implantación, integración y seguimiento de la aplicación del método. (Kaplan, Norton,2003).

Hoy en día los avances tecnológicos en las empresas son de vital importancia, debido a que esto ayuda a las organizaciones a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos y crear nuevas estrategias para el desarrollo de estas**.** Sin embargo, muchas de las organizaciones no tienen una estructura base lo que conlleva a que 7 de cada 10 empresas no cumplan sus objetivos de transformación digital, según el estudio 'Digital Transformation: Insight into Getting it Right' donde se muestra que el 69% de los encuestados califica como poco exitosos el cumplimiento de los objetivos, y el 19 % cree que su empresa esta innovando como resultado de sus iniciativas, lo que trae como resultado que los planes de transformación de las empresas no están bien estructurados.(Digital,2018).

De igual forma, el estudio de Sirius Decisions muestra que el 59% de las empresas sin importar la industria a la que pertenezcan no

alcanzan las metas propuestas al comenzar el año, en la mayoría de organizaciones cuando están en el tercer trimestre se realizan un "replanteamiento de objetivos" con el fin de minorizar el incumplimiento de metas organizacionales, esto en muchas ocasiones (65%) sucede por no tener en cuenta una planeación y (30%) una estrategia efectiva que se aplique, motive y alinee dentro de la operación, no obstante si genera a nivel interno incredibilidad hacia pronósticos empresariales establecidos y el líder empresarial, además el 80% de estas empresas que no alcanzan sus objetivos iniciales repiten su retroceso de forma reiterativa. (Orozco, 2018).

El Balanced Scored Card es una metodología que cada vez va cogiendo más fuerza, ha demostrado superar varias problemáticas gerenciales en más del 50 % de las empresas listadas en la revista fortuner, ha demostrado mejorar la orientación al cliente, la calidad y productividad del trabajo en equipo y generar la capacidad de ser críticos y de innovar con mayor facilidad, además de garantizar una planeación mas efectiva a corto, mediano y largo plazo, todo esto direccionado a cumplir la visión y las prioridades de la empresa. (Kaplan, Norton,2003).

Por lo anterior podemos observar y analizar que tanto las pequeñas como grandes empresas presentan continuos problemas para sincronizar su operación y función gerencial a nivel interno, lo cual a largo plazo se ve reflejado en el incumplimiento de sus metas y el estancamiento de la organización, es aquí donde es necesaria la implementación de un método que sea eficaz, que ayude a las empresas a cumplir sus objetivos en conjunto con sus funciones, trabajadores y procesos, obteniendo así un mejor resultado. También, se observa la necesidad por parte de las organizaciones de aplicar el método Balanced Score Card que unifique sus operaciones y que facilite obtener un factor innovador con el fin de mejorar la calidad y productividad empresarial.

### 1.3. El marco teórico y/o conceptual.

Según la recopilación teórica y/o empírica logramos comprender y analizar en que se basa el Balance Score Card, de igual forma cuales son los autores que se destacan y en donde se fundamenta su investigación, además de los diferentes modelos que se han aplicado para tener en cuenta el BSC (Balance Score Card) dentro de las organizaciones y como esta se ha aplicado y que resultados se han obtenido.

En general se define el Balance Score Card como una herramienta muy importante para la organizaciones debido a que tiene indicadores de gestión que ayuda a las empresas a mejorar sus estrategias con el fin de cumplir sus objetivos, metas iniciales y comportamientos, de igual forma este modelo cuenta con unas fases de funcionamiento (Diseño, implantación, integración, seguimiento, marco estratégico, metas, mapas estratégicos e iniciativas estratégicas), se ha observado que el Balance Score Card aporta a las empresas diversos beneficios tales como, reducir al mínimo la sobrecarga de información, unificación de los informes organizacionales, prevención de los aspectos tradicionales que no se tienen en cuenta dentro de las empresas, correlacionar varios semblantes significativos y permite identificar posibles consecuencias, así mismo agrupar la información unificada actual de la empresa y las perspectivas a corto y largo plazo.

El Balance Score Card También aporta algunos objetivos organizacionales que mantiene el enfoque estratégico y la evaluación continua de todos los procesos direccionados a este, fijar unas metas estratégicas claras por medio del Marketing y las finanzas (Misión, Visión, Principios Organizacionales, Objetivos estratégicos), ordenar los programas y las inversiones en conjunto a las metas empresariales a nivel interno y externo, optimizar el sistema de indicadores existentes para que demuestre de forma clara y concisa la información completa de entorno organizacional, desarrollar un efectivo liderazgo entre los miembros de la organización conjunta y direccionada a los mismo ideales, educando a los colaboradores con capacitaciones de forma periódica (Gonzales R; 2009).

El Balance Score Card es un modelo de representación empresarial, este está compuesto por varias perspectivas que contribuyen un valor agregado de desarrollo a la empresa, por lo tanto en esta estructura se resaltan cuatro perspectivas una de ellas es la financiera, que muestra la rentabilidad y el riesgo desde el accionista y también está compuesta de una estrategia de crecimiento empresarial; también se evidencia la perspectiva del cliente, la cual busca que el consumidor cree un valor emocional y sienta diferenciación frente a las demás compañías, por otro lado, está la llamada perspectiva del proceso interno donde se brinda satisfacción en clientes y accionistas. También encontramos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se tiene como prioridad crear un clima organizacional que lleve al cambio y a la innovación, así como también, una adecuada política de responsabilidad Social (Vallaeys, 2016).

Finalmente, esta metodología nos suministra el comportamiento de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo basándose en los factores internos de la organización, sin olvidar la visión, misión, historia, valor organizacional, Estrategia de mercado. Otra característica importante para que el BSC se desempeñe de una manera adecuada es la Innovación, factor que en los últimos años ha tomado fuerza, ya que permite que una empresa mejore continuamente su productos y procesos de acuerdo a lo que ya tiene aplicado, logrando así satisfacer y mejorar la experiencia de los clientes, logrando así abarcar una solución a un problema o necesidad del mercado (nuevos productos / servicios, nuevas técnicas administrativas y estructuras organizacionales). La innovación se puede abarcar desde diferentes ámbitos como la Tecnológica y administrativa, las cuales se dan por medio de herramientas y sistemas, o por modificaciones aplicadas a las estructuras empresariales. (Varian. 1999).

Es de gran importancia entender la innovación como un proceso que pasa desde la generación de ideas hasta la construcción de aspectos internos y externos, lo que nos lleva a una etapa de consolidación desde la dirección gerencial de las compañías para así generar prototipos y llevar estos a la praxis. De igual forma el concepto innovación es también considerado como un mecanismo tecnológico, el cual lleva a los clientes a tener una mejor experiencia, donde se encuentre con productos y servicios diferentes que llenen sus expectativas, por lo tanto, dependiendo la empresa variara el desarrollo y la implementación de las nuevas ideas.

El Balance Score Card identifica perspectivas claves mostrando la relación Causa – Efecto. En el año 1992 se vio aplicado el primer modelo de Balanced Score Card el cual muestra los objetivos, Ventajas y perspectivas (financiera, clientes, innovación y aprendizaje e interna, metas, indicadores) todos estos factores teniendo en cuenta los aspectos externos ( ¿cómo nos ven los accionistas?, ¿en qué debemos ser mejores?

¿podemos mejorar y seguir creando valor?, como nos ven los clientes?), este modelo lo de finen como una "*representación simplificada de la realidad"* (KPMG, 2005), de igual forma este modelo tiene gran importancia a la hora de tomar las decisiones que guían el rumbo de la organización y las medidas a tomar según las condiciones actuales a corto, mediano y largo plazo.

Se encontraron varios ejemplos organizacionales con este modelo aplicado y que resultados obtuvieron al emplearlo a nivel interno y externo, dentro de estas empresas, resaltó el Teatro Boston que logró realizar indicadores positivos para dar seguimiento al desempeño empresarial de los colaboradores y clientes, es evidente que el BSC y la innovación es más importante que enfocarse solamente en el entorno financiero a la hora de tomar decisiones, con la implementación del Balance Score Card esta empresa aumento sus ingresos en seis millones de dólares en el año 2005 y ganó un patrocinio de $500,000 USD por parte de la fundación WALLACE (Weinstein y Bukovinsky, 2009).

Otro modelo desarrollado dentro del BSC es el esquema Canvas, este es un modelo que se aplica en el Balance Score Card, este CMI (Cuadro de mando integral) define y contribuye una planeación específica en cada aspecto organizacional y como llevarlos a la práctica de una manera más sencilla, el cual ayuda a determinar una propuesta específica y tener un plan de acción por medio de indicadores, además de esto se deben tener en cuenta aspectos como la competencia, la implantación y ejecución de la estrategia, ya que esto ayudará a el empresario a ejecutar un plan de negocio innovador. (Sánchez, Vélez y Arujo, 2014).

Como se mencionó anteriormente el Balance Score Card brinda una oportunidad para modificar el modelo de negocio, por lo tanto a través del Canvas como modelo del Balance Score Card soluciona preguntas que se hacen los socios e inversionistas como, ¿Qué objetivos debo alcanzar para maximizar el valor de mi negocio a largo plazo?, como quiero que me vean mis inversionistas? además,

esta estructura nos refleja información financiera en la cual se puede llevar un control de los ingresos y los costos de la compañía, generando así una mayor información estratégica con la cual la alta gerencia pueda calcular y analizar las cifras para tener un mayor ingreso, para que con esta ayuda el empresario pueda tomar las mejores decisiones para su empresa. (Sánchez, Vélez & Araujo; 2014).

## 1.4. ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN.

### Innovación enfoque estratégico Balanced Scorecard

Por medio de esta recolección teórica y/o empírica acerca del balance Score Card, se pudo observar y analizar varios conceptos de esta herramienta, su conexión con la innovación y el desarrollo de las empresas que nos ayudaran a responder y cumplir los objetivos planteados inicialmente, así mismo identificar el aporte de varios autores referente a modelos de aplicación y sus beneficios a corto, m ediano y largo plazo, a continuación relacionaremos diferentes definiciones y esquemas encontrados en aportes de diferentes empresas.

Según los autores Sanchez, Velez y Pinzon, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos organizacionales, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa. Esta estrategia es utilizada en las organizaciones con la finalidad de mejorar sus indicadores, este instrumento permite tener bajo control y conectadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. El BSC fue desarrollado por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años. (Sanchez, Vélez, & Pinzón, 2016).

Otra definición aportada al BSC se da por el autor Torres F. el cual lo explica como una herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva, está conformada por aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño. (Torres F, 2002)

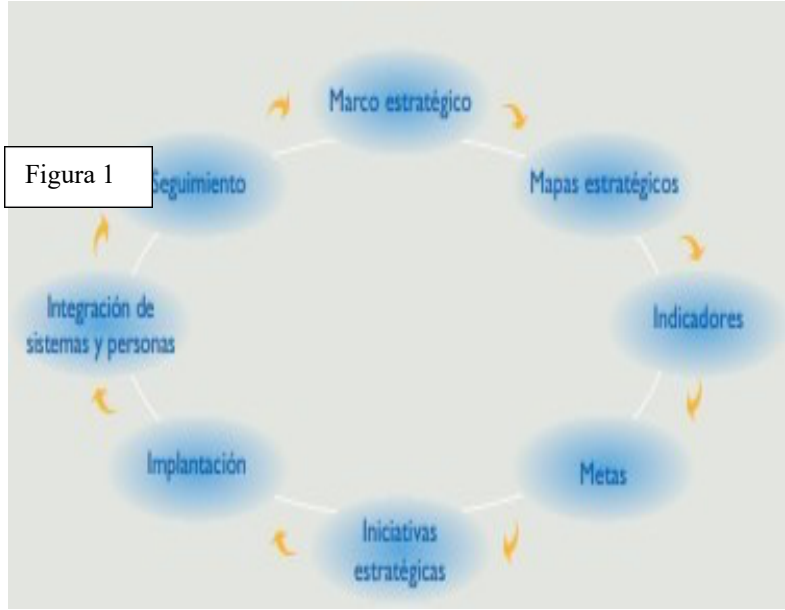
El proceso de establecimiento del BSC en una organización requiere las

siguientes fases:

• Diseño: Se refiere a la construcción del BSC con todos sus elementos.

•Implantación: se refiere a la introducción y visualización del diseño realizado "en papel" en una herramienta de software.

Figura 1



• Integración: Se refiere al proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el CMI (Cuadro de mando integral), al igual que el proceso de comunicación por el cual se consigue la integrar todos los miembros de la organización.

• Seguimiento: Debe permitir la realimentación y mejora de todo el proceso de la estrategia y de su despliegue.

De igual forma el BSC aporta diferentes ventajas que permiten a las organizaciones orientarse en el mejoramiento interno y externo, destacando lo siguiente:

Objetivos:

Fuente: Balance Scored Card basado en lo Ambiental.

- Mantener un enfoque estratégico y poder evaluar la gestión de las estrategias.
- Obtener claridad y consenso alrededor de las estrategias.
- Desarrollar liderazgo entre los miembros de la organización.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas claras.
- Alinear los programas y las inversiones.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.

Ventajas:

- Reduce al mínimo la sobrecarga de información.
- Reúne en un solo informe elementos claves de la organización.
- Previene subestimar aspectos que tradicionalmente no son claves.
- Correlaciona varios aspectos importantes y permite visualizar efectos.
- Agrupa varias dimensiones y perspectivas en un solo tablero.
- Permite tener una compresión global de la organización.

Según González El BSC es un esquema empresarial que se basa en propuestas de valor, y menciona que es recomendable tener en cuenta diferentes perspectivas ya que estas aportan al desarrollo de los objetivos estratégicos, a continuación, la descripción de cuatro perspectivas de gran importancia. (González, R. H. S. ;2009).

- "***Perspectiva financiera:*** *Está relacionada a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva delaccionista.*
- ***Perspectiva del cliente:*** *La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.*
- ***Perspectiva del proceso interno:*** *Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.*
- ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:*** *Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización." (Freire, 2012).*

En conclusión, se puede decir que el Balanced Score- card nos proporciona una "fotografía" que nos permite examinar como estamos utilizando hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa "fotografía" previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. (González, R. H. S. ;2009).

Un aspecto importante para que el BSC funcione adecuadamente es la innovación, ya que este permite que una organización otorgue mayor valor a las empresas a través del desarrollo de un nuevo conocimiento o el mejoramiento continuo de lo que ya existe, esto a través de un proceso definido, logrando así abarcar un problema o necesidad que debe ser atendida, generando una idea innovadora que, de la solución, adopción, e implementación y comercialización. Este proceso se materializa en nuevos productos o servicios, y por nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales. (Rodríguez, 2011). Es importante recalcar en el miso sentido los factores de relacionamiento de los negocios en un marco de relacionamiento global (Montenegro y Valbuena, 2018).

De igual forma debemos tener en cuenta la innovación ya que esta es importante dentro del BSC, la innovación se puede categorizar

en tecnológica y Administrativa, donde las tecnológicas están dadas mediante herramientas técnica, aparato y sistema, por otro lado, las administrativas se modifican según la estructura de la organización; esto depende del grado de la innovación donde se pueden encontrar las

radicales y las incrementales. (Rodríguez, 2011).

El autor Sánchez señala que la innovación puede ser definida de acuerdo con su campo de acción, de igual forma Kanter (1994) explica que las innovaciones deben entenderse primero como un proceso antes que entenderse como resultado, por lo que las innovaciones, pasan por una etapa de generación de ideas en el cual, pueden introducirse aspectos internos o externos, por consiguiente se evidencia una etapa de construcción en la que el poder es necesario para desarrollar la idea y llevarla a una etapa de implementación en el que se desarrollan prototipos y se pone en práctica la producción o el servicio. (Sánchez, 2007).

El reconocido economista Freeman define la innovación como un nuevo mecanismo tecnológico que ofrece productos y servicios a los clientes con valor agregado. De igual forma, expresa como el desarrollo e implementación de nuevas ideas varía según el contexto de la organización y del mercado, finalmente concluye que la innovación es un proceso de creación de nuevas técnicas en la organización (Khalil, 2000; Narvekar y Karuna, 2006).

En el manejo sistemático y estructural el BSC identifica ciertas perspectivas claves que hacen que se tenga una relación entre causa-Efecto. A continuación, en la figura 2 se mostrará de forma gráfica un modelo de BSC desarrollado por Kaplan y Norton aplicativo para las organizaciones. (Varian. 1999).

En el año 1992 se dio a conocer el BSC a través del Libro The Balanced Scorecard: Traslading Strategy into Action (KPMG, 2005). Se mostro los objetivos de sus modelos y las ventajas que ofrece, de igual forma este modelo se ha mostrado aplicado en las mejores compañías listadas a nivel global por su nivel de innovación, ciencia y tecnología. (Varian. 1999).

**Figura 2**

Fuente: Kaplan y Norton (1992).

Este modelo es una *"representación simplificada de la realidad";* se emplea como un formato o sistema de registro para la toma de decisiones; el más popular es el Balanced Scorecard de (Petty, Ricceri & Guthrie, 2008), Lipe y Salterio distinguen entre los métodos de aplicación del BSC las perspectivas, medidas únicas y medidas comunes, las perspectivas tienen en cuenta el desempeño de cada línea de negocio y las medidas únicas y comunes son aspectos de resultados financieros. Estas medidas son fáciles de calcular en términos económicos, se consideran como la principal perspectiva ya que demuestran el valor y la solvencia corporativa de la organización cuando se trata de aumentar los recursos, así mismo, se tienen en cuenta las siguientes perspectivas (Clientes, proceso interno, de aprendizaje y crecimiento) tienen menor valor y participación en la aplicación del modelo. (Lipe & Salterio, 2000).

Este modelo ha traído diversos beneficios en las organizaciones: un claro ejemplo es *teatral de Boston* que logro establecer medidas únicas vinculadas entre todas las perspectivas y después elaboró indicadores para monitorear el desempeño organizacional a nivel interno y externo

(medidas únicas y comunes). Los autores Banker, Chang & Pizzini, señalan que cuando las medidas únicas están direccionadas estratégicamente a los objetivos y principios organizacionales se consideran más importantes que las financieras a la hora de tomar decisiones, cabe resaltar que con el Balance Scored Card (BSC) la compañía Teatral de Boston aumento sus ingresos en seis millones de dólares para el 2005 y ganó un patrocinio anual de $500,000 USD de la fundación Wallace (Weinstein y Bukovinsky, 2009).

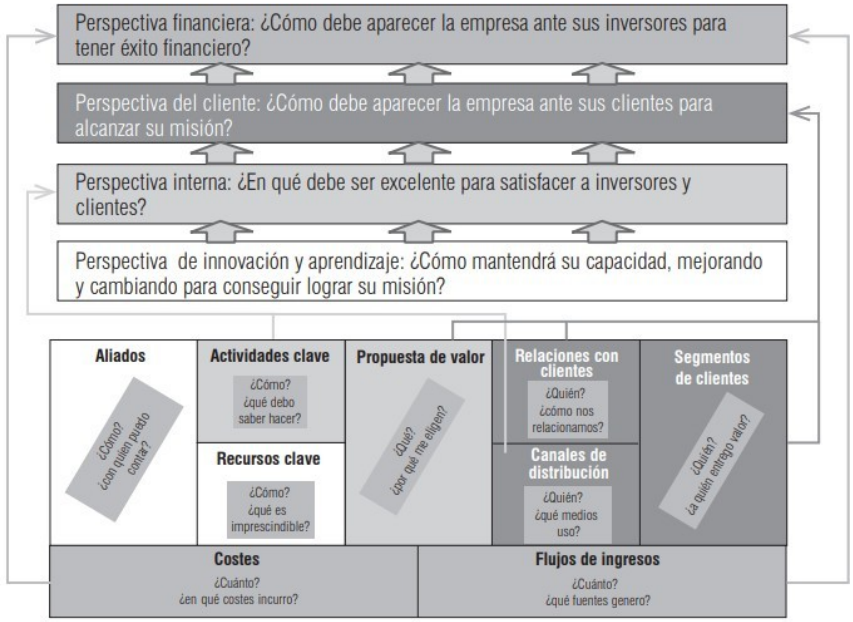
Para concluir el BSC o cuadro de mando integral (CMI), facilita el manejo de las perspectivas (Financieras, Cliente, Proceso interno, Aprendizaje y crecimiento) según las necesidades de cada organización, de esta manera se incluye un conjunto de indicadores que facilitan el monitoreo de las variables anteriormente mencionadas incluyendo además la responsabilidad social, medioambiente e infraestructura, entre otros (KPMG, 2005).

**Diseñando el BSC a través del Canvas**

Otro modelo aplicado al BSC es el esquema Canvas, abarca las diferencias entre la formulación de la estrategia y el concepto de tipo de negocio, esta estrategia define una correcta planeación y especificación de aspectos organizacionales para llevarlos a la práctica. (Osterwalder et al., 2005). El Canvas está planteado como un sistema de negocio, pero este no tiene indicaciones de cómo llevarlo a la práctica, lo cual refleja a largo plazo un sobre - esfuerzo en planeación.

Seddon muestra que este modelo de negocio tiene en cuenta los aspectos relacionados con la competencia, implantación y ejecución de la estrategia, el Canvas dentro de BSC ayuda a determinar una propuesta específica y un plan de acción por medio de la unión de la planeación y la aplicación de indicadores. El BSC tiene como principal función ayudar al emprendedor a concretar e implementar la estrategia definida del Canvas, es por esto que es necesario mantener al interior de la organización objetivos y principios estratégicos que determinen el camino de la empresa, a donde quieren llegar, porque medios ya sea a corto y largo plazo, esto ayuda al empresario a tener una idea más clara de cómo va a ejecutar en sus tiempos establecidos el plan de negocio organizacional, innovador y desde diferentes perspectivas.

**Figura 3**




ación propia

Fuente: Balanced Scorecard For Entrepreneurs: From The Canvas Model To The CMI

El BCS ofrece un diseño con una oportunidad al emprendedor para modificarse luego de haber generado su modelo de negocio, tiene en cuenta cuáles son o deberían ser sus objetivos financieros para asegurar la financiación que le permita desenvolver su negocio, y conservar felices a sus presentes o futuros inversores, para atraer nuevos socios o inversionistas más comprometidos en el negocio. De acuerdo a esto ellos se preguntarán

¿cómo quiero que me vean mis inversionistas?, ¿qué objetivos debo alcanzar para maximizar el valor de mi negocio a largo plazo? (Sanchez, Velez & Arujo; 2014).

La información financiera que se deriva del modelo de negocio en el Canvas, se refleja en flujos de ingresos y costes. Por un lado, el empresario y ejecutivo habrá tenido en cuenta la información sobre la estrategia y la táctica que va a seguir para convertir su modelo de negocio en un modelo que le aporte dinero. De igual forma el empresario calculará y analizará la cantidad que desea pagar a los clientes, la preferencia de compra, los conceptos por los que esperan pagar, cuánto pagan actualmente, cuáles van a ser sus fuentes de ingresos. Es así como el empresario decidirá si vender, alquilar, cobrar por uso o por tiempo, por suscripciones, etc., para que de esta forma pueda establecer los precios. Estos pueden ser, fijos o dinámicos, con promociones o tarifa fija, entre otros.

En general el BSC según el modelo Canvas es más usado ya que tiene en cuenta más variables y está más direccionada a la adecuada planeación. (Sanchez, Velez & Arujo; 2014).

**4. Diagnóstico situacional (complete la información derivada del uso y exploración del simulador)**

| | |
|---|---|
| **Descripción de la empresa asignada** | La Empresa asignada fue Gama, La cual consideramos que estaba en una posición nivel intermedio Bajo frente a los competidores (Alfa, Beta, Delta, Omega), Gama en el contexto que se encuentra tiene una competencia directa que es la empresa Delta, sin embargo, inicialmente la empresa tuvo varios aspectos esenciales para crecer y generar mejores ingresos que ayudaran al desempeño de la empresa, buscando así tener una mejor posibilidad de expandirse en el mercado actual como en segmentos nuevos. |
| **Análisis del entorno de la empresa asignada** | Teniendo en cuenta el esquema de la empresa Gama inicialmente se encuentra en dos mercados (Usa y Canadá; América Central y del Sur), se determina que hay factores que se deben cambiar a nivel interno y externo de la compañía a través de la toma de decisiones basadas en ciertas áreas estratégicas empresariales para mejorar la gestión de la empresa tales como (Precios, Promoción, Innovación, Producción, Capacitación y Financiación). |
| **Análisis Estratégico** | Su sede se encuentra en USA. los mercados a los que vende son USA y Canadá (250 Millones de Habitantes y un PIB Percapita de 40,400USD) y América Central y Sur (360 Millones de Habitantes y un PIB Percapita de 3,500USD). Tiene dos fábricas: una High Tecnology en USA y una All in One en México. Teniendo en cuenta que la empresa tenía en su balance y estados financieros un crecimiento bajo y poca liquidez.<br><br>Estratégicamente se tomó la decisión de abarcar más mercado por medio de disminuir los precios, aumentar la producción, inversión en marketing, innovación y capacitaciones. Por lo tanto se tomó la decisión de bajar el precio con el fin de abarcar más mercado por lo cual también aumentamos los niveles de producción en un aproximado de 15% para cada línea de negocio, así mismo se realizó inversión y aumento en los niveles de innovación interna de ambas empresas, y de cada producto, de igual forma se aumentó entre un 10 % la inversión en marketing para el mejoramiento estratégico y capacitaciones al personal, todo lo anterior con el fin de producir más liquidez y aumentar el valor de marca en sus dos mercados. |
| **Análisis del mercado y Análisis Comercialización** | En ComapanyGame existen nueve mercados, donde Gama comercializa en dos de ellos: América central y del sur; Canadá y USA, de igual forma Delta se encuentra en estos mercados siendo así nuestra competencia directa. Cada empresa tiene un segmento especifico asignado, con ciertas características donde sepuede |

| | |
|---|---|
| | evidenciar diferentes ítems. Po consiguiente cada equipo tiene el poder de decisión de expandir o cesar producción en cualquier mercado teniendo en cuenta los siguientes costes (logística, producción, apertura de nuevas fábricas, precio de entrada, mercado competitivo, etc.) analizando las afectaciones que esto conlleva. |
| **Análisis de producto** | La empresa Gama maneja la comercialización de tres líneas de productos: Tecnología personal: Diversidad de artículos tecnológicos, Pequeños electrodomésticos: Elementos que se usan a diario en los hogares. (Ej. Tostadoras, cafeteras, freidoras, máquinas de afeitar, etc.) Domótica del Hogar: Varios elementos que convierten una casa en inteligente, generando conectividad e interacción entre productos tecnológicos.<br><br>Nuestra competencia Delta maneja las mismas líneas de producción, sin embargo, el nivel de precios es más alto en los dos mercados y el nivel de producción mas bajo por lo cual manejamos una ventaja competitiva en estos dos aspectos que nos ubica en mejor posicionamiento y valor de marca. |
| **Análisis económico y Financiero** | Inicialmente tendremos en cuenta los dos informes financieros que nos brinda el simulador acompañado de los indicadores clave (balance general, estado de resultados, unidades vendidas, tasa de ocupación , valor de marca, nivel de innovación, etc.) específicamente los rubros que demuestran la liquidez actual, nivel de endeudamiento, ingresos y beneficio neto, ya que estos reflejan la situación general de la empresa y nos da un parámetro del cual partir para mejorar la situación de la organización.<br><br>De igual forma tuvimos en cuenta el alcance en nivel de producción de la empresa, haciendo un enfoque en la demanda potencial de mercado a corto y largo plazo, para así efectuar un análisis general respecto a los factores sobre los cuales se debe tomar una decisión. |
| **Análisis Organizacional** | Gama cuenta con dos fábricas físicas, una High Technology en Estados Unidos y una All in One en México, lo cual nos demuestra que su fuerte está en todo América (norte, central y sur), sus mejores opciones de apertura en mercado se encuentran en UE Occidental y China debido a que se puede mejorar su valor de marca aumentando así las ventas. |
| **Análisis de desarrollo tecnológico y digital** | Inicialmente Gama maneja a través de sus dos fábricas en la línea de negocio Tecnología personal un nivel de innovación y desarrollo tecnológico más avanzado, en la fábrica High Technology en USA mostrando así la producción innovadora, moderna mostrando eficiencia y accesibilidad a un nuevo mercado (ahorradores, innovadores y conservadores). |

**5. Desarrollo de las sesiones de toma de decisiones (En la ronda final de decisiones que se realice, se deben usar los cuadros del punto número 4. Para registrar los resultados finales del ejercicio total y proceder a generar el análisis final.)**

INTERPRETACIÓN DE INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 1

Describe los indicadores clave más relevantes y realiza un análisis de la situación actual.

| | INDICADOR CLAVE | DEFINICIÓN | ANÁLISIS |
|---|---|---|---|
| 1. | Unidades Vendidas | "El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas **vendidas** dentro de un marco temporal dado, usualmente 12 meses. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios, pero también podría figurar en total de **unidades** de inventario o productos vendidos" (Stefan,2014). | Las unidades vendidas el año 2020 aumentaron un 2,32%, esto debido a la reducción en precios y aumento en producción para las tres líneas de negocio y las dos fábricas, además de generar un incremento comercial en el mercado. |
| 2. | Ingresos | "El Plan General de Contabilidad (PGC) español define los ingresos como "incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales". (Economipedia, 2015). | Los ingresos de la compañía Gama presentaron una reducción de -3,40% esto por concepto del aumento de costos de fabricación por la extensión en los niveles de producción y la poca inversión inicial en factores como innovación y capacitación interna. |
| 3. | Beneficio Bruto | "El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción. Por ello también se conoce como margen de | El beneficio bruto para el año 2020 aumento un 1,29% de acuerdo al aumento en unidades vendidas que se generó por incremento en el mercado. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | beneficio. Lo más común es calcularlo como un porcentaje sobre las ventas." (Economipedia, 2020). | |
| 4. | Beneficio Neto | "el beneficio neto como la cantidad de dinero del que puede disponer una empresa tras haber hecho frente a sus obligaciones en forma de impuestos o gastos.<br>Su fórmula es:<br>**Beneficio bruto – impuestos – intereses – depreciación – gastos generales"** (Economipedia, 2020). | El Beneficio neto para el periodo 2020 aumento el 4,81% más a comparación a los anteriores indicadores y por consecuencia del aumento generado en ventas, lo cual refleja un aspecto positivo para la empresa. |
| 5. | Ratio de endeudamiento | El ratio de razón de endeudamiento del activo total, sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento de una empresa en relación al total de sus activos. A la hora de financiar su actividad, las empresas pueden optar por dos vías. O bien financian su actividad con sus fondos propios, o bien se financian a través de sus acreedores. Su fórmula es Pasivo total /activo total (Economipedia, 2020). | El nivel de endeudamiento de la empresa disminuyo un -22,85% comparado con el año 2019 esto debido a que no realizamos nuevos créditos y por el contrario aumentamos el nivel de liquidez. |
| 6 | Número de Fabricas | "Una fábrica es un espacio que cuenta con la infraestructura y los dispositivos que se requieren para producir determinados bienes o transformar una fuente energética" (Pérez, 2008). | La empresa no tuvo cambios en su cantidad de fábricas, actualmente cuenta con 2 fábricas en USA y México. |
| | Tasa Ocupación Fabricas<br>- % | "La tasa de ocupación de las empresas es definida como el volumen de producción recibido, almacenado o producido sobre una unidad de tiempo y capacidad total de la organización, siendo producción el bien que produce la empresa, ya sea intangible o no." (Betancurt, D.F, 2016, p2). | El nivel de ocupación de las fábricas aumento un aproximado del 3% esto debido al aumento de producción en las tres líneas de negocio y en las dos fábricas. |
| | Unidades Inventarios sobre Ventas - % | "La rotación de inventarios se determina dividiendo el valor del costo de la mercancía vendida entre el promedio de las existencias en el inventario, lo cual arroja un promedio de veces en el año en que se realiza el ciclo. Estos datos se encuentran | La variación del nivel de inventario no fue muy significativa debido a que tanto en el 2019 como en el 2020 represento el 5,0% para los dos periodos. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | en el estado de resultados y el balance general". (Carro & Gonzales, 2012. P10). | |
| | Valor de Marca – Escala 10 a 100 | El valor de una marca está constituido por el conjunto de activos y pasivos que vinculados al nombre y símbolo de la marca aumentan o disminuyen el valor de un producto o servicio para su empresa propietaria y/o a sus consumidores. Tales activos y pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías: fidelidad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones adicionales a la calidad percibida y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado" (Aaker 1991, 1996). | El valor de marca para el año 2020 a comparación del año 2019 tuvo una baja de un punto en la escala de 10 – 100 pasando de ser 45 a ser 44, esto debido a la disminución en precios en las tres líneas de productos que ya tenían un reconocimiento dentro del mercado. |
| | Nivel de Innovación | "La innovación es la introducción de un nuevo producto, un nuevo método de producción, una nueva forma de organización, una nueva fuente de aprovisionamiento, un nuevo mercado o una nueva forma de hacer las cosas". (Scarone, 2005, pag.9). | El nivel de innovación se mantuvo en 5,0 para los dos años esto a consecuencia que no se tomó en cuenta generar inversión en este factor. |
| | Nivel de Tecnología | "Los INT realizan mediciones a nivel de empresa, y pueden ser mpleados para realizar abordajes indicativos de ramas, egmentos o sectores productivos, a través de su aplicación en rupos de empresas seleccionadas por su representatividad, de cuerdo a curvas ABC de volumen de actividad, entre otros riterios". (Alvarenga, 2008, pag. 57). | Respecto al nivel de Tecnología este represento un aumento en 0,5 décimas dentro escala, esto se generó ya que al aumentar el nivel de producción las fábricas consiguieron especializarse en este ámbito. |
| | Capacidades de Organización – Escala 1 a 10 | "La capacidad de organización se entiende como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solu•cionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente diná•mico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos" (Schreyögg y Kliesch•Eberl, 2007, pag. 15). | Este indicador presento una disminución en 0.2 décimas debido a que no se realizó inversión en capacitación. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

RELACIÓN DECISIONES - INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 1

Relaciona cada indicador clave con las decisiones que permiten modificarlos o tienen relación directa.

| INDICADOR CLAVE | DECISIONES |
|---|---|
| Ingresos | Se tomó la decisión de disminuir los precios para ser más atractivo al mercado. |
| Unidades Vendidas | Se definió aumentar las ventas bajando los precios y aumentando la producción. |
| Beneficio Bruto | El aumento en producción y diminución en ventas genero un aumento del 1,29% en el beneficio bruto. |
| Beneficio Neto | El aumento en ventas también genero un aumento en el nivel de liquidez por lo cual se dio un incremento en el beneficio neto. |
| Ratio de Endeudamiento | De igual forma el nivel de endeudamiento disminuyo conforme al aumento en liquidez, un aproximado del 22%. |
| Numero de Fabricas | No se tomó decisiones al respecto. |
| Tasa de Ocupación de las Fabricas | Se tomó la decisión de aumentar el nivel de producción por lo cual se aumentó la tasa de ocupación usando el 90,1% de la capacidad total. |
| Unidades Inventario sobre Ventas | Las decisiones tomadas no afectaron el nivel de inventario sobre ventas. |

| | |
|---|---|
| Valor de Marca | El valor de marca disminuyo debido a la disminución de los precios. |
| Nivel de Innovación | El nivel de Innovación no se vio afectado por las decisiones tomadas. |
| Nivel de Tecnología | El aumento en producción produjo un aumento en el Nivel de Tecnología. |
| Capacidades de la Organización | En la primera jugada no contemplamos factores para mejorar las capacidades de la organización. |

## ANÁLISIS DE CAUSAS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 1

Describe algunos resultados relevantes que consideres positivos, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS POSITIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Unidades vendidas | Aumento en las unidades vendidas a causa de la baja de precios. |
| Beneficio Bruto | Este rubro tuvo un incremento debido al aumento en producción y ventas. |
| Beneficio Neto | Debido al aumento en ventas se tuvo un alza en el beneficio neto. |
| Ratio de Endeudamiento | El nivel de endeudamiento disminuyo gracias al aumento en ventas y por ende en liquidez. |

| | |
|---|---|
| Tasa de Ocupación Fabricas - % | Se obtuvo un buen porcentaje debido a que se incrementó la producción en las tres líneas de negocio en las fábricas. |
| Unidades Inventario sobre Ventas - % | Este indicador no represento un aspecto negativo ya que se obtuvieron mayores unidades vendidas y menos inventario acumulado. |
| Nivel de Tecnología | El nivel de tecnología tuvo una pequeña alza a causa de la inversión realizada. |

Describe algunos resultados relevantes que consideres negativas, e identifica las causas quehan motivado esta evolución.

| RESULTADOS NEGATIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Ingresos | Los ingresos tuvieron una reducción por consecuencia del aumento en los costos de mayor producción. |
| Numero de Fabricas | Este rubro no se tuvo en cuenta debido a que se requería inicialmente abarcar mercado en las empresas ya establecidas. |
| Valor de Marca | Este rubro no se tuvo en cuenta debido a que se enfocó más en la reducción de precios. |
| Nivel de Innovación | No se realizó una inversión inicial debido a que la estrategia estaba enfocada en tener más producción. |
| Capacidad de Organización | No identificamos el presupuesto destinado para este rubro. |

ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

Compañía: GAMA Ronda decisión: 1

Indica en el cuadro siguiente, los 5 conceptos o partidas de tu informe de resultados (ingresos, coste de las ventas, margen, utilidad/beneficio) que más han variado y especifica el motivo de tal variación. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas.

| Concepto | Porcentaje Variación | Motivo Variación |
|---|---|---|
| Unidades vendidas | 2,32% | Gracias a la reducción de precios y el aumento en producción. |
| Beneficio Neto | 4,81% | Debido a la reducción de precios y el aumento en el mercado. |
| Ratio de endeudamiento | -22,85% | Esta variación se debe al aumento en liquidez y no incremento de créditos. |
| Valor de Marca | -2,22% | Conforme a la poca inversión en este factor y reducción de precios. |
| Ingresos | -3,40% | Debido al aumento en los costes en producción y baja inversión en innovación y capacitación. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

Compañía: GAMA Ronda decisión: 1

ANÁLISIS INDICADORES CLAVE

Indica en el cuadro siguiente, los 5 Indicadores Clave que más han variado y especifica el valor del periodo actual y el del anterior. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas. Indica un valor objetivo para el siguiente periodo.

| Indicador | Valor Periodo Anterior | Valor Periodo Actual | Valor Objetivo Siguiente Periodo |
|---|---|---|---|
| Unidades vendidas | 373,741 | 382,446 | 500,000 |
| Beneficio Neto | 4,275,555 | 4,481,621 | 6,200,000 |
| Ratio de endeudamiento | 0,35 | 0,27 | 0,25 |
| Valor de Marca | 45 | 44 | 50 |
| Ingresos | 49,234,867 | 49,218,114 | 60,450,000 |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

INTERPRETACIÓN DE INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 2

Describe los indicadores clave más relevantes y realiza un análisis de la situación actual.

| | **INDICADOR CLAVE** | **DEFINICIÓN** | **ANÁLISIS** |
|---|---|---|---|
| 1. | Unidades Vendidas | "El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas **vendidas** dentro de un marco temporal dado, usualmente 12 meses. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios, pero también podría figurar en total de **unidades** de inventario o productos vendidos" (Stefan,2014). | Las unidades vendidas como resultado aumentaron un 5,25% esto se ocasiono debido a que el factor inicial de la estrategia fue invertir en producción y en marketing para captar mercado. |
| 2. | Ingresos | "El Plan General de Contabilidad (PGC) español define los ingresos como "incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales". (Economipedia, 2015). | Los ingresos demostraron un aumento equivalente al 7,87%, lo cual demuestra un aspecto positivo para Gama, este porcentaje se obtuvo como resultado de la inversión realizada en la empresa produciendo una mejor innovación de las fábricas, producción, capacitaciones internas y promoción. |
| 3. | Beneficio Bruto | "El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción. Por ello también se conoce como margen de beneficio. Lo más común es calcularlo como un porcentaje sobre las ventas." (Economipedia, 2020). | La inversión realizada tanto en aspectos promocionales, de producción y ventas generó un aumento en costos lo que causo una disminución en el beneficio bruto del -0.13% |
| 4. | Beneficio Neto | "el beneficio neto como la cantidad de dinero del que puede disponer una empresa tras haber hecho frente a sus obligaciones en forma de impuestos o gastos. | Se tuvo como resultado un aumento de 0,07% en los beneficios netos de Gama debido a la disminución en la adquisición de créditos. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Su fórmula es:<br>**Beneficio bruto – impuestos – intereses – depreciación – gastos generales"** (Economipedia, 2020). | |
| 5. | Ratio de endeudamiento | El ratio de razón de endeudamiento del activo total, sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento de una empresa en relación al total de sus activos. A la hora de financiar su actividad, las empresas pueden optar por dos vías. O bien financian su actividad con sus fondos propios, o bien se financian a través de sus acreedores. Su fórmula es Pasivo total /activo total (Economipedia, 2020). | El ratio de endeudamiento aumento un 7,40%, a consecuencia de las decisiones tomadas en inversión para la segunda ronda lo cual ocasiono dificultad para el abono de la deuda actual. |
| 6 | Número de Fabricas | "Una fábrica es un espacio que cuenta con la infraestructura y los dispositivos que se requieren para producir determinados bienes o transformar una fuente energética" (Pérez, 2008). | La empresa no tuvo cambios en su cantidad de fábricas, actualmente cuenta con 2 fábricas en USA y México. |
| | Tasa Ocupación Fabricas<br>- % | "La tasa de ocupación de las empresas es definida como el volumen de producción recibido, almacenado o producido sobre una unidad de tiempo y capacidad total de la organización, siendo producción el bien que produce la empresa, ya sea intangible o no." (Betancurt, D.F, 2016, p2). | Realizando el análisis, encontramos una demanda superior a la actual, por lo cual, la tasa de ocupación aumento un 5,32% en producción de la capacidad total. |
| | Unidades Inventarios sobre Ventas - % | "La rotación de inventarios se determina dividiendo el valor del costo de la mercancía vendida entre el promedio de las existencias en el inventario, lo cual arroja un promedio de veces en el año en que se realiza el ciclo. Estos datos se encuentran en el estado de resultados y el balance general". (Carro & Gonzales, 2012. P10). | La variación del nivel de inventario no fue muy significativa debido a que tanto en el 2019 como en el 2020 represento el 5,0% para los dos periodos. |
| | Valor de Marca – Escala 10 a 100 | El valor de una marca está constituido por el conjunto de activos y pasivos que vinculados al nombre y símbolo de la marca aumentan o disminuyen el valor de un producto o servicio para su empresa propietaria y/o a sus consumidores. Tales activos y | Como resulto de la inversión y el aumento en precios e innovación de productos el valor de marca aumento un 47,72%. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías: fidelidad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones adicionales a la calidad percibida y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado" (Aaker 1991, 1996). | |
| | Nivel de Innovación | "La innovación es la introducción de un nuevo producto, un nuevo método de producción, una nueva forma de organización, una nueva fuente de aprovisionamiento, un nuevo mercado o una nueva forma de hacer las cosas". (Scarone, 2005, pag.9). | El nivel de innovación se mantuvo en 5,0 para los dos años esto a consecuencia que no se tomó en cuenta generar inversión en este factor. |
| | Nivel de Tecnología | "Los INT realizan mediciones a nivel de empresa, y pueden ser mpleados para realizar abordajes indicativos de ramas, egmentos o sectores productivos, a través de su aplicación en rupos de empresas seleccionadas por su representatividad, de cuerdo a curvas ABC de volumen de actividad, entre otros riterios". (Alvarenga, 2008, pag. 57). | Respecto al nivel de Tecnología este no represento un cambio. |
| | Capacidades de Organización – Escala 1 a 10 | "La capacidad de organización se entiende como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solu•cionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente diná•mico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos" (Schreyögg y Kliesch•Eberl, 2007, pag. 15). | La capacidad de organización aumento para el periodo 2021 del 15,94% debido al aumento en las capacitaciones de nuestros colaboradores. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

RELACIÓN DECISIONES - INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 2

Relaciona cada indicador clave con las decisiones que permiten modificarlos o tienen relación directa.

| INDICADOR CLAVE | DECISIONES |
|---|---|
| Ingresos | Se adecuaron los precios conforme al costo de fabricación, en Usa y Canadá aumentaron y en América central y del Sur disminuyeron. |
| Unidades Vendidas | Se identifico la demanda potencial por lo cual se modificaron precios y se incrementó la producción. |
| Beneficio Bruto | Este disminuyo por el aumento en inversión y por ende en los costos. |
| Beneficio Neto | Aumento un 0,07% por el aumento en ventas y nivel de liquidez. |
| aumento | Aumento un 7,47% debido a la inversión en la segunda jugada. |
| Numero de Fabricas | No se tomaron decisiones al respecto. |
| Tasa de Ocupación de las Fabricas | Se incremento debido a la demanda potencial por lo cual se utilizó 5,32% más de ocupación. |
| Unidades Inventario sobre Ventas | Las decisiones tomadas no afectaron el nivel de inventario sobre ventas. |
| Valor de Marca | Hubo un aumento significativo de 47,72% debido a la inversión en promoción e innovación y aumento de precios en algunos productos. |

| | |
|---|---|
| Nivel de Innovación | El nivel de Innovación no se vio afectado por las decisiones tomadas. |
| Nivel de Tecnología | El nivel de Tecnología no se vio afectado por las decisiones tomadas. |
| Capacidades de la Organización | Aumento un 15,94% debido a la inversión en RRHH. |

ANÁLISIS DE CAUSAS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 2

Describe algunos resultados relevantes que consideres positivos, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS POSITIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Unidades vendidas | Incremento debido a la baja en precios e inversión en Marketing y producción. |
| Beneficio Neto | Aumento a causa un alza en ventas y liquidez |
| Capacidad de Organización | Tuvo un alza de acuerdo a la inversión realizada a Recursos Humanos. |
| Tasa de Ocupación Fabricas - % | La tasa de ocupación aumento debido a que aumentamos la capacidad de producción en las fabricas |
| Valor de Marca | Este tuvo un incremento debido a la inversión en Marketing, innovación y ajuste en precios. |

Describe algunos resultados relevantes que consideres negativas, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS NEGATIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Beneficio Bruto | Debido a la inversión en las promociones y por ende el aumento de costos ocasiono la disminución en el beneficio bruto. |
| Ratio de Endeudamiento | Este indicador aumento dado que el incremento en inversión en otros rubros (innovación, promoción, producción) afecto la liquidez y el pago de Pasivos. |

ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 2

Indica en el cuadro siguiente, los 5 conceptos o partidas de tu informe de resultados (ingresos, coste de las ventas, margen, utilidad/beneficio) que más han variado y especifica el motivo de tal variación. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas.

| Concepto | Porcentaje Variación | Motivo Variación |
|---|---|---|
| Unidades vendidas | 5,25% | Gracias a la reducción de precios y el aumento en producción. |
| Beneficio Neto | 0,07% | Debido a la reducción de precios y el aumento de inversión en el mercado. |
| Ratio de endeudamiento | 7.40% | Esta variación se debe a la disminución en liquidez e incremento en inversión. |
| Valor de Marca | 47,72% | Conforme al aumento en inversión en este factor, reducción de precios y mayor producción. |
| Ingresos | 7,87% | Debido al aumento en producción, inversión en innovación, promoción y capacitación. |

ANÁLISIS INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 2

Indica en el cuadro siguiente, los 5 Indicadores Clave que más han variado y especifica el valor del periodo actual y el del anterior. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas. Indica un valor objetivo para el siguiente periodo.

| Indicador | Valor Periodo Anterior | Valor Periodo Actual | Valor Objetivo Siguiente Periodo |
|---|---|---|---|
| Unidades vendidas | 382,446 | 402,550 | 500,000 |
| Beneficio Neto | 4,652,848 | 4,485,090 | 6,200,000 |
| Ratio de endeudamiento | 0,27 | 0,29 | 0,25 |
| Valor de Marca | 44 | 65 | 75 |
| Ingresos | 49,218,114 | 53,095,280 | 60,450,000 |

ANÁLISIS INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 3

Describe los indicadores clave más relevantes y realiza un análisis de la situación actual.

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

| | **INDICADOR CLAVE** | **DEFINICIÓN** | **ANÁLISIS** |
|---|---|---|---|
| 1. | Unidades Vendidas | "El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas **vendidas** dentro de un marco temporal dado, usualmente 12 meses. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios, pero también podría figurar en total de **unidades** de inventario o productos vendidos" (Stefan,2014). | Las unidades vendidas en este periodo aumentaron un 4,62% debido a que incursionamos en el nuevo mercado chino. |
| 2. | Ingresos | "El Plan General de Contabilidad (PGC) español define los ingresos como "incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales". (Economipedia, 2015). | En este rubro se tuvo un porcentaje bajo de 1,85% debido a que La empresa Omega incursiono ene l mercado Usa y Canadá, en el cual teníamos mercado potencial. |
| 3. | Beneficio Bruto | "El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción. Por ello también se conoce como margen de beneficio. Lo más común es calcularlo como un porcentaje sobre las ventas." (Economipedia, 2020). | Debido al aumento en costos y poco aumento en el nivel de ventas, el beneficio bruto se vio afectado en un -79,83% |
| 4. | Beneficio Neto | "el beneficio neto como la cantidad de dinero del que puede disponer una empresa tras haber hecho frente a sus obligaciones en forma de impuestos o gastos.<br>Su fórmula es:<br>**Beneficio bruto – impuestos – intereses – depreciación – gastos generales"** (Economipedia, 2020). | Debido a las deficiencias ocasionadas en el nivel de ventas por la disminución en el mercado y el aumento en costos el beneficio neto disminuyo el – 82,47% |
| 5. | Ratio de endeudamiento | El ratio de razón de endeudamiento del activo total, sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento de una empresa en relación al total de sus activos. A la hora de financiar su actividad, las empresas pueden optar por dos vías. O bien | El ratio de endeudamiento en este periodo aumento 6,89% debido a la inversión realizada en la apertura del nuevo mercado. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | financian su actividad con sus fondos propios, o bien se financian a través de sus acreedores. Su fórmula es Pasivo total /activo total (Economipedia, 2020). | |
| 6 | Número de Fabricas | "Una fábrica es un espacio que cuenta con la infraestructura y los dispositivos que se requieren para producir determinados bienes o transformar una fuente energética" (Pérez, 2008). | La empresa no tuvo cambios en su cantidad de fábricas, actualmente cuenta con 2 fábricas en USA y México. |
| | Tasa Ocupación Fabricas<br>- % | "La tasa de ocupación de las empresas es definida como el volumen de producción recibido, almacenado o producido sobre una unidad de tiempo y capacidad total de la organización, siendo producción el bien que produce la empresa, ya sea intangible o no." (Betancurt, D.F, 2016, p2). | La organización tomo la decisión de aumentar su producción un 4,32%, llegando a obtener un 99% en la capacidad de producción. |
| | Unidades Inventarios sobre Ventas - % | "La rotación de inventarios se determina dividiendo el valor del costo de la mercancía vendida entre el promedio de las existencias en el inventario, lo cual arroja un promedio de veces en el año en que se realiza el ciclo. Estos datos se encuentran en el estado de resultados y el balance general". (Carro & Gonzales, 2012. P10). | Las unidades de inventario sobre ventas aumentaron un 2% respecto al periodo anterior debido a que una de las decisiones tomadas fue aumentar la producción y el nivel de ventas no aumento proporcionalmente. |
| | Valor de Marca – Escala 10 a 100 | El valor de una marca está constituido por el conjunto de activos y pasivos que vinculados al nombre y símbolo de la marca aumentan o disminuyen el valor de un producto o servicio para su empresa propietaria y/o a sus consumidores. Tales activos y pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías: fidelidad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones adicionales a la calidad percibida y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado" (Aaker 1991, 1996). | El valor de marca en la organización se aumentó un 10,76%, reflejando la inversión realizada. |
| | Nivel de Innovación | "La innovación es la introducción de un nuevo producto, un nuevo método de producción, una nueva forma de organización, una nueva fuente de aprovisionamiento, un nuevo mercado o una nueva forma de hacer las cosas". (Scarone, 2005, pag.9). | Este rubro lo tuvimos muy en cuenta debido a que el nivel de innovación es un factor muy importante para la empresa, tomando la decisión de aumentarlo un 6% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| l | Nivel de Tecnología | "Los INT realizan mediciones a nivel de empresa, y pueden ser mpleados para realizar abordajes indicativos de ramas, egmentos o sectores productivos, a través de su aplicación en rupos de empresas seleccionadas por su representatividad, de cuerdo a curvas ABC de volumen de actividad, entre otros riterios". (Alvarenga, 2008, pag. 57). | El nivel de tecnología aumento un 18,18%debido a la necesidad en las fábricas de mejorar su producción al producir más unidades para abarcar el nuevo mercado. |
| | Capacidades de Organización – Escala 1 a 10 | "La capacidad de organización se entiende como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solu•cionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente diná•mico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos" (Schreyögg y Kliesch•Eberl, 2007, pag. 15) . | Este indicador disminuyo un 2.5% debido a que se l.e dio prioridad a otros factores. |

RELACIÓN DECISIONES - INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 3

Relaciona cada indicador clave con las decisiones que permiten modificarlos o tienen relación directa.

| | |
|---|---|
| Ingresos | Se tuvo una estrategia de Marketing para capturar nuevo mercado. |
| Unidades Vendidas | Se tomó la decisión de aumentar el nivel de producción a un 99% debido a la apertura del mercado en China. |
| Beneficio Bruto | Debido a un aumento en costos y poco incremento en las ventas se redujo el beneficio bruto. |
| Beneficio Neto | Disminuyo un 82% de acuerdo al aumento en costos de inversión y el aumento en el nivel de competencia. |
| Ratio de Endeudamiento | Aumento un 6,89% debido al aumento en inversión y disminución de liquidez. |
| Numero de Fabricas | No se tomaron decisiones al respecto. |
| Tasa de Ocupación de las Fabricas | Se tomó la decisión de aumentar la producción 4,32%. |
| Unidades Inventario sobre Ventas | Aumentamos el 2% debido a que las unidades de inventario representan un costo muy importante. |
| Valor de Marca | El valor de marca es fundamental para la organización y se aumentó un 10,76%. |
| Nivel de Innovación | Aumentamos el nivel de Innovación para entrar en el mercado de personas innovadores. |
| Nivel de Tecnología | Incremento debido a la necesidad que tenía la empresa y se aumentó el 18,18%. |
| Capacidades de la Organización | Disminuyo un 2,5% debido a que se tuvo en cuenta otros factores como prioridad. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

ANÁLISIS DE CAUSAS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 3

Describe algunos resultados relevantes que consideres positivos, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS POSITIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Unidades vendidas | Las unidades vendidas aumentaron gracias a la apertura del mercado China. |
| Nivel de Tecnología | Aumento debido a la inversión realizada en este factor. |
| Nivel de innovación | Incremento el 6% debido a la alta inversión en las líneas de negocio y en las fábricas. |
| Valor de marca | Decidimos aumentar el valor de marca a causa de la inversión realizada para tener clientes más potenciales y un mejor posicionamiento frente a nuestra competencia. |
| Valor de Marca | |

Describe algunos resultados relevantes que consideres negativas, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS NEGATIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Beneficio Bruto | Se vio afectado debido al aumento en los costos de logística al dar apertura en el mercado chino. |

| | |
|---|---|
| Beneficio Neto | Disminuyo por el aumento en costos y gastos debido a la inversión realizada en Marketing y logística. |
| Ratio de Endeudamiento | A causa de la apertura del nuevo mercado la empresa tiene un ratio de endeudamiento mayor. |
| Capacidad de Organización | Disminuimos la capacidad de organización debido a que no se realizó una gran inversión en este rubro. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 3

Indica en el cuadro siguiente, los 5 conceptos o partidas de tu informe de resultados (ingresos, coste de las ventas, margen, utilidad/beneficio) que más han variado y especifica el motivo de tal variación. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas.

| Concepto | Porcentaje Variación | Motivo Variación |
|---|---|---|
| Unidades vendidas | 4,62% | Apertura del mercado chino. |
| Beneficio Neto | -82,47% | Aumento en costos e inversión. |
| Ratio de endeudamiento | 6,89% | Incremento de inversión y por consecuente disminución de liquidez. |
| Valor de Marca | 10,76% | Inversión en promoción y Marketing. |
| Ingresos | 1,85% | Aumentaron debido al aumento en el mercado chino. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

ANÁLISIS INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 3

Indica en el cuadro siguiente, los 5 Indicadores Clave que más han variado y especifica el valor del periodo actual y el del anterior. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas. Indica un valor objetivo para el siguiente periodo.

| Indicador | Valor Periodo Anterior | Valor Periodo Actual | Valor Objetivo Siguiente Periodo |
|---|---|---|---|
| Unidades vendidas | 402,550 | 421.172 | 500,000 |
| Beneficio Neto | 4,485,090 | 936.909 | 6,200,000 |
| Ratio de endeudamiento | 0,29 | 0,31 | 0,25 |
| Valor de Marca | 65 | 72 | 75 |
| Ingresos | 53,095,280 | 54,051,932 | 60,450,000 |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

Compañía: GAMA Ronda decisión: 4

Describe los indicadores clave más relevantes y realiza un análisis de la situación actual.

| | **INDICADOR CLAVE** | **DEFINICIÓN** | **ANÁLISIS** |
|---|---|---|---|
| 1. | Unidades Vendidas | "El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas **vendidas** dentro de un marco temporal dado, | Las unidades vendidas aumentaron para el último periodo el 0,76% esto debido al aumento de |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | usualmente 12 meses. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios, pero también podría figurar en total de **unidades** de inventario o productos vendidos" (Stefan,2014). | participación del mercado chino |
| 2. | Ingresos | "El Plan General de Contabilidad (PGC) español define los ingresos como "incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales". (Economipedia, 2015). | Los ingresos para el periodo 2023 tuvieron una disminución de -3,61%, esto a consecuencia del crecimiento en el mercado por la competencia directa – Empresa Omega en el mercado USA y Canadá. |
| 3. | Beneficio Bruto | "El margen bruto es el beneficio directo que obtiene una empresa por un bien o servicio, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su coste de producción. Por ello también se conoce como margen de beneficio. Lo más común es calcularlo como un porcentaje sobre las ventas." (Economipedia, 2020). | Este rubro tuvo una disminución de -236,36%, esto acorde a la inversión en innovación, marketing y capacitaciones además de la reducción en ventas del mercado estadounidense. |
| 4. | Beneficio Neto | "el beneficio neto como la cantidad de dinero del que puede disponer una empresa tras haber hecho frente a sus obligaciones en forma de impuestos o gastos.<br>Su fórmula es:<br>**Beneficio bruto – impuestos – intereses – depreciación – gastos generales"** (Economipedia, 2020). | El beneficio neto se redujo -280,16% debido a la inversión realizada y la disminución en los ingresos. |
| 5. | Ratio de endeudamiento | El ratio de razón de endeudamiento del activo total, sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento de una empresa en relación al total de sus activos. A la hora de financiar su actividad, las empresas pueden optar por dos vías. O bien financian su actividad con sus fondos propios, o bien se financian a través de sus acreedores. Su fórmula es Pasivo total /activo total (Economipedia, 2020). | El ratio de endeudamiento aumento 3,22% debido a que invertimos más en tecnología, capacitación, innovación y promoción, por lo cual disminuyo el nivel de liquidez. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6 | Número de Fabricas | "Una fábrica es un espacio que cuenta con la infraestructura y los dispositivos que se requieren para producir determinados bienes o transformar una fuente energética" (Pérez, 2008). | La empresa no tuvo cambios en su cantidad de fábricas, actualmente cuenta con 2 fábricas en USA y México. |
| | Tasa Ocupación Fabricas<br>- % | "La tasa de ocupación de las empresas es definida como el volumen de producción recibido, almacenado o producido sobre una unidad de tiempo y capacidad total de la organización, siendo producción el bien que produce la empresa, ya sea intangible o no." (Betancurt, D.F, 2016, p2). | La tasa de ocupación se mantuvo en el 99% de su capacidad total. |
| | Unidades Inventarios sobre Ventas - % | "La rotación de inventarios se determina dividiendo el valor del costo de la mercancía vendida entre el promedio de las existencias en el inventario, lo cual arroja un promedio de veces en el año en que se realiza el ciclo. Estos datos se encuentran en el estado de resultados y el balance general". (Carro & Gonzales, 2012. P10). | Este rubro se redujo un -1,96% debido a que se disminuyó el stock. |
| | Valor de Marca – Escala 10 a 100 | El valor de una marca está constituido por el conjunto de activos y pasivos que vinculados al nombre y símbolo de la marca aumentan o disminuyen el valor de un producto o servicio para su empresa propietaria y/o a sus consumidores. Tales activos y pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías: fidelidad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones adicionales a la calidad percibida y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado" (Aaker 1991, 1996). | El valor de marca disminuyo -4,16% ya que no tuvimos un precio acorde al mercado. |
| | Nivel de Innovación | "La innovación es la introducción de un nuevo producto, un nuevo método de producción, una nueva forma de organización, una nueva fuente de aprovisionamiento, un nuevo mercado o una nueva forma de hacer las cosas". (Scarone, 2005, pag.9). | Se tuvo un resultado positivo en la innovación de la empresa Gama en un 13,20% esto debido a la inversión realizada en este aspecto. |
| l | Nivel de Tecnología | "Los INT realizan mediciones a nivel de empresa, y pueden ser mpleados para realizar abordajes indicativos de ramas, egmentos o sectores productivos, a través de su aplicación en rupos de empresas seleccionadas por su representatividad, de cuerdo a curvas ABC de volumen de actividad, entre otros | Se logró aumentar el nivel de tecnología en un 15,38% acorde al presupuesto invertido en este indicador. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | riterios". (Alvarenga, 2008, pag. 57). | |
| | Capacidades de Organización – Escala 1 a 10 | "La capacidad de organización se entiende como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solu•cionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente diná•mico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos" (Schreyögg y Kliesch•Eberl, 2007, pag. 15). | Se buscaba tener un alza en el nivel de administración y capacitación de la empresa, este se logró en un 6,41%. |

RELACIÓN DECISIONES - INDICADORES CLAVE

| INDICADOR CLAVE | DECISIONES |
|---|---|
| Ingresos | Se evidencio una disminución en los ingresos a causa del aumento de la competencia en nuestro mercado (Usa y Canadá). |
| Unidades Vendidas | Aumentaron conforme al aumento de participación en la apertura del nuevo mercado. |
| Beneficio Bruto | Presento una disminución significativa de acuerdo a la disminución de ingresos y aumento en inversión. |
| Beneficio Neto | Se redujo a razón del aumento en competencias, gastos e inversión en la compañía. |
| Ratio de Endeudamiento | Incremento a causa de la disminución en la liquidez disponible en la empresa Gama. |
| Numero de Fabricas | No se tomaron decisiones al respecto. |
| Tasa de Ocupación de las Fabricas | No se tomaron decisiones al respecto. |
| Unidades Inventario sobre Ventas | Se tuvo un resultado positivo en el inventario ya que aumento el nivel de unidades vendidas y por ende se redujo el stock acumulado. |
| Valor de Marca | Presento una pequeña reducción debido a un bajo posicionamiento de precios en el mercado estadounidense. |
| Nivel de Innovación | La innovación es un factor importante tanto para el desarrollo de los procesos organizacionales como en sus productos, por esto se deicidio aumentar y se obtuvo un resultado positivo. |
| Nivel de Tecnología | El nivel de tecnología aumento debido a la alta inversión propuesta en nuestros objetivos. |
| Capacidades de la Organización | Se tuvo un resultado positivo de acuerdo a lo esperado evidenciando un aumento del 6,41%. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

ANÁLISIS DE CAUSAS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 4

Describe algunos resultados relevantes que consideres positivos, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS POSITIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Unidades vendidas | Se evidencio un aumento en las unidades al mercado chino, por lo cual incremento este rubro. |
| Nivel de Tecnología | La principal causa del aumento en el nivel de tecnología fue la alta inversión en el indicador. |
| Nivel de innovación | Aumento debido a la inversión realizada cada periodo en las fábricas y en las líneas de negocio, aumentando así el 13,20%. |
| Capacidad de organización | De acuerdo a que la capacidad de organización sirve para adaptarse, crecer y ser más competitivo se tomó la decisión de aumentarla en 6,41%. |
| Unidades Inventarios sobre ventas | Presento una disminución en el stock acumulado a causa de la apertura en el nuevo mercado y no toma de decisión en el nivel de producción. |

Describe algunos resultados relevantes que consideres negativas, e identifica las causas que han motivado esta evolución.

| RESULTADOS NEGATIVOS | PRINCIPALES CAUSAS |
|---|---|
| Beneficio Bruto | Disminuyo el 236,36% por el bajo nivel de ingresos y aumento en gastos. |

| | |
|---|---|
| Beneficio Neto | Este rubro tuvo una baja de -280,16% a causa del aumento en posicionamiento de mercado de la empresa Gama en el mercado Usa y Canadá, además de los cotos y gastos generados por las inversiones realizadas. |
| Ratio de Endeudamiento | El ratio de endeudamiento aumento debido a la poca liquidez de la empresa. |
| Valor de Marca | El valor de marca disminuyo debido a que no se estableció debidamente los precios en el mercado. |

ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

Compañía: GAMA Ronda decisión: 4

Indica en el cuadro siguiente, los 5 conceptos o partidas de tu informe de resultados (ingresos, coste de las ventas, margen, utilidad/beneficio) que más han variado y especifica el motivo de tal variación. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas.

| Concepto | Porcentaje Variación | Motivo Variación |
|---|---|---|
| Unidades vendidas | 0,76% | Apertura del mercado chino |
| Beneficio Neto | -280,16% | Aumento en inversión y captación de mercado por la competencia. |
| Ratio de endeudamiento | 3,22% | Incremento debido a la inversión en la Innovación, tecnología, promoción y capacitaciones. |
| Valor de Marca | -4,16% | Disminuyo debido al mal posicionamiento de los precios y posicionamiento de la empresa Omega en uno de los mercados original de Gama. |
| Ingresos | -3,61% | Disminuyeron debido a la baja en las ventas. |

| | | |
|---|---|---|
| UNIVERSIDAD EL BOSQUE ALTA CALIDAD | **FACULTAD DE CIENCIAS ECNÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**<br><br>**Informe Ejecutivo, Opción de Grado, diplomado Simulación Gerencial y Liderazgo Organizacional** | Registro OMP: |

ANÁLISIS INDICADORES CLAVE

Compañía: GAMA Ronda decisión: 4

Indica en el cuadro siguiente, los 5 Indicadores Clave que más han variado y especifica el valor del periodo actual y el del anterior. Puedes indicar tanto variaciones positivas como negativas. Indica un valor objetivo para el siguiente periodo.

| Indicador | Valor Periodo Anterior | Valor Periodo Actual | Valor Objetivo Siguiente Periodo |
|---|---|---|---|
| Unidades vendidas | 421.172 | 424.409 | 500,000 |
| Beneficio Neto | 936.909 | -1.416.283 | 6,200,000 |
| Ratio de endeudamiento | 0,31 | 0,32 | 0,25 |
| Valor de Marca | 72 | 69 | 75 |
| Ingresos | 54,051,932 | 52.096.647 | 60,450,000 |

**6. Proyección de los resultados obtenidos frente a los impactos**

**Registrados en el proyecto/programa.**

| Tipo de impacto | Descripción del impacto | Proyección del impacto, resultado del indicador |
|---|---|---|
| Impacto Resultado final del ejercicio | El impacto final que se demuestra en el estado de resultados frente a la rentabilidad final de la empresa Gama fue de -4,8%, se tuvo una baja debido a las altas inversiones realizadas en cada periodo en innovación, tecnología, producción, promoción y capacitaciones. | Debido a la inversión realizada se mostró un resultado positivo en ciertos indicadores tales como en la innovación, tecnología, capacitación y marketing.<br><br>De igual forma se realizaron cambios en el nivel de precios para cada periodo generando así un incremento en el nivel de costos y gastos que afecto el beneficio bruto y neto. Se espera en los próximos periodos aumentar el nivel de captación de mercado para generar mejores ingresos y por ende el mejoramiento de estos indicadores. |
| Impacto sobre la productividad | El nivel de la producción en la empresa Gama estuvo funcionando al 99% de su capacidad total, lo cual fue bueno para la organización, de igual forma el nivel de tecnología aumento para el último periodo llegando a ser de 7 en la fábrica All in One y de 8 en la fábrica High Tecnology, estos aporto a la disminución en los costos logísticos, aumentando la productividad y representando algo positivo para la compañía. | En las fábricas de Gama (All in One y High Tecnology) se evidencio en el transcurso de los periodos un aumento representativo en el nivel de productividad, de acuerdo a su evolución en capacidad tecnológica e innovación.<br><br>Debido a que el nivel de producción se encuentra al 99% y se está incursionando en el mercado chino, se espera abrir una nueva fábrica para reducir los costos logísticos y equilibrar el nivel de producción conforme a futuras aperturas de mercado. |
| Impacto sobre la competitividad | La empresa Gama frente a la competencia presenta productos con precios asequibles para los compradores, ya que se tiene un mercado ahorrador y conservador en los tres segmentos | El mercado de Gama en los últimos periodos se vio un poco afectado debido a la incursión de la empresa Omega en uno de los mercados potenciales (USA y Canadá), esto trajo como resultado la disminución de unidades vendidas y |

| | | |
|---|---|---|
| | en los cuales se encuentra presente. | por ende los ingresos en su mayoría de la línea de productos Pequeños electrodomésticos.<br><br>Por otro lado debido a la apertura en el nuevo mercado chino se vio afectada directamente la competencia (empresa Beta). |
| Impacto sobre el mercado de la empresa | Respecto al mercado a la empresa Gama tuvo un gran crecimiento en el valor de marca del 53,33% Debido la inversión realizada y a la creación de delegaciones comerciales en cada uno de sus mercados, al igual que el crecimiento en la innovación de cada línea de productos y en el desarrollo tecnológico de las fábricas. | Se tuvo un gran impacto con la empresa Gama en la apertura de un nuevo mercado en China, de igual forma, el ideal de la compañía es mantenerse y fortalecerse en los mercados iniciales (Usa y Canadá, América central y del sur), por medio de la innovación y el desarrollo de la tecnología industrial. Buscando así mejorar el posicionamiento en el mercado actual y en nuevos que se pueda incursionar. |
| Impacto sobre la Innovación | El nivel de innovación para la compañía Gama fue un factor indispensable y se decidió hacer una gran inversión en este rubro, teniendo así excelentes resultados a lo largo de los cinco periodos y mejorándolo gradualmente llegando a tener un puntaje de 575. | Respecto al nivel de innovación, se espera seguir aumentando este indicador con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, llegando a tener una ventaja competitiva en los mercados actuales, buscando obtener la máxima innovación y tecnología frente a las otras compañías. |
| Impacto sobre los Procesos organizaciones | La división de procesos organizacionales se vio nivelada en el transcurso de los cinco periodos, llegando a su puntaje más alto en el indicador Capacidades de organización, seguido de Gestión de Talento y Marketing, por lo tanto, se ve reflejado un correcto manejo del personal. | Se espera seguir mejorando en cada uno de los indicadores a través de la mejora continua y sostenible de las aptitudes, habilidades y destrezas de los colaboradores por medio de capacitaciones en distintas especialidades tanto profesionales como personales. |

| | | |
|---|---|---|
| Impacto sobre los estados financieros | En conclusión, la empresa Gama en el transcurso de los cinco periodos logro aumentar su nivel de ventas en 13,55%, por lo cual aumento su nivel de ingresos en 5,81%, esto demuestra un incremento en el valor de la marca del 53%, y el aumento en la tecnología del 50%, sin embargo, el nivel de costos incremento racionalmente en 5,56% y el nivel de gastos en 86% lo cual afecto el ratio de rentabilidad del beneficio neto. | Dado los anteriores indicadores descritos y los resultados obtenidos en el último periodo, se espera que con la inversión realizada en innovación, marketing y eficiencia productiva se logre a largo plazo, disminuir los costos y gastos que determinamos fueron los principales factores de reducción en los beneficios, además de ampliar el número de fábricas y por ende el mercado potencial a través de la mejora continua del valor de marca para aso obtener mejores resultados financieros. |

## 7. Discusión y análisis

**Tabla 1.**

| ACIERTOS | ERRORES |
|---|---|
| Invertir en el valor de marca | No implementar la apertura de una nueva fabrica |
| Mejorar el nivel de Innovación | Nivelar los precios |
| Incrementar el nivel de Tecnología | No utilizar el método de apalancamiento para sostener las inversiones realizadas en cada periodo |
| Obtener informes para nivelar el nivel de producción y mercado. | No abrir nuevos mercados a tiempo |
| Apertura del mercado chino | No tener claro los criterios de logística en la apertura de un nuevo mercado. |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.**

| | |
|---|---|
| **Objetivo Primario** | Generar un mayor posicionamiento de Marca en la empresa Gama. |
| **Meta Especifica** | Incrementar la innovación y tecnología para así lograr aumentar el valor de marca de la compañía. |
| **Ranking y Clasificación Final** | Tecnología: 3, Innovación: 2, Valor de Marca: 5, Compañía: 4 |
| **Objetivo Secundario** | Lograr la apertura y conocimiento de la marca en un nuevo mercado |
| **Meta Especifica** | Vender y aumentar el nivel de ventas e ingresos en el nuevo mercado |
| **Ranking y Clasificación Final** | Compañía: 4 |

Fuente: Elaboración propia

- **¿Cómo se relacionan los resultados con la gestión y toma de decisiones del grupo en general?**

Respuesta: la relación en la toma de decisiones y gestión la desarrollamos de forma grupal, teniendo en cuenta cada punto de vista y priorizando el sector y gerencia del cual estaba encargado cada integrante, recalcando el trabajo en equipo, ya que este fue fundamental para la toma de decisiones, siempre se buscó que cada integrante estuviera conforme con las decisiones que se iban a tomar y dieran su opinión al respecto.

- **¿Qué aprendizajes se obtuvieron en cuanto al desarrollo del ejercicio de simulación?**

Respuesta: se aprendió a través del ejercicio que se deben tener en cuenta las opiniones de los otros integrantes, que cada decisión que se toma trae una consecuencia ya sea mala o buena, por otro lado, a nivel profesional se debe tener en cuenta a la hora de captar el mercado que este se debe acompañar con estrategias de marketing, además de tener en cuenta el nivel de demanda actual y potencial para elegir el nivel de producción.

- **¿Consideran ustedes que este ejercicio de simulación los prepara mejor para afrontar un contexto real de toma de decisiones?**

Si consideramos que este simulador nos ayuda a afrontar la toma de decisiones en una empresa ene un contexto real, brindándonos herramientas y conocimientos nuevos para así en nuestra vida profesional tener una visión mas clara y amplia de como es el manejo real de una empresa, tener en cuenta factores como los libros contables, el nivel de producción, manejo de precios, del mercado y la importancia de tener en cuenta el nivel de competencia.

## 8. Conclusiones

En el transcurso del desarrollo del simulador, logramos aprender aspectos positivos para un administrador, los cuales nos ayudaran tanto en el ámbito profesional como en el laboral, ya que, esta herramienta nos brindó una visión frente a la importancia del trabajo en equipo, la toma de decisiones en un limite de tiempo y todo esto trabajando bajo presión.

Uno de los aspectos que pudimos definir como importante tanto para el área profesional como el personal fue el correcto análisis y dominio de la información que tenemos disponible, aprender a analizar el entorno competitivo, la relevancia de los estados financieros, estrategias de promoción, ajuste de producción y precios para captar mercado y generar el correcto valor de maca, además de tener en cuenta una visión a futuro, si queremos incrementar el mercado y el nivel de fábricas, que decisiones se deben tomar y que factores tener en cuenta para aumentar el mercado objetivo, acompañado de características como la innovación tanto en el producto como el nivel de tecnología aplicada en las fábricas.

**Tabla 3. Indicadores Clave**

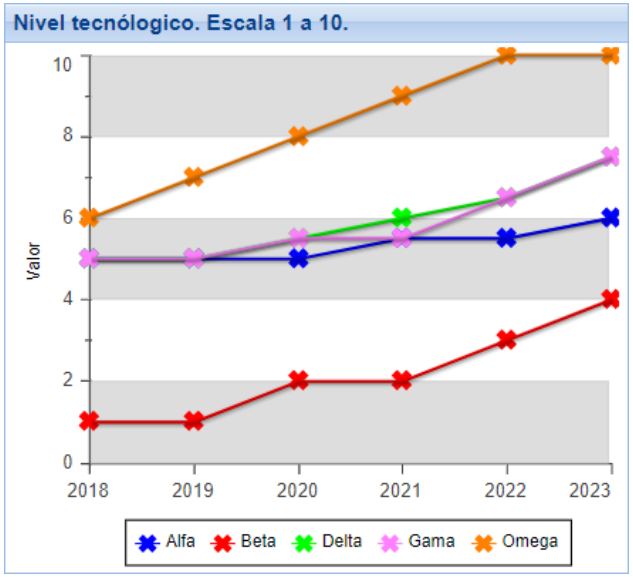
| Indicadores Clave de la Compañía Gama | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
| Unidades Vendidas | 424.409 | 421.172 | 402.550 | 382.446 | 373.741 |
| Ingresos | 52.096.647 | 54.051.932 | 53.095.280 | 49.218.114 | 49.234.867 |
| Beneficio Bruto | -1.277.605 | 936.909 | 4.646.704 | 4.652.848 | 4.593.559 |
| Beneficio Neto | -1.416.283 | 786.096 | 4.485.090 | 4.481.621 | 4.275.555 |
| Ratio de Endeudamiento | 0,32 | 0,31 | 0,29 | 0,27 | 0,35 |
| Número de Fábricas | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Tasa de Ocupación Fábricas - % | 99,0% | 99,0% | 94,9% | 90,1% | 87,4% |
| Unidades Inventario sobre Ventas - % | 5,0% | 5,1% | 5,0% | 5,0% | 5,0% |
| Valor de Marca - Escala 10 a 100 | 69 | 72 | 65 | 44 | 45 |
| Nivel de Innovación - Escala 1 a 10 | 6,0 | 5,3 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Nivel Tecnología - Escala 1 a 10 | 7,5 | 6,5 | 5,5 | 5,5 | 5,0 |
| Capacidades de Organización - Escala 1 a 10 | 8,3 | 7,8 | 8,0 | 6,9 | 7,1 |

Fuente: Elaboración propia con ayuda del simulador CompanyGame

Inicialmente nos asignaron la empresa Gama, esta para el año 2019 contaba con 2 fábricas (All in One y High Tecnology) ubicadas en dos mercados (Usa y Canadá, América central y del sur), tuvimos en cuenta 12 indicadores clave para observar, analizar y tomar decisiones frente al estado de la empresa, logrando así grandes cambios.

Tanto el nivel de unidades vendidas como el nivel de ingresos son indicadores óptimos a resaltar, debido a que estos tuvieron resultados importantes, el primer rubro tuvo un alza de 13,55% y el segundo de un 5,81% en el transcurso de los cinco periodos; por otro lado, la empresa contaba con un nivel de endeudamiento a corto y mediano plazo, los pasivos a corto plazo fueron cubiertos en los dos primeros periodos, quedando así un nivel de deuda del 0,32% es decir 0,3% inferior a lo planteado inicialmente, uno de los indicadores de mayor relevancia que demuestra la mejora de la empresa Gama es el incremento en el nivel de tecnología aplicada tanto en los procesos internos de la empresa como en el desarrollo de cada línea de productos, aumentando 2,5 décimas en el transcurso de los cinco periodos, de igual forma se evidencio un elevado crecimiento en el valor de marca de 53,33% para los mercados captados inicialmente (USA y Canadá; América central y del sur) todo esto para tener un crecimiento en el nuevo mercado Chino en el que la empresa Gama decidió incursionar.

**Grafica 1.**




Fuente: Elaboración propia con ayuda del simulador CompanyGame

**Tabla 4. Capacidades Organizativas**

| Capacidades organizativas de la compañía. Gama | | |
|---|---|---|
| | 2023 | 2022 |
| Sistemas de Dirección | 9,4 | 5,9 |
| Marketing-Comercialización | 8,4 | 7,1 |
| Innovación de Producto | 7,5 | 7,8 |
| Tecnología Industrial | 8,7 | 10,0 |
| Logística Internacional | 7,7 | 7,8 |
| Compras - Aprovisionamiento | 7,8 | 8,0 |
| Gestión del Talento | 8,6 | 8,4 |

Fuente: Elaboración propia con ayuda del simulador CompanyGame

Las áreas más relevantes mostradas en la tabla de capacidades de Organización, son los factores: sistemas de dirección, marketing y tecnología industrial estos indicadores tuvieron un aumento positivo para la compañía Gama, ya que del periodo 2022 al 2023 se tuvo una mejora significativa en las áreas.

**Tabla 5. Valor de la Compañía.**

| Valor de la compañía | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Total Compañía | | Variación | |
| | Año T | Año T-1 | Diferencia | % |
| Alfa | 3.271 | 3.541 | -271 | -7,64% |
| Beta | 3.836 | 3.858 | -21 | -0,55% |
| Delta | 2.969 | 2.989 | -21 | -0,69% |
| Gama | 3.100 | 3.184 | -84 | -2,64% |
| Omega | 3.931 | 3.866 | 65 | 1,69% |

| Informe de evolución de la valoración de la compañía. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Alfa | 3.150,8 | 3.273 | 3.475,4 | 3.541,3 | 3.270,7 |
| Beta | 3.150,8 | 3.384,8 | 3.677,4 | 3.857,5 | 3.836,2 |
| Delta | 3.150,8 | 3.026,3 | 3.043,7 | 2.989,2 | 2.968,6 |
| Gama | 3.150,8 | 3.217,8 | 3.363,7 | 3.184,2 | 3.100,1 |
| Omega | 3.150,8 | 3.439 | 3.618,6 | 3.865,9 | 3.931,3 |

Fuente: Elaboración propia con ayuda del simulador CompanyGame

El valor de la compañía se vio afectado en un -1,58% debido a la gran inversión a largo plazo, con la finalidad de tener un mejor desempeño en resultados financieros como de valoración en el mercado, esto por medio de la mejora continua de factores como la Innovación, tecnología, producción en masa, promoción y nivelación de precios.

## 9. Referencias


Aaker, D. (1991): «Are brand equity investments really worthwhile?»; ADMAP; septiembre; pp. 14-17 http://addi.ehu.es:8080/bitstream/handle/10810/6997/CdG_125.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Argueta, C. A. (2018). Diagnóstico tecnológico del sector. salvador. http://www.uba.ar/archivos_secyt/image/SIMPOSIO%20VIII%20Presentaci%C3%B3n.pdf

Avila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. Obtenido de file:///Users/danielamolina/Downloads/7091-Texto%20del%20arti%CC%81culo-27229-1-10-20131219.html

Betancourt, D. F. (11 de abril de 2016). Capacidad de producción: ¿Qué es y cómo se calcula? Recuperado el 14 de abril de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa.

Camacho, J. D. J. P., Mercado, M. T. C., & Vigueras, D. J. (2016). El balanced scorecard, una herramienta de planeación estratégica en el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA. Investigación Interdisciplinaria, 2(1), 32-50.

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Administración de la calidad total. https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/ejec/AE/EF/S04/EF04_Lectura.pdf

Digital, T. (04 de Julio de 2018). 7 de cada 10 empresas no han cumplido sus objetivos de transformación digital. Obtenido de Tecnología Para tu Empresa:

https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2018/07/7-de-cada-10-empresas-no-han-cumplido-sus-objetivos-de-transformacion-digital

Escorsa Castells, P., & Pasola, J. V. (2004). Tecnología e innovación en la empresa (Vol. 148). Univ. Politèc. de Catalunya.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE, 81.

Freire, R. P. D. A. S., Martínez, J. M. D. L. T., Hernández, A. M. L., & Paiva, S. B. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. Contabilida de Vista & Revista, 22(1), 107-141.

García, C. G., & Cagigal, C. G. (2004, January). Balanced Scorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica. In Anales

de mecánica y electricidad (Vol. 81, No. 1, pp. 34-38). Asociación de Ingenieros del ICAI.

González, R. H. S. (2009). Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas (Doctoral dissertation, Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Cienfuegos, Cuba).

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2003). Balanced ScoreCard–BSC. São Paulo: Atlas.

Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. Harvard Business Review, 89(11), 52-65.

Lemon, A. (2015). Ingreso. 2019, de Economipedia Sitio web: https://economipedia.com

Marco. J. (2020). Beneficio-neto,2020 de Economipedia Sitio web: https://economipedia.com/definiciones/ratio-razon-endeudamiento- del-activo-total.html

Méndez García, F., Domínguez Sosa, O. E., & Ortiz Hernández, F. E. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. Contaduría y administración, (234), 33-54.

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

Olarte, J. P., & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica" Balanced Scorecard". Revista Escuela de Administración de Negocios, (65), 49-76.

Orozoco, T. (2018). ¿Porque los equipos comerciales no cumplen metas de ventas? Obtenido de INDEXCOL: https://www.indexcol.com/blog/indexcol/por-que-los-equipos-comerciales-no-cumplen-las-metas-de-ventas/

Pérez. J (2008). Definición de fábrica. Recuperado de https://definicion.de/fabrica/

Rodríguez, F. B., & Giraldo, C. M. Á. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. Estudios gerenciales, 27(119), 209-232.

Sánchez, A. E. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11(2), 25-50.

Sánchez(2020). Beneficio-neto,2020 de Economipedia Sitio web: https://economipedia.com/definiciones/beneficio-neto.html

Sevilla, A (2020).margen-bruto,2020 de Economipedia Sitio web: https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html

Silva, E. E. J., Cerda, L. A. L., & Altamirano, J. F. L. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. Revista Publicando, 4(12 (2)), 640-657.

Stefan. (2014). Lavozdehouston. Obtenido de https://pyme.lavoztx.com/definicin-de-volumen-de-ventas-10570.html

TECNOLOGÍA, U. Í. (s.f.). UN ÍNDICE PARA "MEDIR" EL NIVEL DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESAS INTENSIVAS EN EL USO DE TECNOLOGÍA. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/973/97317009002.pdf.

Torres, F. (2002). Balanced Scorecard centrado en lo ambiental. Bogotá: Centro Editorial Javeriana

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