

Universidad El Bosque

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Diplomado en Simulación Gerencial y Responsabilidad Social Empresarial

Trabajo Final Opción de Grado

Equipo Beta, Mundo 1

Estudiantes:

Burbano Riaño Juan Sebastián

Lamus Arango Juan David

Director:

Héctor Rodrigo Ospina Estupiñán

Bogotá, Colombia.

Tabla de Contenido

Resumen	5
Palabras clave	6
Abstract	6
Key Words	7
¿Quiénes somos?	7
Misión	10
Visión	10
Análisis Interno	11
Análisis Externo	14
Estado de la Cuestión	16
Resultados área funcional Operaciones y Logística	22
Resultados área funcional Marketing	27
Resultados área Finanzas	38
Resultados área Recursos Humanos	54
Resultados Estratégicos	56
Conclusiones y Aprendizaje	60
Referencia	64
Anexos	66

Lista de Tablas

Tabla 1 - Distribución ventas por línea de productos 2022

Tabla 2 - Análisis Valor Compañía

Tabla 3 - Indicadores Clave Periodo inicial (2022)

Tabla 4 - Coste unitario, precio medio y margen medio - Periodo Inicial (2022)

Tabla 5 - Modelo PEST

Tabla 6 - Impactos identificados del análisis externo PEST

Tabla 7 - Nivel de Innovación

Tabla 8 - Nivel de Tecnología

Tabla 9 - Unidades Producidas

Tabla 10 - Tasa de ocupación - Big Production

Tabla 11 - Capacidad de producción por producto. Unidades. Beta

Tabla 12 - Análisis de Coste unitario de fabricación y Margen (%) por producto Beta

Tabla 13 - Análisis de precio medio por producto. Beta

Tabla 14 - Unidades vendidas Beta.

Tabla 15 - Porcentaje ventas totales sobre demanda potencial mercado estimado

Tabla 16 – Porcentaje cuota en unidades de los segmentos

Tabla 17 – Mercado, Población y Renta per Cápita

Tabla 18 - Ingresos por mercado

Tabla 19 - Ingresos Por producto

Tabla 20 - Razón Corriente

Tabla 21 - Capital Neto De Trabajo

Tabla 22 - Prueba Ácida

Tabla 23 - Análisis Horizontal 2023/2024

Tabla 24 - Análisis Horizontal 2024/2025

Tabla 25 - Cuenta de resultados 2023-2024

Tabla 26 - Cuenta de Resultados 2024-2025

Tabla 27 - Rotación de Cartera

Tabla 28 - Rotación de inventario

Tabla 29 - Nivel de Endeudamiento

Tabla 30 - Nivel de endeudamiento financiero

Tabla 31 - Impacto en la carga financiera

Tabla 32 - Cobertura intereses

Tabla 33 - Capacidades organizativas de la compañía Beta

Tabla 34 - Análisis del valor de la compañía. Beta

Lista de Gráficas

Gráfico 1 - Porcentaje de unidades vendidas por Línea de Producto.

Gráfico 2 - Unidades monetarias por Línea de Producto.

Gráfico 3 - Distribución de las ventas por Mercado (2024)

Gráfico 4 - Valor de marca (Evolución)

Resumen

El diplomado de simulación gerencial realizada como opción de grado consistió en cuatro módulos: Logística y Producción en Cadena de Suministro, Comunicaciones, Finanzas y Contabilidad y Talento Humano y Gestión Organizacional. Cada módulo les permitió desarrollar habilidades específicas relacionadas con la gestión empresarial.

Durante la simulación, tomaron decisiones semanales en áreas como producción, precios, mercados y ventas. Inicialmente, intentamos expandirnos a nuevos mercados, pero nos encontramos con problemas de capacidad de producción y préstamos, lo que generó resultados negativos. Aprendimos de estos errores y ajustamos su estrategia, enfocándose en reducir el exceso de inventario y mejorar el marketing y las ventas.

El objetivo principal de la simulación era liderar el mercado de electrodomésticos y comprender el funcionamiento de todas las áreas empresariales. A través del análisis y la aplicación de estrategias, logramos desarrollar habilidades prácticas y comprender los desafíos y oportunidades en el mundo empresarial.

En resumen, la simulación gerencial nos brindó la oportunidad de desarrollar habilidades en áreas clave de la gestión empresarial y aplicar sus conocimientos en la toma de decisiones. A través de la experiencia, comprendimos la importancia de equilibrar la producción y la demanda, invertir en marketing y ventas, y considerar cada indicador como una fuente de información valiosa para el éxito empresarial. Fue una experiencia práctica valiosa que les permitió enfrentar los desafíos del mundo empresarial y aprovechar las oportunidades disponibles.

Palabras clave

Coste, Crédito, Deuda, Patrimonio, PIB

Abstract

The management simulation diploma carried out as a degree option consisted of four modules: Logistics and Production in the Supply Chain, Communications, Finance and Accounting, and Human Talent and Organizational Management. Each module allowed them to develop specific skills related to business management.

During the simulation, they made weekly decisions in areas such as production, prices, markets, and sales. Initially, we tried to expand into new markets, but we ran into problems with production capacity and loans, which led to negative results. We learned from these mistakes and adjusted their strategy, focusing on reducing excess inventory and improving marketing and sales.

The main objective of the simulation was to lead the home appliance market and understand the operation of all business areas. Through the analysis and application of strategies, we manage to develop practical skills and understand the challenges and opportunities in the business world.

In short, the management simulation gave us the opportunity to develop skills in key areas of business management and apply their knowledge in decision making. Through experience, we understood the importance of balancing production and demand, investing in marketing and sales, and considering each indicator as a source of valuable information for business success. It was a valuable practical experience that allowed them to face the challenges of the business world and take advantage of the opportunities available.

Key Words

Cost, Credit, Debt, Equity, GDP

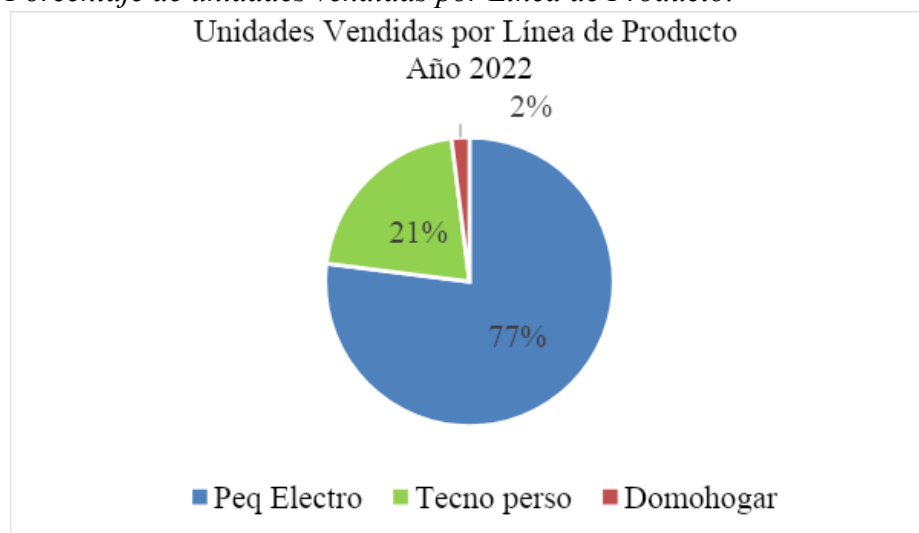
¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a la manufactura y comercialización de electrodomésticos en el mercado asiático, enfocados en competir por precios bajos en mercados donde el factor más influyente es el precio de los electrodomésticos.

En este momento las fábricas son Big production ubicadas en China con grandes niveles de producción en masa, a precios competitivos. Las 3 principales líneas de negocio son: Tecno Hogar, Pequeños Electrodomésticos y tecnoperso. Siendo la línea de productos más fuerte es la de Pequeños electrodomésticos, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 1.

Porcentaje de unidades vendidas por Línea de Producto.



Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Al analizar las proporciones de las unidades de negocio en términos de porcentajes nos

podemos dar cuenta que la diferencia entre Pequeños electrodomésticos y las otras líneas es abismal. Por lo que esta es una línea que no solamente se debe seguir explotando, sino que se buscará la manera de aumentar la capacidad productiva y las ventas de la misma en otros mercados. Si bien podemos reconocer que un 21% de las ventas en Tecnologías de persona no es despreciable, por lo que se seguirá explorando, es claro que la empresa tiene una unidad de negocio en la cual es más fuerte y en la cual se ha convertido el líder de mercado en la China al especializarse en ello.

Tabla 1

Distribución ventas por línea de productos 2022

Línea de Producto	Und. Vendidas 2022	Porcentaje
TecnoPerso	155.170	21%
PeqElectro	565.473	77%
DomoHogar	13.234	2%
Total unidades	733.877	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Como fue mencionado anteriormente, hoy día nos encontramos operando en el mercado de China, donde somos muy fuertes y en el mercado de la India, el cual tuvo su apertura recientemente.

Como se puede observar en la tabla 1, La empresa fue recibida con un valor inicial de \$3.151

Millones de unidades monetarias.

Tabla 2

Análisis Valor Compañía - unidades monetarias

Análisis valor compañía Beta					
	2026	2025	2024	2023	2022
Resultados Económicos	885'000,000	943'000,000	939'000,000	1.028'000,000	1.144'000,000
Endeudamiento y Solvencia	283'000,000	276'000,000	262'000,000	314'000,000	323'000,000
Participación Mercado	280'000,000	284'000,000	292'000,000	295'000,000	305'000,000

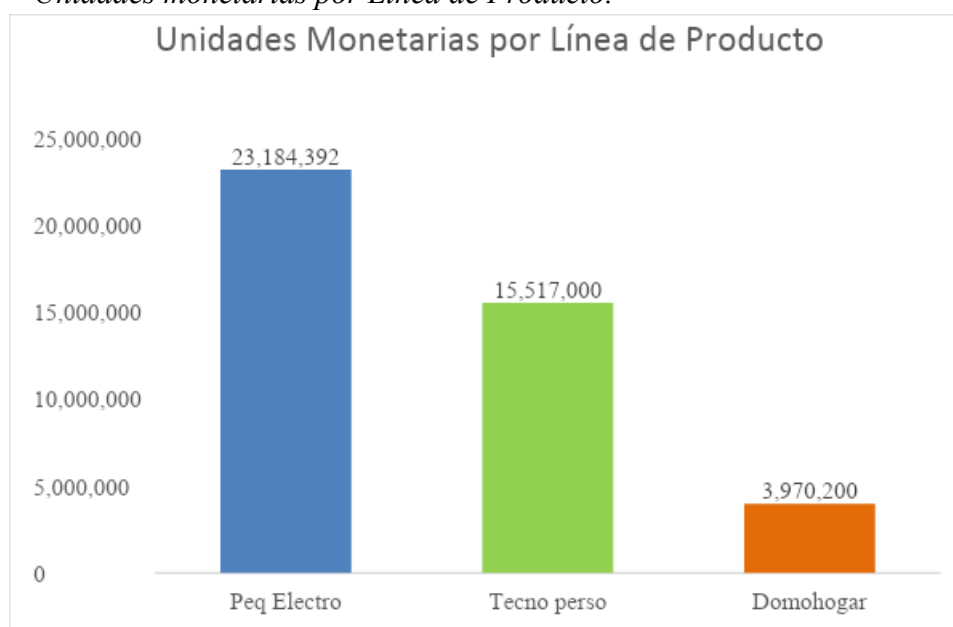
Valor de Marca	613'000,000	464'000,000	538'000,000	587'000,000	551'000,000
Innovación Producto	563'000,000	545'000,000	579'000,000	523'000,000	458'000,000
Tecnología Industrial	391'000,000	401'000,000	373'000,000	406'000,000	370'000,000
Valor Compañía	3.011'000,000	2.911'000,000	2.985'000,000	3.156'000,000	3.151'000,000

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En cuanto a ventas, la compañía recibió ingresos de los tres productos, sin embargo, como ya se mencionó se destaca que Pequeños electrodomésticos no solo es mucho mayor en unidades vendidas sino también en los ingresos que genera, al momento que fue recibida la compañía generó ingresos de 23,184,392 Unidades monetarias, muy superior a los otros dos productos que dieron 15,517,000 de unidades monetarias para Tecno personal y el más bajo que fue Domohogar dio 3,970,200 de unidades monetarias, esto se muestra a continuación

Gráfico 2.

Unidades monetarias por Línea de Producto.



Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Nuestra misión es producir y comercializar electrodomésticos, con un enfoque constante en la eficiencia operativa, para mantener bajos costos y así lograr ofrecer precios competitivos, siendo un jugador importante en el negocio de los electrodomésticos que brinda a sus clientes la posibilidad de mejorar su calidad de vida, al ofrecerles acceso a productos de buena calidad.

Visión

Beta se compromete a agregar valor a todos los grupos de interés de la empresa, desde clientes, accionistas, empleados y la comunidad en general. Para el año 2027 queremos convertirnos en un jugador importante en los mercados de bajo costo como China y países vecinos, brindando nuestros productos a todo el mercado asiático, de manera que podamos brindar productos asequibles y de buena calidad para todas las personas, buscando crear nuevas oportunidades para impulsar la marca beta en diferentes países y generar impacto positivo en la región.

I. Análisis Interno

Beta es una compañía fuerte en la producción de pequeños electrodomésticos siendo la compañía de mayores ventas en este segmento para el mercado chino.

Tabla 3

Indicadores Clave Periodo inicial (2022) - unidades monetarias

Indicadores Clave Periodo inicial (2022)	
Unidades vendidas	733.877
Ingresos	42.671.592
Resultado Bruto	5.360.105
Resultado Neto	4.716.532
Ratio de endeudamiento	0,54
Número de Fábricas	2
Tasa de ocupación	92,40%

Unidades inv. sobre ventas	10,00%
Valor marca (1 a 100)	48
Nivel de innovación (1 a 10)	1,7
Nivel tecnología (1 a 10)	1
Capacidades organizacionales (1 a 10)	5,3

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Al analizar los indicadores iniciales, tenemos una empresa con 2 fábricas big producción ubicadas en China, con un resultado bruto y neto positivo, lo cual nos permite deducir que la compañía ha logrado mantener una operación eficiente, de forma que no solo ha alcanzado el punto de equilibrio cubriendo sus costos operativos, sino que también ha logrado generar ganancias para sus accionistas. El obtener resultados positivos más allá del punto de equilibrio le permite tomar decisiones sobre inversión en innovación buscando el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de la compañía.

De otra parte, el hecho de tener dos fábricas con una tasa de ocupación del 92.40% indica que la compañía está utilizando eficientemente su capacidad productiva. No obstante, no se puede descuidar la revisión periódica de la capacidad versus el mercado, es decir, monitorear de forma permanente el comportamiento del mercado, ya que una disminución en la demanda puede dejar a la compañía con una sobrecapacidad, lo cual no vemos factible por el momento para la empresa Beta o ante incrementos de demanda o planes de expansión la compañía podría enfrentar dificultades para satisfacer la demanda y perder oportunidades de crecimiento.

Desde el punto de vista, de posicionamiento de marca, tenemos un valor interesante en el mercado chino con un valor de 48 puntos. No obstante, la marca Beta es completamente desconocida en el resto de los mercados del mundo. Lo cual puede ser una debilidad a la hora de intentar entrar a otros mercados, lo cual requeriría esfuerzos significativos en

marketing a la hora de posicionar la compañía en nuevos mercados.

Analizando los otros indicadores financieros, la empresa genera ingresos de 42 millones de unidades monetarias en adelante. Por lo que podemos ver que es una compañía que está generando ventas de manera constante y recurrente. Sin embargo, al analizar las finanzas de la compañía nos damos cuenta de que las cuentas por cobrar son un rubro importante en el balance financiero siempre manteniéndose el nivel de los 10 millones de unidades financieras, lo cual está afectando la liquidez de la compañía, su capacidad para reaccionar y la valoración de la compañía como tal. Sumado a esto nos damos cuenta de que tenemos un ratio de endeudamiento que es mayor a 0.5 ubicado 0.54 lo cual también puede llegar a ser desfavorable a la hora de requerir pagar sus obligaciones o por el contrario pedir más recursos prestados, ya que incurrir en demasiada deuda podría hundir la empresa al no tener cómo pagar sus obligaciones. Dicho esto, no es una empresa que se encuentre en una situación financiera desfavorable, por el contrario, es una empresa que viene generando utilidades de forma recurrente, dejando un resultado neto por encima del 17% de utilidad por lo que no es una compañía que genere pérdidas.

Tabla 4.

Coste unitario, precio medio y margen medio - Periodo Inicial (2022)- unidades monetarias

Producto	Coste Unitario de Fabricación	Precio Medio	Margen Medio
Tecno perso	60,3	100	39,7
Peq Electro	16,4	41	60,1
Domohogar	256	300	14,5

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Para el periodo inicial podemos analizar los costos de fabricación, precios promedio y margen de utilidad para cada una de las líneas de productos en el período inicial. Donde podemos evidenciar que el margen del producto que genera más del 70% de las ventas es un 50% mayor que el segundo producto en ventas.

Se puede considerar como positivo que las 2 líneas que representan más ventas (pequeños

electrodomésticos y tecnoperso) son las 2 que tiene unos márgenes más alto de 60,1 y 39,7 respectivamente, por lo que, al planificar una expansión en otros territorios, como India, se debe priorizar y apalancar el crecimiento en estas líneas que son las más exitosas para la compañía.

También, se podría realizar un análisis sobre si vale la pena mantener la línea de productos de menor venta y margen, dado que implica tener capital y recursos humanos enfocados en esta línea, siendo muy bajo su aporte a los resultados de la compañía, al menos que se encuentre una razón estratégica que justifique conservarla. Los recursos podrían redirigirse y enfocar los esfuerzos hacia los productos más rentables y de mayor venta.

Con base en lo anterior, la empresa decidirá apalancarse sus decisiones futuras al impulsar tanto Tecnoperso como pequeños electrodomésticos, compitiendo en mercados donde el criterio de toma de decisiones sea los precios y no productos de lujo. Así mismo, como fue mencionado anteriormente, para poder ser competitivos en nuevos mercados será necesario posicionar la marca Beta por medio de esfuerzos de marketing y despliegue de delegaciones comerciales. Sabiendo que los recursos para dichas acciones deben salir principalmente de las cuentas por cobrar mejorando la rotación de cartera. De manera que un objetivo importante es mejorar la rotación de inventarios logrando que las unidades en inventario sobre ventas sean mucho menores que los niveles actuales (alrededor del 10%).

Por lo que la meta será aumentar las ventas por medio de la apertura de nuevos mercados a tal punto que se logre ocupar las fábricas a un nivel del 95% aumentando tanto los ingresos como las utilidades de la compañía buscando aumentar la valoración general de Beta.

II. Análisis Externo

MODELO PEST

Tabla 5. MODELO PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
China, como país gobernado por el Partido Comunista Chino (PCC),	China experimentó una desaceleración económica en 2022	China tiene una cultura diversa y rica, influenciada por su larga	El informe del ASPI destaca que China lidera en áreas clave como la

<p>presenta un sistema político altamente centralizado y jerárquico. El control del PCC sobre el Estado y la sociedad es firme, lo que limita la diversidad política y la competencia electoral. Lo cual puede ser una amenaza para el sector privado y la inversión extranjera al crear incertidumbre sobre las decisiones que se puedan tomar a futuro por un gobierno autoritario.</p> <p>A nivel internacional, China busca expandir su influencia a través de iniciativas como el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura y la Iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda, que le han permitido fortalecer su presencia económica y política. Lo cual puede favorecer a las empresas chinas al contar con apoyo e incentivos del gobierno en su plan por aumentar su influencia en otros países.</p> <p>Sin embargo, enfrenta desafíos y controversias en relación con disputas territoriales, como las relacionadas con Taiwán y el Mar del Sur de China, lo que ha generado tensiones regionales. Además, China ha sido un actor clave en el conflicto de las dos Coreas, buscando desempeñar un papel en las negociaciones para encontrar una solución pacífica. A nivel de relaciones internacionales, ha establecido alianzas estratégicas con Rusia y</p>	<p>debido a la pandemia de Covid-19, el mercado inmobiliario y el aumento del desempleo. A pesar de esto, el gobierno estableció un objetivo de crecimiento del 5% del PIB en 2023 y ha implementado medidas para impulsar la recuperación post-covid y promover el consumo interno. China tiene una economía abierta y es miembro de organizaciones internacionales importantes. Las políticas comerciales y los tratados pueden afectar a las empresas de electrodomésticos en China, tanto en términos de acceso a mercados extranjeros como en restricciones comerciales.</p>	<p>historia y tradiciones en áreas como la mitología, filosofía, música, arte y gastronomía. La sociedad china se basa en una jerarquía social de cuatro estratos, siendo los propietarios de tierras y los funcionarios estatales los más altos en la pirámide. Sin embargo, la sociedad actual es más compleja y se divide en siete grupos sociales.</p> <p>En el contexto empresarial, las empresas deben adaptarse a los valores culturales chinos, como el respeto a la tradición y la importancia de la familia. También deben estar al tanto de las tendencias sociales, como la sostenibilidad y la salud. La responsabilidad social corporativa es fundamental, y las empresas deben considerar el impacto social y ambiental de sus operaciones. Además, la influencia de las redes sociales, como WeChat y Weibo, es significativa en las decisiones de compra de los consumidores.</p>	<p>inteligencia artificial, biotecnología, energía renovable y tecnología espacial, superando a Occidente en inversión en tecnología y ciencia. La inversión en I+D en China es del 2,2% del PIB, respaldada por incentivos y subsidios fiscales. El gobierno también ha invertido en educación STEM, lo que ha aumentado el número de graduados en estas áreas. A pesar de la preocupación en Occidente, China ha desarrollado su propia tecnología y patentes, y la cooperación en ciencia y tecnología podría ser beneficiosa para ambos lados.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>ha buscado fortalecer sus vínculos con la Unión Europea. Sin embargo, persisten preocupaciones sobre la libertad de expresión y los derechos humanos en el país.</p>			
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por Consuunt (2023)

Tabla 6. Impactos identificados del análisis externo PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<p>IMPACTOS PARA LA EMPRESA BETA</p> <p>Para las empresas de electrodomésticos en China, el gobierno ejerce control a través de regulaciones, normativas y políticas industriales. Además, el gobierno controla la información y los medios de comunicación, y las relaciones comerciales internacionales pueden afectar el acceso a los mercados. Por lo tanto, las empresas deben adaptarse a estas dinámicas para operar eficientemente en China.</p>	<p>IMPACTOS PARA LA EMPRESA BETA</p> <p>Si bien la desaceleración de la economía trae consigo menor demanda de los bienes de consumo, especialmente en los hogares y por tanto afectando las ventas de la compañía, El crecimiento planteado por el gobierno del 5% del PIB, implica oportunidades de venta ya que conlleva el incremento del poder adquisitivo de la población, lo cual en los últimos años se ha reflejado principalmente en las áreas urbanas, que es donde se dan las mayores ventas. Además, deben tener en cuenta las políticas arancelarias, el acceso a cadenas de suministro y materias primas, y las inversiones extranjeras en China. Es fundamental estar al tanto de estos factores para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos en el mercado chino.</p>	<p>IMPACTOS PARA LA EMPRESA BETA</p> <p>En resumen, para tener éxito en el mercado chino, la empresa debe comprender y adaptarse a la cultura para lo cual en sus campañas de comunicación y marketing puede resaltar que la empresa se preocupa por los temas sociales y ambientales de manera que los consumidores vean que los valores y principios de la compañía están alineados con los de su cultura y con sus prioridades.</p> <p>Igualmente, debe utilizar en sus campañas de posicionamiento y mercadeo las redes sociales de mayor influencia, como como WeChat y Weibo. Esto les permitirá aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos en el mercado chino.</p>	<p>IMPACTOS PARA LA EMPRESA BETA</p> <p>Para las empresas de electrodomésticos, el crecimiento de la clase media china brinda oportunidades, ya que están dispuestos a pagar más por productos de calidad y tecnología avanzada. La demanda de productos ecológicos también está en aumento. La urbanización en China ha aumentado la demanda de electrodomésticos, y el comercio electrónico ofrece una oportunidad para expandir la presencia en el mercado.</p> <p>Por lo tanto, la empresa debe mantenerse actualizada con la tecnología, adoptarla para mejorar la eficiencia, estar atentas a las tendencias emergentes y aprovechar la colaboración y asociaciones estratégicas. China es un competidor, pero también una oportunidad para la cooperación en ciencia y tecnología.</p>

			La empresa Beta puede aprovechar el ecosistema de innovación existente en China, subsidiado por el gobierno, para incrementar sus esfuerzos en innovación que le permitan mantener el liderazgo.
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por Consuunt (2023)

III. Estado de la Cuestión

El proceso de transformación que las empresas deben llevar a cabo para adoptar nuevos cambios tecnológicos y organizacionales. Se plantea que, en numerosas ocasiones, este proceso no se lleva a cabo con los resultados deseados debido a la estrategia de cambio seguida. En este sentido, se menciona que la mayoría de las organizaciones carece del potencial de aprendizaje suficiente que favorezca la innovación. Es decir, aunque el objetivo del cambio organizacional es generar organizaciones más flexibles y con un elevado potencial innovador, la falta de capacidad de aprendizaje se convierte en un obstáculo para lograr este objetivo. Destaca el dilema al que se enfrentan las empresas que buscan introducir cambios organizacionales y tecnológicos. Por un lado, quieren obtener resultados rápidos mediante la utilización de un diseño experto que no permite generar aprendizaje organizacional. Por otro lado, un diseño participativo que promueve el aprendizaje organizacional conlleva un alto riesgo de fracasar. En conclusión, el texto pone de relieve la importancia de la estrategia de cambio seguida para lograr una transformación exitosa en las empresas. Para ello, es necesario tener en cuenta el potencial de aprendizaje de la organización y encontrar un equilibrio adecuado entre la rapidez en la implementación y la promoción del aprendizaje organizacional.

“Según el 88% de los máximos responsables de comunicación, los miembros del departamento de comunicación tienen la posibilidad de participar de la transformación digital de su compañía, y un 83,2% de estos departamentos están promoviendo los cambios culturales

necesarios, en mayor o menor medida, para que la transformación digital se produzca.”(Cuenca-Fontbona et al., 2023)

Este nuevo fragmento analiza las opciones de diseño e implantación de nuevas tecnologías que utilizan las empresas y cómo estas opciones se han categorizado en función de distintos paradigmas y metáforas que tratan de conceptualizar las características de la estrategia o enfoque utilizado. Se menciona que estas opciones de diseño se pueden categorizar en función del énfasis sobre los aspectos técnicos del sistema frente al énfasis en la dimensión social del sistema. Es decir, se puede enfocar más en la tecnología en sí misma o en cómo esta afecta a la interacción social dentro de la organización. Además, se plantea que el paradigma dominante en el diseño de nuevas tecnologías se basa en la metáfora de la "máquina de producción". Esta metáfora sostiene que los sistemas automáticos son más fiables que los operadores humanos y que estos últimos deberían ser reemplazados por sistemas automáticos infalibles.

Esto nos lleva a preguntarnos ¿Cómo podemos adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y productividad de nuestra empresa? ¿Cómo podemos abordar adecuadamente los desafíos y preocupaciones que puedan surgir al implementar nuevas tecnologías? ¿Cómo podemos equilibrar adecuadamente los aspectos técnicos y sociales al adoptar nuevas tecnologías? Entre otras cosas, como una empresa de electrodomésticos, es importante tener en cuenta la importancia de la tecnología en la mejora de la eficiencia y la productividad.

La adopción de nuevas tecnologías puede ser una ventaja competitiva importante, permitiendo una mayor automatización de los procesos y una mayor personalización de los productos y servicios. Sin embargo, al adoptar nuevas tecnologías, es importante tener en cuenta las preocupaciones y desafíos que puedan surgir. La implementación de nuevas tecnologías puede afectar a la interacción social dentro de la organización y generar preocupación en los empleados en cuanto a su capacidad de adaptarse a los cambios. Para maximizar los beneficios de la adopción de nuevas tecnologías, la empresa debe considerar un enfoque participativo en el diseño e implementación de nuevas tecnologías y asegurarse de que

los empleados reciban la capacitación adecuada. Además, la empresa debe tener una estrategia de cambio bien planificada y equilibrada, que tenga en cuenta tanto los aspectos técnicos como sociales. En conclusión, la adopción de nuevas tecnologías puede ser una oportunidad para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa de electrodomésticos, pero es importante abordar adecuadamente los desafíos y preocupaciones que puedan surgir. La empresa debe ser proactiva en la gestión de la implementación de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios y minimizar cualquier impacto negativo en los empleados y la organización en general. Lo cual se debe tener en cuenta a la hora de realizar las comunicaciones, al momento de comunicar el valor agregado que genera el producto y alinearlos con los valores de los consumidores, de manera que el mensaje sea bien recibido y llegue acorde a la estrategia planteada.

“Para determinar la estrategia de mensaje, la dirección busca algún atractivo, tema o idea que se asocie con el posicionamiento de la marca y ayude a establecer puntos de paridad o puntos de diferencia: algunos podrían estar relacionados directamente con el rendimiento del producto o servicio (la calidad, economía o el valor de la marca) mientras que otros podrían relacionarse con consideraciones más extrínsecas (la marca como contemporánea, popular o tradicional).” (Kotler & Keller, 2012)

Especialmente en mercados donde como mencionamos anteriormente el factor social es bastante determinante a la hora de la toma de decisiones de compra y por lo tanto será fundamental para el éxito en las ventas y las finanzas de la empresa. Sin dejar de lado la importancia de seguir innovando y manteniéndose a la vanguardia en pro de la practicidad, creando productos más eficientes y más amigables con el medio ambiente.

“Diferentes investigadores investigaron el efecto de GT en las emisiones de CO₂ tradicionales de producción y consumo. De manera similar, se han encontrado coeficientes negativos para los efectos de la innovación tecnológica en 28 de los países miembros de la OCDE. Las estadísticas demuestran que GT tiene un impacto favorable en los objetivos de

crecimiento verde” (Zeenat Zia, Liu Shuming& Muhammad Waqas, 2023)

Para el nuevo fragmento citamos un estudio de las tecnologías verdes y el mundo empresarial, De acuerdo al estudio de Mensah vemos cómo la tecnología verde (GT) se ha vuelto una preocupación para el mundo, ya que las emisiones de CO2 se han convertido en un factor preocupante en las últimas décadas, las empresas han optado por tener emisiones verdes, es decir reducir la huella de carbono en términos generales, sin embargo por el estudio vemos casi tres decenas de países de la OCDE no han logrado un desarrollo tecnológico suficiente para poder lidiar con sus emisiones de carbono, además vemos preocupaciones para el desarrollo de las tecnologías verdes a nivel mundial incluyen los altos costos iniciales, la falta de infraestructura adecuada, la resistencia al cambio, la dependencia de recursos críticos, los impactos ambientales indirectos y las brechas de conocimiento y capacitación. Estas preocupaciones pueden dificultar la adopción generalizada de tecnologías verdes y limitar su eficacia. En conclusión, vemos cómo aunque una empresa puede obtener beneficios a corto plazo al no adoptar tecnologías verdes, existen desventajas y riesgos a largo plazo. Los beneficios incluyen costos iniciales más bajos, menor tiempo de adaptación y mantener el status quo. Sin embargo, las desventajas a largo plazo incluyen mayor dependencia de recursos no renovables, riesgos de reputación, riesgos regulatorios y oportunidades de mercado perdidas. La adopción de tecnologías verdes puede brindar ventajas competitivas, mejorar la reputación, cumplir con regulaciones ambientales y aprovechar oportunidades de crecimiento. Considerar la sostenibilidad y adoptar tecnologías verdes es crucial para asegurar la viabilidad a largo plazo de una empresa.

Por lo que las operaciones en todos los sentidos deben tener un enfoque de mejoramiento continuo que permita a la compañía mejorar sus habilidades y capacidad en todos los aspectos de la organización y no medir el éxito de una organización exclusivamente por sus estados financieros.

“La orientación estratégica de las operaciones se ha definido como un enfoque basado en el

mercado adoptado por una empresa para emprender acciones que generarán valor y cumplirán con éxito la agenda estratégica de su empresa"(Gupta et al., 2020).

Pensando así en el futuro y la sostenibilidad de la compañía en pro de su capacidad para competir en los mercados globales y bajo las condiciones cambiantes que existen en un mundo como el que nos encontramos. Por ejemplo vemos tecnologías emergentes como la inteligencia artificial que están cambiando la manera como interactuamos con nuestro entorno y el potencial de crecimiento exponencial que parecieran tener dichas tecnologías al punto de poder afectar el mundo de las empresas.

“La IA y las tecnologías emergentes están transformando las sociedades por las oportunidades que ofrecen, pero también por los riesgos que implican. La mayoría de los países consideran estas tecnologías una prioridad y un motor de crecimiento económico, al tiempo que advierten la necesidad de adaptar sus marcos de gobernanza. Hay muchos tipos de sistemas de IA, desde el reconocimiento de voz, hasta los chatbots, las recomendaciones de productos y contenidos y los coches sin conductor; muchos de los cuales también plantean riesgos”

Hanna-Mari Kilpelainen (2022)

Hanaa-Mari Kipelainen resalta la transformación social impulsada por la Inteligencia Artificial (IA) y las tecnologías emergentes. Estas tecnologías ofrecen un amplio abanico de oportunidades, como el reconocimiento de voz, los chatbots, las recomendaciones de productos y contenidos, y los coches sin conductor. Estas aplicaciones tienen el potencial de mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia del usuario en diversos campos. Sin embargo, también se mencionan los riesgos asociados con estas tecnologías. Algunos de estos riesgos incluyen la pérdida de empleos debido a la automatización, la falta de transparencia en los algoritmos y la toma de decisiones opaca, la privacidad y la seguridad de los datos, el sesgo algorítmico y la posible dependencia excesiva de la tecnología en detrimento de las habilidades humanas. El fragmento subraya que la mayoría de los países consideran estas tecnologías como una prioridad estratégica para el crecimiento económico y la competitividad. Sin embargo,

también reconocen la necesidad de adaptar los marcos de gobernanza existentes para abordar los desafíos que plantean.

Esto implica establecer regulaciones adecuadas, estándares éticos y mecanismos de responsabilidad para garantizar el uso responsable y seguro de la IA y las tecnologías emergentes. Como empresa, la IA y las tecnologías emergentes pueden afectar de diversas formas. Por un lado, estas tecnologías ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, desarrollar productos y servicios innovadores y brindar experiencias personalizadas a los clientes. Adoptar estas tecnologías puede ayudarte a mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución. Sin embargo, también debes tener en cuenta los posibles impactos negativos. Por ejemplo, si la empresa depende en gran medida de la mano de obra que podría ser reemplazada por la automatización, es posible que enfrentemos desafíos relacionados con la pérdida de empleos y la gestión de la transición laboral. Además, los riesgos asociados con la privacidad de los datos y el sesgo algorítmico pueden generar preocupaciones de confianza por parte de los clientes y la sociedad en general. Para minimizar los riesgos y maximizar los beneficios, es importante desarrollar una estrategia de IA y tecnologías emergentes que sea ética y responsable. Esto implica asegurarse de que los algoritmos sean transparentes y estén libres de sesgos, garantizar la protección de la privacidad y la seguridad de los datos, y establecer mecanismos de rendición de cuentas para mitigar posibles impactos negativos.

IV. Resultados área funcional Operaciones y Logística

El área funcional operaciones y logística es el área encargada de realizar las operaciones o actividades propias del core del negocio. Por lo tanto, es la encargada controlar y organizar las actividades relacionadas con la producción, como lo es la operatividad de las fábricas, la eficiencia y niveles de producción de las mismas. Permitiendo de esta manera a la compañía

determinar qué tan eficientes son sus fábricas, niveles de innovación y si es necesario o no considerar la posibilidad de la apertura de nuevas fábricas.

Por lo cual al comprender cuál es la situación operacional de la compañía se pueden tomar decisiones adecuadas sobre la mejor manera de utilizar los recursos productivos en pro de facilitar todas las actividades relacionadas teniendo en cuenta todos los grupos de interés involucrados.

Tabla 7
Nivel de Innovación

Nivel de Innovación			
	2023	2024	2025
TecnoPerso	2	2	2
PeqElectro	2	3	4
DomoHogar	1	2	2

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Para analizar esta área de manera apropiada utilizaremos criterios como Nivel de producción, niveles de innovación (ver Tabla 7) y tecnología, tasas de ocupación, ubicación, inventarios sobre ventas, coste unitario de producción de cada una de las fábricas periodo a periodo.

Tabla 8
Nivel de Tecnología

Nivel de Tecnología			
	2023	2024	2025
Big Producers	2	2	3
All in One	0	0	0
High technology	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En cuanto al nivel de innovación y tecnología en las tablas podemos ver que se ha venido haciendo una inversión en aumentar dichos niveles. Teniendo en cuenta que solamente se cuenta con fábricas ubicadas en China del tipo Big Production enfocados en ser competitivos por medio del nivel de precios. Enfocados especialmente es ser innovadores a la hora de producir pequeños electrodomésticos, empezando con un nivel de 2 y creciendo hasta un nivel de 4. Así mismo para Domohogar se subió un nivel en niveles de innovación mientras que para Tecno perso se mantiene en el mismo nivel. Por lo tanto, se denota unos esfuerzos en ser más innovadores y agregar valor, específicamente en el segmento en el cual hay mayor cantidad de unidades producidas como lo es pequeños electrodomésticos.

Esto nos indica que la empresa está buscando ser más eficientes y aumentar su tecnología industrial a tal punto que logre ser más eficiente a la hora de la manufactura y logística.

Tabla 9
Unidades Producidas

	Unidades Producidas		
	Tecno perso	Peq Electro	Domohogar
2023	139.234	491,278	10.536
2024	146.579	558.176	12.870
2025	154.227	565.376	13.630

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Podemos ver que el número de unidades producidas ha aumentado de manera paulatina periodo a periodo, con crecimientos superiores al 10% para los tres años, mostrando que la cantidad de unidades producidas es mucho mayor en Peq electrodomésticos siendo este la línea con más

ventas en la compañía y con solo un 5% de inventarios sobre ventas. Siendo este el nicho de mercado en donde Beta es más fuerte. Sin embargo, para tecnoperson, aun siendo la segunda línea de productos que más genera ventas para la compañía tiene un porcentaje de inventarios sobre ventas mucho más alto del 22% por lo que la compañía debe tomar la decisión de disminuir la cantidad de unidades producidas de este segmento o por el contrario aumentar los esfuerzos en marketing y comerciales para dicha línea.

Tabla 10

Tasa de ocupación - Big Production

Tasa de ocupación - Big Production			
	Tecno perso	Peq Electro	Domohogar
2023	91,60%	93,00%	99%
2024	61,20%	60,15%	65,42%
2025	64,30%	62,80%	69,90%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Tabla 11

Capacidad de producción por producto. Unidades. Beta

Capacidad de producción por producto. Unidades. Beta				
	2022	2023	2024	2025
TecnoPerso	160.000	160.000	240.000	240.000
PeqElectro	600.000	600.000	900.000	900.000
DomoHogar	13.000	13.000	19.500	19.500
Total Unidades	773.000	773.000	1.159.500	1.159.500

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En cuanto a la ocupación de las fábricas, la compañía tenía 2 fábricas para el primer periodo ambas de la modalidad Big production ubicadas en China. Durante el segundo

periodo la compañía decide abrir un nuevo mercado teniendo en cuenta que desde el punto de vista de logística y transporte tenía la ventaja de ser un país cercano con un mercado, que para ese periodo, se encontraba sin explotar. Motivo por el cual las fábricas para el periodo 2023 llegan a ocupaciones superiores al 90% con el segmento de Domohogar en su máxima capacidad con una ocupación del 99%.

Dadas esta coyuntura la organización toma la decisión de abrir una nueva fábrica, también Big Production en la China que permita seguir ampliando su capacidad productiva y dejando margen para el cubrir el crecimiento en el nuevo mercado. Esta decisión hizo que bajará la tasa de ocupación de niveles entre el 63 y el 70% como lo muestra la tabla 12. De esta manera, es posible para la empresa pensar en crear estrategias más agresivas en mercadeo y ventas sabiendo que cuentan con el respaldo de una capacidad productiva que permitirá dar abasto para un aumento sustancial en la demanda.

Tabla 12

Análisis de Coste unitario de fabricación y Margen (%) por producto. Beta

Análisis de Coste unitario de fabricación y Margen (%) por producto. Beta				
	2025	2024	2023	2022
Coste Unitario de Fabricación				
TecnoPerso	62,6	64,3	59,2	60,3
PeqElectro	17,5	18	16,3	16,4
DomoHogar	270,3	277,6	251,9	256,4
Precio Medio				
TecnoPerso	104,1	99,4	99,5	100
PeqElectro	44	40,5	40,5	41

DomoHogar	302,4	290,7	292,4	300
Margen Medio				
TecnoPerso	39,9	35,3	40,5	39,7
PeqElectro	60,3	55,6	59,7	60,1
DomoHogar	10,6	4,5	13,9	14,5

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Al analizar la manera cómo ha evolucionado el margen promedio por cada línea de producto, a la luz del precio promedio, nos podemos dar cuenta que los precios de las 3 líneas han aumentado en pequeñas proporciones. No obstante, al momento de tomar esta decisión el objetivo inicial fue aumentar el margen de utilidad en cada una de estas líneas, al analizar si esto fue un escenario real podemos ver que los márgenes de utilidad no han tenido un incremento significativo, puesto que en Tecno perso y pequeños electrodomésticos pasó de 39,7 a 39,9 y 60.1 a 60.3 respectivamente.

Motivo por el cual no vemos que un pequeño incremento en precios representa un aumento en el margen de utilidad. En el caso de Domohogar podemos ver que incluso el margen de utilidad ha disminuido como consecuencia de un incremento en los costos de fabricación donde el muy sutil incremento de precios para esta categoría no subsana estos factores dejando así una disminución del margen de 14,5 a 10,6.

Por lo que en el área de producción hemos visto un incremento sustancial en el número de unidades y la capacidad productiva de la compañía como consecuencia de la tercera fábrica. La cual busca atacar un mercado sin explotar como lo era el de la India para el momento en el que se decide abrir ese nuevo mercado. No obstante, la labor comercial, ventas y marketing no ha sido suficiente para realmente explotar la nueva capacidad instalada dejando así un margen menor o igual de utilidades en las líneas de producción. Es importante aprovechar las economías de escala de manera que se utilice un mayor porcentaje de ocupación en las fábricas buscando de esta

manera llegar hasta una ocupación de al menos el 85% para lograr aprovechar todos los recursos que dispone la empresa y poder generar un resultado neto que sea muy superior al 17% en el cual se encuentra la empresa actualmente. Este es un objetivo muy importante para la compañía debido a que la empresa decidió apalancarse para la apertura de esta nueva fábrica por lo cual será indispensable aprovecharla al máximo con el fin de disminuir sus obligaciones financieras por medio del core del negocio.

V. Resultados área funcional Marketing

El área funcional de Marketing es el área encargada del posicionamiento, distribución y comercialización de los productos producidos por Beta. Desde analizar cuáles son los mercados más favorables, el nivel de precios para competir en los mismos. Determinando de esta manera cuales son los segmentos de mercado a los cuales se les quiere llegar, el nivel de innovación de los productos, momento y criterios para entrar a nuevos mercados (población, niveles de ingresos), promociones de marca y productos, valoración de la marca.

Empezaremos con un análisis de mercado en cual se identificará el público meta, objetivos de marketing, diseño de las comunicaciones, canales de comunicación, presupuesto y mezcla de medios. Seguido de una análisis más macro del entorno y el universo en el cual se podrán analizar los datos del simulador en términos de tamaños de mercado en diferentes países, mercado potencial y unidades vendidas en cada periodo.

A. Identificación público meta.

¿Qué buscan?

Electrodomésticos de buena calidad a un precio asequible, que tenga una apariencia moderna y familiar, haciéndote sentir en familia.

¿Quiénes son?

Población de poder adquisitivo medio bajo.

Consumidores entre las edades de (25 a 35 años), (35 a 50 años), Teniendo en cuenta que cada grupo de edades debe tener su propia subdivisión a la hora de la marca comunicarse con ellos, debido a que cada público objetivo se maneja de diferente forma.

B. Determinación de los objetivos

Se determinaron los objetivos en términos de Branding y posicionamiento de marca los cuales permiten crear una base sólida para el impulso de las ventas. 2 objetivos específicos:

Mejorar la actitud hacia la marca

Comunicar la gran variedad de productos que ofrecemos en la línea de electrodomésticos. La cual tiene un gran posicionamiento en China.

Aumentar la conciencia de la marca en nuevos mercados y top of mind en China

Se quería aumentar la visibilidad de la marca, especialmente en los nuevos mercados de India y Europa oriental, en donde la marca no tenía ningún tipo de posicionamiento anterior por lo que si bien ahora se vendía en esos mercados aún faltaba aumentar la conciencia de la marca en estos mercados.

Por otra parte en el mercado de China era un mercado en el cual ya éramos un competidor importante, pero aumentar el top of mind y las campañas de marketing era un objetivo importante.

C. Diseño de las comunicaciones

¿Qué decir?	¿Cómo decirlo?	¿Quién debe decirlo?
Puedes tener uno de nuestros productos elegantes y modernos sin tener que pagar más por él, adicionalmente contamos con un gran repertorio de diseños para adecuarnos a tus gustos	Las comunicaciones tendrán un tono cálido, familiar, amigable mostrando situaciones en los comerciales serán del día a día utilizando nuestros productos en el hogar.	Artistas, músicos, celebridades, celebridades, Teniendo en cuenta que nuestro público es en china nos gustaría: -Yang Yang -Wang Yibo - Yao Ming

Así mismo en el *anexo 1* encontramos un código QR que permite conocer en detalle un ejemplo del tono de comunicación y el diseño de nuestros comerciales para medios.

D. Elección de los canales

Canales No personales

Promociones tanto redes sociales, como lo son Facebook, Instagram y Tik tok

Pero también promoción en almacén de cadena, promotores, flyers, vallas publicitarias, presencia en centros comerciales.

E. Decisión de la mezcla de medios

- **45% Publicidad en Centros Comerciales** - Stands, Dummies. Demostraciones de producto.
- **20% Redes Sociales.** - Creación contenido redes. Pauta Redes sociales.
- **35% Activaciones y promotores en las calles.** - Promotores en ferias Flyers o Vallas publicitarias.

F. Establecimiento de presupuesto

El presupuesto estará compuesto por el 5% de las ventas del periodo anterior. Por lo cual, si para el año 2022 las ventas fueron un total de 42.671.592 de unidades monetarias, entonces el presupuesto del marketing para el 2023 será el 5%, es decir: 2.133.579 de unidades monetarias.

G. Análisis de unidades vendidas y entorno macroeconómico.

Analizando de esta manera el número de competidores, unidades vendidas por segmento y por

mercado teniendo en cuenta si es un mercado cuyos consumidores prefieren productos innovadores o ahorradores. Teniendo en cuenta que los datos estadísticos de la evolución periodo a periodo cobran un valor fundamental en la labor de marketing.

Tabla 13

Análisis de precio medio por producto. Beta

Análisis de precio medio por producto. Beta				
Precio Medio	2025	2024	2023	2022
TecnoPerso	104,1	99,4	99,5	100
PeqElectro	44	40,5	40,5	41
DomoHogar	302,4	290,7	292,4	300

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Al momento de analizar los niveles de precios Vs unidades vendidas para la compañía Beta podemos darnos cuenta de que los precios han tenido un pequeño incremento durante los 3 periodos. Empezando con un valor en pequeños electrodomésticos de 41 y subiendo hasta 44, tendencia que se cumple para todas las 3 líneas de productos. No obstante, también podemos ver que los niveles de unidades vendidas por segmento de mercado han respondido de una manera marcada a dichas fluctuaciones en precios. Generando bajas en la cantidad de unidades vendidas para el mercado de China, para el caso de tecnoperso, permitiendo cierto porcentaje de canibalización por parte de nuevos competidores en el mercado China. Para el caso de pequeños electrodomésticos, podemos observar un nivel bastante constante oscilando entre los 527.784 y las 530.164 unidades vendidas por lo que no vemos que el mercado reaccione de manera marcada a un pequeño incremento en los precios. En el caso de Domohogar, a pesar de que los precios se incrementaron en el último periodo podemos observar que fue el periodo en el cual las ventas de esta línea de producto aumentaron en un 10% aproximadamente. Sin embargo, el porcentaje de

utilidad de la compañía no se ha visto afectado de manera significativa por estas pequeñas variaciones en el nivel de ventas.

Somos conscientes que el nivel de ventas se vería afectado por un aumento en el nivel de precios. motivo por el cual se han utilizado 3 tácticas para atacar esta situación, en primer lugar, como fue mencionado anteriormente se aumentó el nivel de innovación del producto especialmente de la línea pequeños electrodomésticos, la cual es la más vendida de las 3 líneas. En segundo lugar, se buscó abrir expansión en nuevos mercados, motivo por el cual inicialmente se abrió India y luego el mercado de EU oriental. En complemento se realizaron esfuerzos de enviar delegaciones comerciales tanto a India como en EU oriental haciendo esfuerzos en ventas así como inversiones en el área de marketing con el fin de posicionar la marca en el top of mind de estos mercados. No obstante, es evidente que el plan de expansión, que comprendía de apertura de una nueva fábrica, apertura de nuevos mercados y esfuerzos de marketing, no ha funcionado de la manera que se esperaba puesto que los niveles de ventas han bajado a través de los años. Incluso con la apertura de un nuevo mercado del año 2024 al 2025 en la última jugada este mercado no obtuvo el nivel de ventas esperado.

Por su parte, en el mercado de India, desde su apertura en 2023, hemos visto un incremento paulatino pero marcado en los niveles de ventas, especialmente en el mercado de Pequeños electrodomésticos. Incrementando las ventas de 28.012 unidades en el primer año hasta 37.294 en el 3 periodo. Para la India en el caso de tecnoperso, incluso vemos que las ventas incrementaron durante el último periodo, mientras que las de domoHogar suben a 2,461 el segundo periodo para volver a caer a 1.726 en el último periodo.

Tabla 14

Unidades vendidas Beta. (2022 - 2025)

Unidades vendidas Beta.					
País	Producto	2025	2024	2023	2022
China	TecnoPerso	140.243	148.897	151.920	155.170
China	PeqElectro	527.784	530.994	530.164	565.473
China	DomoHogar	11.885	10.776	10.928	13.234
India	TecnoPerso	5.032	4.634	4.294	0
India	PeqElectro	37.294	27.328	28.012	0
India	DomoHogar	1.726	2.461	1.952	0

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Debido a dicha baja en ventas, hemos enviado una delegación comercial y mayor inversión en marketing para el año 2023 cuando recién se había empezado el proceso de expansión en la India. Mismo periodo en el que se realiza la apertura de una nueva fábrica. Por lo que vemos que el mercado crece de manera paulatina pero claramente no es al ritmo esperado por lo que en el año 2024 para 2025 se envía una segunda delegación comercial junto con la apertura del mercado de EU oriental en el último periodo. Sin embargo, las ventas en estos 2 mercados son mucho más lentas de lo esperado. A pesar de que al analizar dichos mercados parecieran ser mercados muy similares al mercado de China realmente su comportamiento ha sido mucho más lento en términos de ventas.

Por su parte podemos observar que el mercado de tecnoperso realmente es un segmento que tanto en la india como en China se encuentra bastante saturado, es un segmento que está al 100% por lo que no sería, buena idea invertir en tratar de vender más puesto que no hay demanda potencial para esto. Esta situación ha tenido un impacto negativo sobre la compañía debido a que la línea TecnoPerso es una línea que representa un porcentaje importante de las ventas e ingresos de la compañía.

Por otro lado, en Pequeños electrodomésticos y en Domohogar se estima una demanda

potencial que todavía tiene un potencial de demanda para crecer puesto que son segmentos que se encuentran atendidos entre un 55 y 72%. Cualquiera de estos segmentos debe ser explotado por la compañía. Motivo por el cual la estrategia de la compañía ha ido enfocada hacia el segmento de pequeños electrodomésticos en ambos mercados. Teniendo en cuenta que se aprovechan las sinergias de las demandas estimadas y el hecho de que este sea el segmento de mercado más fuerte en el área de producción para la compañía Beta.

Tabla 15

Porcentaje ventas totales sobre demanda potencial mercado estimado

Porcentaje de ventas totales sobre demanda potencial del mercado estimado			
País	Tecno perso	Peq electro	Domo Hogar
China	100,00%	64,30%	54,50%
India	99,00%	62,00%	71,50%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En línea con lo mencionado anteriormente, a la hora de analizar los 2 mercados en los que ha decidido competir la compañía Beta. Parecen ser mercados en los cuales sus compradores valoran el criterio del ahorro muy por encima de la innovación o la seguridad de ser conservadores. Por el contrario, son mercados en los cuales más del 70% de los consumidores valoran la posibilidad de obtener electrodomésticos a precios muy asequibles y bajos. Esto en conjunto con la Renta per cápita de ambos países forma un contexto que es bastante favorable para la idiosincrasia de la compañía. La cual como hemos mencionado anteriormente es una compañía que cuenta con Fábricas Big production, las cuales se enfocan en producir en masa una gran cantidad de electrodomésticos a precios competitivos, sin enfocarse demasiado en el lujo o la innovación.

Tabla 16

% cuota en unidades de los segmentos

Porcentaje de cuota en unidades de los segmentos			
País	Innovadores	Ahorradores	Conservadores
China	4,30%	71,00%	24,60%
India	2,30%	79,30%	18,30%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Si bien ambos mercados tienen una población bastante grande, siendo dos de los mercados más numerosos, la renta per cápita en la china es casi el doble de la renta per cápita en la india, lo cual hace a la india un mercado mucho más sensible a bajas de precios o al factor ahorro a la hora de posicionar una marca. Pero también es un mercado que está un poco menos saturado que el mercado China especialmente en el segmento de pequeños electrodomésticos en el cual la compañía es fuerte.

Tabla 17

Mercado. Población y Renta per Cápita

Mercado. Población y Renta per Cápita		
País	Población (millones)	Renta per cápita
China	1.300	6.950
India	1.375	3.695

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Teniendo en cuenta, que es un mercado que se abrió recientemente y las condiciones de mercado mencionadas anteriormente, La estrategia ha buscado capturar el mercado de la India para convertir la compañía beta en el dueño del segmento de pequeños electrodomésticos tanto en la India como en la China. No obstante, aún podemos observar que los ingresos generados por el mercado chino son astronómicamente superiores a los niveles generados por el mercado

de la India.

Si bien ambos mercados han venido subiendo su nivel de ventas año a año, para el último periodo el nivel de ventas de China era un poco más de 42 millones de unidades monetarias mientras que el de India era de un poco menos de 2 millones de unidades monetarias.

Sabiendo que el segmento de pequeños electrodomésticos se encuentra ocupado en un 64.30% para la China y un 62% para la India creemos que es necesario hacer grandes esfuerzos de promoción y posicionamiento en ambos mercados.

Tabla 18

Ingresos por mercado

Ingresos por mercado				
País	2025	2024	2023	2022
China	42.160.144	39.893.256	40.207.124	42.671.592
India	1.952.880	1.805.810	1.671.880	0

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

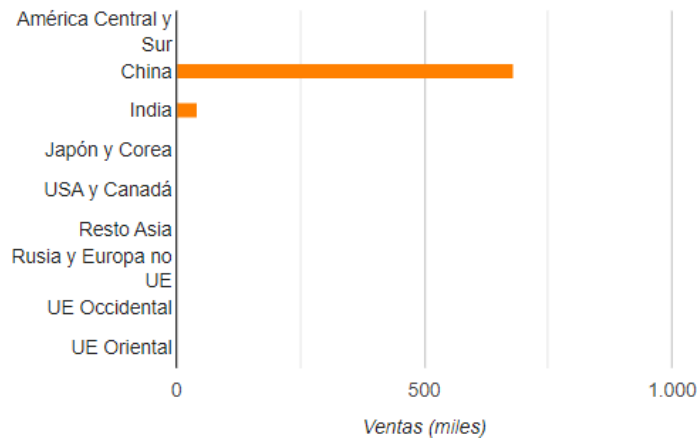
Especialmente teniendo en cuenta, como muestra la tabla de ingresos por producto, que la línea de tecnoperso es una línea la cual se encuentra absolutamente saturada con una demanda potencial del 100% en ambos países por lo que realmente no tiene oportunidades de crecimiento o expansión. A la misma vez que para la compañía Beta representa un 20% de sus ingresos aproximadamente. Vendiendo un promedio de 15 millones de unidades monetarias al año. Mientras que, la línea más débil, Domohogar, es una en la cual Beta no tiene una capacidad de producción muy elevada pero el mercado tiene condiciones mucho más favorables para crecer una línea de productos la cual en este momento representa un porcentaje muy pequeño de las ventas de la compañía. Por último, como se ha mencionado ya, el segmento de pequeños electrodomésticos es un segmento que pareciera el ideal para la compañía en estos mercados

(India y China) debido a que la compañía cuenta con suficiente capacidad instalada para producir muchas más unidades, mientras que la demanda potencial de mercado solo está atendida en un 63 y 64% respectivamente.

Gráfico 3

Distribución de las ventas por Mercado (2024)

Distribución de las Ventas por Mercado.



Fuente: Simulador company game (2023)

Tabla 19

Ingresos Por producto

Ingresos Por producto				
Producto	2025	2024	2023	2022
TecnoPerso	15.128.075	15.260.420	15.535.520	15.517.000
PeqElectro	24.869.100	22.590.594	22.577.084	23.184.392
DomoHogar	4.115.850	3.848.050	3.766.400	3.970.200
Total ingresos	44.113.024	41.699.064	41.879.004	42.671.592

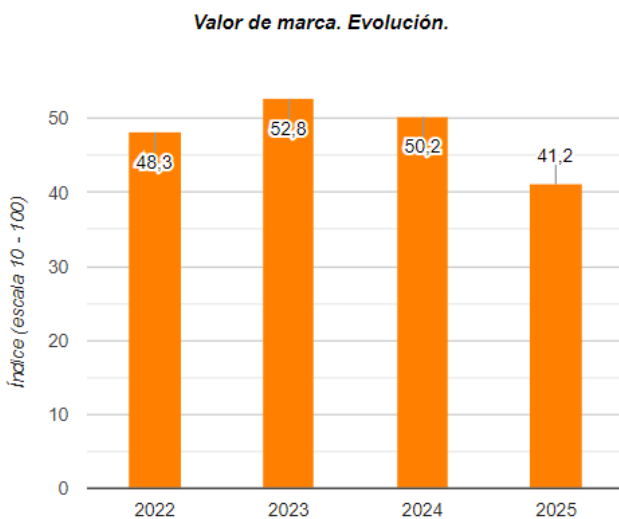
Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

A la hora de cumplir dichos objetivos de posicionamiento y ventas es fundamental tener en

cuenta el Valor de la marca (ver figura 2). Es decir, la manera como perciben los consumidores nuestra marca. Teniendo en cuenta factores como participación de mercado, calidad de los productos, publicidad, entre otros.

Gráfico 4

Valor de marca (Evolución)



Fuente: Simulador company game (2023)

Para el presente estudio, se ha calculado en una escala de 1 a 100. Donde podemos ver que para el año 2022, cuando solo se vendía en la China tuvimos una valuación de marca de 48,3 puntos. Lo que para el siguiente año aumentó a un 52,8% a pesar de que el nivel de ventas general de la compañía no aumentó, pero pareciera que la apertura del nuevo mercado y las pocas obligaciones financieras que tenía la compañía para ese momento favorecieron para crear la valuación más alta hasta el momento.

Para el año 2025, la valoración de la compañía disminuye a pesar de que el nivel general de ingresos de la misma aumentó con respecto a todos los años anteriores. Esto especialmente a que se abrió una nueva fábrica utilizando préstamos bancarios. Sumado al hecho de que, al momento de revisar la valoración de la marca, aún tiene mucho camino por recorrer en el

mercado de la India en el cual solo se ha estado 2 años y ha generado que la valoración general disminuye con respecto a la que tiene actualmente en China donde Beta es líder del mercado.

VI. Resultados área Finanzas

El área financiera es responsable de llevar un registro de las transacciones financieras de la empresa, como la contabilidad y la gestión de presupuestos, así como de proporcionar informes financieros precisos y oportunos para la gestión empresarial. Además, el área financiera también es responsable de la gestión de riesgos financieros, incluida la identificación y evaluación de riesgos financieros y la implementación de estrategias para mitigarlos. Al comprender el área financiera, una empresa puede tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la inversión en proyectos, evaluar la rentabilidad y el rendimiento de la empresa, y tomar decisiones informadas sobre la financiación y la estructura de capital.

A continuación, empezaremos a analizar diferentes indicadores como liquidez, actividad, endeudamiento, balance general, entre otras para tener conocimiento de cómo se comportó la empresa en el transcurso del tiempo y son importantes para evaluar el desempeño financiero y la salud de una empresa, y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la inversión en proyectos.

INDICADORES DE LIQUIDEZ:

Este tipo de indicadores son los que proporcionan información sobre la eficiencia con la que la empresa está utilizando sus recursos. Estos indicadores miden la rapidez con la que la empresa está convirtiendo sus activos en ingresos y beneficios, lo que es fundamental para su éxito financiero a largo plazo.

Tabla 20
Razón Corriente

Razón Corriente			
Periodo	2025	2024	2023
Total Activos Corrientes	\$13.904.857,00	\$12.806.053,00	\$13.074.147,00
Total Pasivo Corriente	\$12.461.586,00	\$18.032.608,00	\$3.098.735,00
Razón Corriente	1,115817601	0,710160893	4,219188475

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Al revisar los resultados de la razón corriente de la empresa, en primera instancia vemos una gran variación en los 3 años lo cual no es usual y puede indicar que no hay una política clara o establecida sobre el manejo financiero o los niveles de endeudamiento, ya que el primer año 2023, se tiene un valor superior a 4, y más allá de indicar que la empresa tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, esto puede mostrar que no tiene una estructura adecuada o una ineficiente utilización de los activos corrientes o una falta de pasivos corrientes. Luego vemos que la razón corriente disminuye del 2023 a 2024 de 4,22 a 0,71 dejando a Beta, en ese año con una preocupación significativa sobre la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo, como pueden ser no solo obligaciones financieras, sino proveedores o el pago de otros gastos operacionales. Para el periodo de 2025 vemos una mejora importante en la razón corriente de la empresa pasando de 0,71 a 1,11, lo que nos indica que la empresa tiene una mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, nos muestra también que la empresa ha mejorado su gestión de los activos y pasivos corrientes, lo que le permite tener una mayor capacidad para responder a las demandas de corto plazo.

Tabla 21
Capital Neto De Trabajo

Capital Neto De Trabajo

Periodo	2025	2024	2023
Total Activos Corrientes	\$13.904.857,00	\$12.806.053,00	\$13.074.147,00
Total Pasivo Corriente	\$12.461.586,00	\$18.032.608,00	\$3.098.735,00
Capital Neto De trabajo	\$1.443.271,00	-\$5.226.555,00	\$9.975.412,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En el año 2024 la empresa tenía un capital neto de trabajo negativo de -\$5.226.555. Esto indica que la empresa no tenía suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, misma razón y es que tiene un saldo de pasivos corrientes muy alto debido al crédito extraordinario que sacó en este periodo de tiempo. En el periodo de 2023, la empresa estaba mejor significativamente en relación con su capital neto de trabajo, llegando a \$9.975.412, misma razón y es que no se encuentra el crédito extraordinario y la apertura de nuevos mercados en la india que también pudo afectar. Vemos una mejora considerable para el periodo de 2025 lo que indica que la empresa tiene una mayor cantidad de activos líquidos disponibles para financiar sus operaciones cotidianas, esto debido a la disminución en el pasivo corriente (obligaciones financieras), en resumen, la empresa ha mejorado su gestión de los activos y pasivos corrientes, lo que le permite tener una mayor cantidad de activos líquidos disponibles para financiar sus operaciones.

Tabla 22
Prueba Acida

Prueba Acida

Periodo	2025	2024	2023
Total Activos Corrientes	\$13.904.857,00	\$12.806.053,00	\$13.074.147,00
Total Pasivo Corriente	\$12.461.586,00	\$18.032.608,00	\$3.098.735,00
Inventarios	\$3.027.673,00	\$2.524.092,00	\$2.720.423,00
Prueba Acida	0,8728571147	0,5701871299	3,341274423

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Los activos corrientes totales de la empresa en el periodo 2024 fueron de \$12.806.053,00 y los pasivos corrientes fueron de \$18.032.608,00. Esto significa que la empresa tenía más obligaciones financieras a corto plazo que activos corrientes disponibles para cumplir con esas obligaciones, el indicador de Prueba Ácida de la empresa en este año fue de 0,5701871299. Esto indica que la empresa no tenía suficientes activos corrientes líquidos para cubrir sus pasivos corrientes, ya que el valor del indicador es inferior a 1,0, nuevamente vemos la influencia de este pasivo corriente tan gran que tenemos, en el periodo de 2023, vemos que los activos corrientes totales de la empresa eran de \$13.074.147,00, mientras que los pasivos corrientes de \$3.098.735,00. Esto indica que la empresa tenía menos obligaciones financieras a corto plazo y más activos corrientes disponibles para cumplir con esas obligaciones que en el Año 0, la prueba ácida fue mayor que 1 lo que significa que hay mayor capacidad en la empresa de cubrir los pasivos corrientes en el cual no está el crédito extra. Para el 2025 vemos una mejora considerable en este periodo de tiempo lo que indica que la empresa tiene una mayor cantidad de activos líquidos disponibles para financiar sus operaciones cotidianas, esto debido a la disminución en el pasivo corriente (obligaciones financieras), en resumen, la empresa ha mejorado su gestión de los activos y pasivos corrientes, lo que le permite tener una mayor cantidad de activos líquidos disponibles para financiar sus operaciones.

Sin embargo, dicha posición financiera viene de la mala decisión de pedir un préstamo a largo

plazo que llevó nuestro pasivo corriente hasta 18 millones de unidades monetarias. Dicha decisión se tomó pensando que era necesario apalancarse para poder cumplir con el plan de expansión tanto abriendo una nueva fábrica, como entrando a nuevos mercados, acciones que se tomaron sin lograr los resultados esperados en términos de ventas y rotación de inventarios.

ANÁLISIS HORIZONTAL

- **BALANCE GENERAL:**

Este nos proporciona una instantánea de la posición financiera de la empresa en un momento determinado. El balance general muestra los activos, pasivos y el patrimonio neto de la empresa, lo que permite a los inversores, acreedores y otros interesados evaluar la solidez financiera de la empresa.

Tabla 23

Análisis Horizontal 2023/2024

Balance General Beta 2023/2024				
	2024	2023	Diferencia	Variación
Cajas o Bancos	0	\$27.394,00	-\$27.394,00	
Cuentas por cobrar	\$10.281.961,00	\$10.326.330,00	-\$44.369,00	-0,4%
Inventarios	\$2.524.092,00	\$2.720.423,00	-\$196.331,00	-7,2%
Total Activos Corrientes.	\$12.806.053,00	\$13.074.147,00	-\$268.094,00	-2,1%
Planta y equipo. Bruto	\$49.765.000,00	\$34.510.000,00	\$15.255.000,00	44,2%
Depreciación acumulada	\$20.695.800,00	\$17.244.800,00	\$3.451.000,00	20,0%
Total Activos No Corrientes	\$29.069.200,00	\$17.265.200,00	\$11.804.000,00	68,4%
Total Activo	\$41.875.253,00	\$30.339.347,00	\$11.535.906,00	38,0%
Crédito Extra	\$15.642.652,00	\$0,00	\$15.642.652,00	

Proveedores	\$2.389.956,00	\$2.341.489,00	\$48.467,00	2,1%
préstamo corto plazo	0	\$757.246,00	-\$757.246,00	-100,0%

Total Pasivo Corriente	\$18.032.608,00	\$3.098.735,00	\$14.933.873,00	481,9%
Préstamos largo plazo	\$6.678.541,00	\$7.112.541,00	-\$434.000,00	-6,1%
Capital + Reservas	\$20.128.070,00	\$20.538.634,00	-\$410.564,00	-2,0%
Resultado Neto	-\$2.963.967,00	-\$410.563,00	-\$2.553.404,00	621,9%
Total Patrimonio Neto	\$17.164.103,00	\$20.128.071,00	-\$2.963.968,00	-14,7%
Total pasivo + Patrimonio Neto	\$41.875.252,00	\$30.339.347,00	\$11.535.905,00	38,0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Podemos ver una variación negativa en los activos corrientes esto debido a la disminución de las cajas o los bancos, cuentas por cobrar e Inventario, variación que representa el -2,10%, lo que significa que la empresa tiene menos recursos a corto plazo para financiar sus operaciones diarias. Por otro lugar nuestros pasivos no corrientes planta y equipo bruto e depreciación acumulada han aumentado considerablemente, con una variación de 68,40% una cifra bastante alta, que la empresa ha invertido en activos a largo plazo, como propiedades, planta y equipo, inversiones a largo plazo y otros activos que no se espera que se convierta en efectivo en el corto plazo, la suma de estos dos activos nos lleva a tener un activo total de 41875253 para el presente año con una variación del 38%.

En cuanto a los pasivos vemos una variación del 481,9% en cuanto al pasivo corriente, esto debido a un préstamo o crédito extra que se hizo dentro de la empresa por 15,642,652 de unidades monetarias, siendo este una gran responsabilidad financiera tiene la empresa, en cuanto al pasivo patrimonio neto vemos una disminución de 14,7%, lo que significa que la empresa tiene menos obligaciones financieras a largo plazo.

Tabla 24

Análisis Horizontal 2024/2025

Balance General Beta 2025 / 2024					
	2025	2024	Diferencia	Variación	
Cajas o Bancos	0	\$0,00	\$0,00	0,0%	
Cuentas por cobrar	\$10.877.184,00	\$10.281.961,00	\$595.223,00	5,8%	
Inventarios	\$3.027.673,00	\$2.524.092,00	\$503.581,00	20,0%	
Total Activos Corrientes.	\$13.904.857,00	\$12.806.053,00	\$1.098.804,00	8,6%	
Planta y equipo. Bruto	\$49.765.000,00	\$49.765.000,00	\$0,00	0,0%	
Depreciación acumulada	\$24.146.800,00	\$20.695.800,00	\$3.451.000,00	16,7%	
Total Activos No Corrientes.	\$25.618.200,00	\$29.069.200,00	-\$3.451.000,00	-11,9%	
Total Activo	\$39.523.057,00	\$41.875.253,00	-\$2.352.196,00	-5,6%	
Crédito Extra	\$10.371.222,00	\$15.642.652,00	-\$5.271.430,00	-33,7%	
Proveedores	\$2.090.365,00	\$2.389.956,00	-\$299.591,00	-12,5%	
préstamo corto plazo	0	\$0,00	\$0,00	0,0%	
Total Pasivo Corriente	\$12.461.587,00	\$18.032.608,00	-\$5.571.021,00	-30,9%	
Préstamos largo plazo	\$6.190.899,00	\$6.678.541,00	-\$487.642,00	-7,3%	
Capital + Reservas	\$17.164.104,00	\$20.128.070,00	-\$2.963.966,00	-14,7%	
Resultado Neto	\$3.706.468,00	-\$2.963.967,00	\$6.670.435,00	-225,1%	
Total Patrimonio Neto	\$20.870.572,00	\$17.164.103,00	\$3.706.469,00	21,6%	
Total pasivo + Patrimonio Neto	\$39.523.058,00	\$41.875.252,00	-\$2.352.194,00	-5,6%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Para este periodo de tiempo vemos que la empresa tiene un aumento en sus activos corrientes, lo que significa que la empresa ha incrementado sus recursos a corto plazo, como el efectivo, las cuentas por cobrar, el inventario y otros activos líquidos que pueden convertirse en

efectivo dentro de un año o menos, mientras vemos que sus activos no corrientes disminuyeron, para así tener una disminución del -5,6% en nuestro total de activos, con esto podemos ver que nuestro inventario no se está haciendo efectivo y no se está vendiendo lo suficiente en relación con lo producido.

Hablando de nuestros pasivos corrientes vemos una disminución significativa del -30% todo esto gracias a que nuestro crédito extra, es decir nuestro préstamo, a disminuido un -33% lo que significa que lo estamos saldando y nuestras obligaciones financieras disminuyeron considerablemente, también vemos una disminución de obligaciones con nuestros proveedores.

Tabla 25
Cuenta de resultados

Cuenta de Resultados				
Periodo	2024	2023	Diferencia	Variación
Ingresos Totales	\$41.699.064,00	\$41.879.004,00	-\$179.940,00	-0,4%
Costes de Fabricación	\$23.340.936,00	\$21.645.412,00	\$1.695.524,00	7,8%
Costes de Logística	\$1.779.816,00	\$1.832.555,00	-\$52.739,00	-2,9%
Costes Calidad y pérdidas	\$753.345,00	\$743.903,00	\$9.442,00	1,3%
Costes de las ventas	\$25.874.096,00	\$24.221.870,00	\$1.652.226,00	6,8%
Margen	\$15.824.968,00	\$17.657.134,00	-\$1.832.166,00	-10,4%
Ratio Margen sobre ingresos	38%	42%	-4%	
Gastos de Marketing	\$5.819.393,00	\$6.996.871,00	-\$1.177.478,00	-16,8%
Gastos de personal	\$3.111.818,00	\$3.032.250,00	\$79.568,00	2,6%
Gastos I+D	\$1.175.000,00	\$1.175.000,00	\$0,00	0,0%
Gastos Generales	\$6.652.916,00	\$5.969.111,00	\$683.805,00	11,5%
Total Gastos Estructura	\$17.159.126,00	\$17.573.232,00	-\$414.106,00	-2,4%
Resultado Bruto	-\$1.334.159,00	\$83.903,00	-\$1.418.062,00	-1690,1%
Ratio Resultado	-3,2%	0,2%	-3,4%	

Bruto sobre Ingresos				
Gastos de Depreciación	\$400.000,00	\$400.000,00	\$0,00	0,0%
Gastos Financieros	\$1.629.808,00	\$494.467,00	\$1.135.341,00	229,6%
Resultado Neto	-\$2.963.967,00	-\$410.563,00	-\$2.553.404,0	621,9%
Ratio Rent Sobre Patri Neto	-17,3%	-2,0%	-15,2%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Para este periodo de tiempo vemos una disminución en los ingresos totales para el periodo actual lo que significa que puede deberse a una variedad de factores, como la competencia, cambios en el mercado o la economía, problemas de producción o ventas, cambios en las tendencias del consumidor, entre otros. El margen lo encontramos calculando los ingresos totales sobre costes de ventas, en este caso vemos una variación del -11,6% esto debido a que hubo un aumento en el coste de fabricación y coste de calidad y pérdidas, lo que nos llevó a un coste de ventas mayor.

En cuanto al resultado neto vemos que hubo una variación del -1069,1%, una disminución significativa en el "Resultado Bruto" indica que la empresa no ha sido capaz de reducir los costos de producción o aumentar los precios de venta, lo que ha resultado en una mejora en su rentabilidad y eficiencia. En este caso el margen disminuyó significativamente y los costos aumentaron.

En cuanto el resultado neto también vemos una variación, una disminución significativa en el 'Resultado Neto' indica que la empresa no ha sido capaz de reducir sus costos operativos o aumentar sus ingresos, lo que ha resultado en una caída en su rentabilidad. del 621%.

Tabla 26
Cuenta de Resultados

Cuenta de Resultados				
Periodo	2025	2024	Diferencia	Variación
Ingresos Totales	\$44.113.024,00	\$41.699.064,00	\$2.413.960,00	5,8%
Costes de Fabricación	\$22.724.700,00	\$23.340.936,00	-\$616.236,00	-2,6%
Costes de Logística	\$2.498.173,00	\$1.779.816,00	\$718.357,00	40,4%
Costes Calidad y pérdidas	\$662.370,00	\$753.345,00	-\$90.975,00	-12,1%
Costes de las ventas	\$25.885.242,00	\$25.874.096,00	\$11.146,00	0,0%
Margen	\$18.227.782,00	\$15.824.968,00	\$2.402.814,00	15,2%
Ratio Margen sobre ingresos	41,32%	37,95%	3,37%	

Gastos de Marketing	\$2.578.643,00	\$5.819.393,00	-\$3.240.750,00	-55,7%
Gastos de personal	\$3.013.772,00	\$3.111.818,00	-\$98.046,00	-3,2%
Gastos I+D	\$1.175.000,00	\$1.175.000,00	\$0,00	0,0%
Gastos Generales	\$6.170.172,00	\$6.652.916,00	-\$482.744,00	-7,3%
Total Gastos Estructura	\$13.337.587,00	\$17.159.126,00	-\$3.821.539,00	-22,3%
Resultado Bruto	\$4.890.196,00	-\$1.334.159,00	\$6.224.355,00	466,5%
Ratio Resultado Bruto sobre Ingresos	11,1%	-3,2%	14,3%	
Gastos de Depreciación	\$400.000,00	\$400.000,00	\$0,00	0,0%
Gastos Financieros	\$1.183.728,00	\$1.629.808,00	-\$446.080,00	-27,4%
Resultado Neto	\$3.706.468,00	-\$2.963.967,00	\$6.670.435,00	-225,1%
Ratio Rent Sobre Patri Neto	17,8%	-17,3%	35,0%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

A diferencia del periodo pasado vemos un aumento en los ingresos significativa en la compañía, sin embargo, nuestros costos se mantuvieron muy parecidos por lo que el margen solo fue del 15%, no significa que sea poquito, sin embargo, con el aumento de los ingresos se esperaba un margen más grande, siendo este de 18,227,782 unidades monetarias. Nuestro total de gastos en estructura disminuyó en un -22,3%, esto gracias a que gastos como marketing disminuyeron en más de un 50%, esto puede llegar a explicar por qué se redujeron las ventas y tenemos más inventario, todo esto nos lleva a tener un resultado bruto positivo en relación al año pasado incrementando su valor un 466,5%, pasando de 4,890,196, unidades monetarias. Por último, restándole gastos de depreciación y financieros nos da un resultado neto positivo en comparación al año pasado, incrementando su valor un 225,1%, resultados positivos para la compañía nos muestra que puede tener varias implicaciones para una empresa. En primer lugar, puede indicar que la empresa ha sido capaz de controlar sus costos y ha gestionado eficientemente sus recursos. También puede indicar que la empresa ha tenido éxito en su estrategia de ventas y ha sido capaz de generar más ingresos.

INDICADORES DE ACTIVIDAD

- **ROTACIÓN CARTERA:**

Esta nos puede mostrar varios aspectos importantes de la gestión del inventario de la empresa. Si la rotación de cartera es alta, significa que la empresa está vendiendo su inventario rápidamente y reemplazándolo con nuevos productos. Esto puede ser una señal positiva, ya que indica que la empresa tiene una buena demanda de sus productos y está gestionando eficazmente su inventario.

Tabla 27
Rotación de Cartera

Cuentas por cobrar			
2025	2024	2023	2022
10.877.184	10.281.961	10.326.330	10.521.763
Promedio Cuentas por cobrar			
Periodo	2025/2024	2024/2023	2023/2022
	10.579.572,5	10.304.145,5	10.424.046,5
Total ingresos			
Periodo	2025	2024	2023
TecnoPerso	15.128.075	15.260.420	15.535.520
PeqElectro	\$24.869.100,00	22.590.594	22.577.084
DomoHogar	4.115.850	3.848.050	3.766.400
Total ingresos	44.113.024	41.699.064	41.879.004
RC=	4,169641448	4,046824067	4,017538103

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En el año 2023, la rotación de cartera de la empresa fue de 4,01 quiere decir que la empresa vendió y reemplazó su inventario aproximadamente cuatro veces en ese año. En el año 2024, la rotación de cartera de la empresa aumentó a 4,04, Esto indica que la empresa vendió y reemplazó su inventario un poco más rápido que el año anterior. En el año 2025, la rotación de cartera de la empresa aumentó aún más, llegando a 4,16, significa que la empresa vendió y reemplazó su inventario con mayor rapidez que en los años anteriores. El aumento en la rotación de cartera puede ser una señal positiva para la empresa, indica que la empresa está gestionando de manera efectiva su inventario y logrando una rotación más rápida de sus productos, quiere decir que una rotación de cartera más rápida también puede implicar una conversión más rápida de inventario en efectivo y una mayor liquidez para la empresa.

- ROTACIÓN DE INVENTARIO:

Esto nos ayuda a saber cuántas veces se tuvo que sustituir el inventario en un periodo de tiempo, en este caso un año.

Tabla 28

Rotación de inventario

Total inventario				
Periodo	2025	2024	2023	2022
Inventario	3.027.673	2.524.092	2.720.423	3.344.024
Promedio inventario				
Periodo	2025/2024	2024/2023	2023/2022	
PI	2775882,5	2622257,5	3032223,5	
Costos de fabricación				
Periodo	2025	2024	2023	
CF	22.724.700	23.340.936	21.645.412	
Periodo	2025	2024	2023	
RI	8,186477634	8,901084657	7,138461924	

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En el año 2023, la rotación de inventario de la empresa fue de 7,13 esto nos muestra que la empresa vendió y reemplazó su inventario un poco más de siete veces en ese año. En el año 2024, la rotación de inventario aumentó a 8,901084657, indica que la empresa vendió y reemplazó su inventario casi nueve veces en ese año, lo que representa un aumento significativo en comparación con el año anterior. Sin embargo, en el año 2025, la rotación de inventario disminuyó a 8,186477634, lo que indica que la empresa vendió y reemplazó su inventario con menos frecuencia que en el año anterior. La disminución en la rotación de inventario puede ser una señal de que la empresa está experimentando dificultades en su proceso de ventas o en la

gestión de su inventario. Esto puede deberse a una serie de factores, como la falta de demanda de los productos de la empresa, problemas con los proveedores o retrasos en los procesos de producción.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Tabla 29

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Total Pasivos Corrientes			
Periodo	2025	2024	2023
TPC	12.461.586	18.032.608	3.098.735
Total Activos			
Periodo	2025	2024	2023
TA	39.523.056	41.875.252	30.339.348
Periodo	2025	2024	2023
NE	31,53%	43,06%	10,21%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Vemos como en el primer periodo pasamos de un nivel de endeudamiento del 10% al 43%, Un nivel de endeudamiento tan alto sugiere que la empresa tiene una carga financiera significativa en términos de sus obligaciones de pago de la deuda. Esto puede ser preocupante si la empresa no tiene la capacidad de generar suficientes ingresos (activos) para pagar los intereses y los principales de sus préstamos. Nuestros pasivos corrientes son muy altos debido a un préstamo de 15 millones que se hizo en este periodo de 2024.

Para el 2025 tenemos un nivel de endeudamiento de 31,53%, menor al del año pasado esto nos indica que para este periodo de tenemos una disminución en nuestros pasivos corrientes,

para ser más específicos en nuestras responsabilidades financieras.

Tabla 30

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO FINANCIERO

Crédito Extra			
Periodo	2025	2024	2023
CE	10.371.222	15.642.652	0
Ingresos Totales			
Periodo	2025	2024	2023
IT	44.113.024	41.699.064	41.879.004
Periodo	2025	2024	2023
NF	23,51%	37,51%	0,00%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Para el primer periodo pasamos de un nivel de endeudamiento del 0% al 37,51%, sugiere que el nivel de endeudamiento financiero es muy por arriba del que se quisiera para una empresa de comercialización. Se debe trabajar con capital proveniente de utilidad y bajar ese indicador de 37.51% a un número menor del 10%, para el siguiente periodo Tuvimos una mejoría considerable en el nivel de endeudamiento financiero con un 23,51% donde las obligaciones con bancos representan el 23.51% por lo que no se considera una cantidad considerable de deuda sin embargo el nivel idóneo es llegar por debajo del 10%.

Tabla 31

IMPACTO EN LA CARGA FINANCIERA

Gastos financieros			
Periodo	2025	2024	2023
GF	1.183.728	1.629.808	494.467

Ventas Totales			
Periodo	2025	2024	2023
VT	44.113.024	41.699.064	41.879.004
Periodo	2025	2024	2023
ICF	2,68%	3,91%	1,18%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En el primer periodo 2023/2024 vemos una señal negativa y preocupante, ya que indica que la empresa está gastando una mayor proporción de sus ingresos en costos financieros, como intereses y pagos de deuda. En este caso debido a un préstamo que se hizo vemos un aumento significativo en el impacto en la carga financiera, pasando del 1,19% al 3,19%, para el 2025 De igual manera vemos un bajón porcentual en nuestro impacto en carga financiera pasando del 3,91% al 2,68% lo que nos indica que en este periodo actual se está utilizando una menor proporción de sus ingresos para pagar sus gastos financieros y hay un alivio mayor para los pasivos financieros que pueda tener la empresa.

Tabla 32
COBERTURA INTERESES

Resultado Neto			
Periodo	2025	2024	2023
RN	3.706.468	-2.963.967	-410.563
Gastos Financieros			
Periodo	2025	2024	2023
GF	1.183.728	1.629.808	494.467
Periodo	2025	2024	2023
CI	3,131182163	-1,818598878	-0,8303142576

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Vemos como los primeros años la empresa tuvo un resultado neto negativo, por lo que no tiene el dinero para pagar sus obligaciones financieras en este momento, a tal medida que es -1,82 veces para el 2024 el resultado neto menor que los gastos financieros que tiene la empresa, la empresa requiere vender más. Para el 2025 la empresa estaba en total capacidad de cubrir sus intereses. Tiene la capacidad de cubrirla 3,13 veces. Por lo que realmente los intereses no son un problema en las finanzas de la empresa.

VIII. Resultados área Recursos Humanos

En el área de los recursos humanos, la organización Beta se ha tomado el trabajo de invertir en las personas que hacen parte de la misma durante los últimos años. Teniendo en cuenta que “Tanto para las empresas como para las economías nacionales, las personas de una organización constituyen su recurso más valioso y su talento se ha convertido en la divisa básica de competitividad” (Rastogi, 2000; Mundial, 2014).

Motivo Por el cual se ha buscado en todas las áreas de la organización se trabaje bajo un modelo de mejoramiento continuo. Desde los sistemas de dirección hasta marketing o producción es crucial que las personas que componen dichas áreas se sientan cómodas y puedan explotar sus habilidades y talentos de la mejor manera. Tal como lo muestra la tabla 30.

Tabla 33

Capacidades organizativas de la compañía. Beta

Capacidades organizativas de la compañía. Beta		
	2026	2025
Sistemas de Dirección	6,4	3,8
Marketing-Comercialización	8,8	4,6
Innovación de Producto	5,4	3,6

Tecnología Industrial	7,8	4,2
Logística Internacional	5,4	3,6
Compras - Aprovisionamiento	5,2	3,3
Gestión del Talento	4,1	3

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

En todas las áreas de la organización ha existido una mejoría que es la base para el crecimiento y la apertura de nuevos mercados en la que ha venido incursionando la empresa con la apertura de la nueva fábrica y los 2 mercados de India y UE oriental. Buscando crear de esta manera ventajas competitivas sostenibles.

“Cuando los RH cumplen las condiciones que se exigen a un recurso para poder constituir una ventaja competitiva, es posible afirmar que los RH se pueden considerar estratégicos y que en ellos o en las capacidades organizacionales derivadas de los mismos, puede basarse la ventaja competitiva de la empresa, supuesto fundamental de la DERH.” (Valle & Sánchez)

Tal y como se mostraba anteriormente en la Tabla 4 donde podemos ver que el nivel de innovación de tanto la línea pequeños electrodomésticos como DomoHogar ha venido aumentando periodo a periodo como consecuencia de las inversiones en el desarrollo de los talentos de nuestro recurso humano.

El éxito de un área de recursos humanos, tal como se indicó anteriormente, es que logre apalancar la estrategia de la organización a través del desarrollo de capacidades organizacionales, por esto es vital que las inversiones en el desarrollo del talento humano sean efectivas apuntado a atraer y desarrollar líderes que compartan la visión estratégica de la compañía y que tengan la capacidad de tomar las decisiones adecuadas y oportunas, con capacidad de liderazgo motivador para sus equipos

Por ser este negocio, comercializador de productos de consumo masiva, tan bien es relevante contar con personal capacitado con habilidades sobre investigación de mercados, análisis de datos que logren identificar mercados potenciales para el crecimiento y que con base en esto se generen planes de marketing y estrategias de mercado apropiadas y la innovación de productos que den respuesta a las necesidades identificadas de los consumidores o clientes potenciales de forma que la compañía logre sus retos de crecimiento

IX. Resultados Estratégicos

En el siguiente informe se presentan los resultados estratégicos de la compañía Beta para los años 2022 a 2026. Se analizarán cinco indicadores clave para evaluar la situación financiera, la posición de mercado, la marca, la innovación de productos y la tecnología industrial de la empresa.

Tabla 34

Análisis del valor de la compañía. Beta

Análisis del valor de la compañía. Beta					
	2026	2025	2024	2023	2022
Resultados Económicos	885 M	943 M	939 M	1.028 M	1.144 M
Endeudamiento y Solvencia	283 M	276 M	262 M	314 M	323 M
Participación Mercado	280 M	284 M	292 M	295 M	305 M
Valor de Marca	613 M	464 M	538 M	587 M	551 M
Innovación Producto	563 M	545 M	579 M	523 M	458 M
Tecnología Industrial	391 M	401 M	373 M	406 M	370 M
Valor Compañía	3.011 M	2.911 M	2.985 M	3.156 M	3.151 M

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el simulador company game (2023)

Resultados Económicos: En el año 2022, la compañía Beta generó un valor económico suficiente para tener un respaldo financiero y poder tomar la toma de decisiones. A lo largo de los siguientes años, se mantuvo una tendencia negativa hasta alcanzar un punto en 2024 con un valor de 885 unidades monetarias, todo esto a pesar de que hubo aperturas de nuevos mercados y nuevas plantas, esto se debió a un mal manejo de nuestros recursos, y endeudamientos, al igual que temas de gastos y el inventario. Sin embargo, en 2025, el valor económico de la empresa aumentó ligeramente, esto debido a que optamos por una estrategia en la que reducimos costos, disminuimos la producción para poder salir de todo el inventario que teníamos el cual representaba un gasto adicional, manejamos mejor los gastos en marketing, tecnología, etc. Si bien en términos de pasivos y nivel de endeudamiento se logró subsanar una buena parte la situación financiera asociada al préstamo pedido en el segundo periodo en miras de una expansión y funcionamiento de la empresa los resultados no fueron los esperados. Podemos ver que la apertura de los 2 mercados no fue suficiente para poder llevar la tasa ocupación de la tercera fábrica a niveles del 90 al 95% lo cual sería idónea debido a que significa que los nuevos mercados están ocupando la fábrica construida. No obstante, vemos que las inversiones de marketing no han dado frutos de esta manera por lo que la capacidad productiva de la empresa solo se encuentra utilizada a un 66% aproximadamente lo cual es por debajo de lo esperado. No logrando los resultados esperados.

En 2026, la compañía Beta generó un valor económico de 885 millones de unidades monetarias, lo que representa una disminución significativa con respecto al año anterior nuevamente por malas decisiones dentro de la compañía, y no tener en cuenta la competencia y variación de precios. Esto sumado a una rotación de inventarios que aún no llega a los niveles deseados y unas cuentas por cobrar que llegan a niveles los cuales afectan la liquidez de la compañía.

Analizando estos datos vemos cómo recibimos la empresa en óptimas condiciones sin embargo

en el transcurso del tiempo las malas decisiones como producir más de lo que el mercado nos estaba demandando, tener inventario quieto y generar cargas financieras a la financiera, llevaron a la empresa a tener unos resultados económicos negativos en comparación al primer año.

Si bien vemos que en términos financieros la situación de la empresa ha desmejorado, en razón al préstamo tomado y los altos niveles de cuentas por cobrar. También es importante notar que en términos de infraestructura (número de fábricas), valor de la marca, tecnología industrial y valor de la marca, la compañía se encuentra en mejores condiciones que cuando la recibimos inicialmente. Sin embargo, es importante revisar y replantear todo lo relacionado con la labor comercial y de ventas, así como los mercados que se están atacando debido a la baja que se tuvo en el nivel de participación de mercado y los resultados económicos de la organización.

Endeudamiento y Solvencia: En términos de endeudamiento y solvencia, la compañía Beta mantuvo una situación estable en los años 2022 a 2024 con una tendencia a la baja. Sin embargo, en 2025 la empresa experimentó un aumento significativo en su nivel de endeudamiento, pasando de 262 millones a 276 millones de unidades monetarias, esto se debió a un error dentro del simulador donde se realizó un préstamo en cual no teníamos contemplado como empresa lo que aumentó el nivel de endeudamiento, y fue clave para que para los años posteriores tuviera una subida.

Participación de mercado: La compañía Beta mantuvo una tendencia a la baja continua en cuanto a la participación en el mercado, empezando en el 2022 con 323 millones de unidades monetarias, terminando en el 2026 con 280 millones unidades monetarias, la brecha más grande estuvo en el 2024 y se debió a la reducción en la producción y ventas en la empresa.

a pesar, de los esfuerzos realizados para la apertura de nuevos mercados y la inversión en marketing para aumentar la visibilidad y el valor de la marca, en términos de ventas no se siguió una estrategia que funcionará de la manera idónea, sabemos que se entró a dos mercados en

donde la población tiene un poder adquisitivo similar así como unos valores de ahorro parecidos a los de China, por lo que se esperaba un comportamiento similar de estos mercados, lo cual no fue así afectando fuertemente el éxito de las ventas y la compañía.

Valor de marca: La valoración de la marca de la compañía Beta ha sido volátil en los últimos años, con aumentos y disminuciones significativas en cada uno de los años evaluados. En 2022, la empresa obtuvo una valoración de marca de 551 millones de unidades monetarias, que aumentó a 587 millones en 2023, antes de disminuir en 2024 y 2025. Sin embargo, en 2026, la compañía experimentó un aumento significativo en el valor de su marca, llegando a 613 millones de unidades monetarias.

Innovación de productos: La innovación de productos ha sido una fortaleza para la compañía Beta en los últimos años, logrando valores superiores a 500 millones de unidades monetarias en los años 2022 y 2023. Sin embargo, la innovación de productos disminuyó significativamente en 2024 y 2025, alcanzando un valor mínimo de 458 millones de unidades monetarias en 2025. En 2026, la innovación de productos de la compañía Beta se recuperó ligeramente, con un valor de 563 millones de unidades monetarias.

Tecnología industrial: En términos de tecnología industrial, la compañía Beta mantuvo una situación estable en los años 2022 a 2025, con valores oscilando entre 370 y 406 millones de unidades monetarias. En 2026, la empresa experimentó una disminución significativa en la tecnología industrial, llegando a un valor de 391 millones de unidades monetarias.

Haciendo un análisis de nuestra competencia y nuestro entorno comercial vemos que en términos de resultados económicos, la compañía Omega es la que tiene el mejor desempeño, seguida de Alfa, Delta, Gama y Beta. En cuanto a endeudamiento y solvencia, Beta tiene el mejor desempeño, seguida por Alfa, Delta, Gama y Omega. En cuanto a participación de mercado,

Gama lidera, seguida de Omega, Delta, Alfa y Beta. En cuanto a valor de marca, la compañía Omega tiene el mejor desempeño, seguida por Gamma, Alfa, Beta y Delta. En cuanto a innovación de productos, Alfa lidera, seguida de Omega, Gama, Delta y Beta. En tecnología industrial, no hay una gran diferencia entre las compañías, pero Omega tiene el mejor desempeño.

El plan estratégico para la compañía Beta se enfocará en mejorar la gestión financiera para lograr un crecimiento sostenible en los próximos años. Para lograr esto, se implementarán medidas para reducir el nivel de endeudamiento y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. Además, se buscará aumentar la participación de mercado a través de una estrategia de precios competitivos y una mayor inversión en marketing. También se trabajará en mejorar la valoración de marca, a través de una mayor inversión en publicidad y una mejora en la calidad y diseño de los productos. La innovación de productos será un área clave para mantenerse competitivo en el mercado, por lo que se buscará aumentar el presupuesto en investigación y desarrollo. Por último, se buscará mejorar la eficiencia en la tecnología industrial para reducir costos y mejorar la calidad de los productos.

X. Conclusiones y Aprendizaje

El ejercicio realizado con el simulador Company game nos permite la conceptualización y aplicación de los conceptos generales aprendidos durante el pregrado de administración de empresas. Se emplea una metodología en la cual se cuenta con 4 jugadas para poder analizar el desarrollo que va teniendo la empresa a partir de las decisiones tomadas.

Apalancados en los datos que nos proporciona el simulador en cada uno de los periodos. De manera que nos permite manipular los datos, tanto financieros como de producción o de análisis de los mercados.

Por lo que este modelo se asemeja mucho a un cuadro de mando integral o balanced scorecard,

analizado en clase como una metodología para la evaluación de las estrategias. Analizando las 4 perspectivas mencionadas anteriormente a luz de las metas y los indicadores planteados.

Dando a la gran cantidad de datos que el simulador nos entrega es posible analizar la competencia, el mercado en diferentes países y todos los datos internos.

Por lo consideramos que el desarrollo de este diplomado nos ha dado una mayor perspectiva de qué manera será posible aplicar los conceptos y habilidades aprendidas durante la carrera a la realidad de una empresa que se mueve en un universo competitivo con diferentes líneas de productos y la posibilidad de tomar decisiones como apertura de nuevos mercados, nuevas fábricas o incluso desplegar delegaciones comerciales. La posibilidad de tomar este tipo de decisiones y luego poder analizar el efecto que las mismas han tenido sobre cada uno de los aspectos de la compañía es un ejercicio realmente enriquecedor.

Incluso algunos de los integrantes del grupo han tenido experiencia en el sector real durante 3 y 4 años, sin embargo, consideran que este ejercicio permite tener una visión más holística de la administración considerando que muchas veces en el sector real se enfoca en la especialización de una sola tarea o área, mientras el simulador exige una visión integral para la toma de decisiones gerenciales, tal y como lo sugiere el nombre del diplomado. A la hora de ver los resultados obtenido por dicho ejercicio, podemos darnos cuenta que jugaron muchos factores, primero, la importancia de contar con un equipo completo y especializado, nuestro grupo siempre estuvo compuesto por dos integrantes como junta directiva por lo que la especialización y división de labores fue un poco compleja, no era posible tener una persona encargada a cada área funcional para realizar un análisis de datos a profundidad y detallado por el contrario ha sido necesario que cada miembro tome 2 áreas enteras por lo que la especialización pudiese haber jugado un factor importante.

Por otra parte, nos dimos cuenta de que la manera como planteamos las estrategias no fue la correcta, es decir en la primera movida se realiza la apertura del mercado de India, obteniendo un nivel de ventas bajo pero que llevaba las 2 fábricas existentes a un nivel de ocupación del 99%

por lo que se abre una tercera fábrica. Pensamos que esta fábrica iba a ser empleada para continuar el crecimiento en el nuevo mercado. Sin embargo, nos dimos cuenta de que las ventas de este mercado eran mucho menores a las esperadas y la fábrica terminó siendo subutilizada. Incluso en los períodos subsiguientes cuando se realizan esfuerzos de enviar delegaciones comerciales y marketing los niveles de ventas nunca llegan a los esperados. Por lo que en un futuro sabemos que no por tener una mayor capacidad productiva o realizar campañas de marketing en nuevos mercados significa que se logrará aumentar el nivel de ventas. Así mismo cometimos el error de pedir un préstamo a largo plazo el cual se utilizó para este plan de expansión sin embargo al no tener los resultados esperados, esto dejó a la empresa en una situación desfavorable en términos de sus pasivos, esto nos dejó como aprendizaje que si bien es posible hacer expansiones agresivas, el éxito no está determinado por la disponibilidad de recursos ni acciones puntuales de marketing, por el contrario es necesario analizar con mucho detalle y emplear un poco el método de prueba y error de manera que encuentre un camino que implique aplacarse de una manera que sea perjudicial para los estados financieros de la compañía.

En conclusión, consideramos que ha sido un ejercicio bastante beneficioso para el futuro y el aprendizaje como cierre del programa académico de administración de empresas. ya que nos ha permitido tomar el rol de una junta directiva con todos los datos y limitaciones que se pueden presentar a la hora de dirigir una empresa y tomar decisiones. Así mismo nos permite ver cuáles pueden ser las consecuencias de dichas decisiones, las cuales pueden aumentar la capacidad productiva o el posicionamiento de la marca como tal, pero eso no significa que directamente las ventas o el resultado económica de la compañía vaya a mejorar, pueden entrar a jugar factores como dinámicas de mercado o incluso la rotación de cartera a tal punto que las finanzas de la compañía se vean fuertemente afectadas.

Motivo por el cual hemos tomado como aprendizaje la mejor manera de analizar cada una de las áreas, teniendo en cuenta que es fundamental tener un líder para cada área y un equipo

capacitado y especializado a la hora de tomar decisiones. Así como también aprendimos que por el hecho de una empresa mejorar su nivel de innovación de producto o su capacidad productiva no significa que el mercado reaccionara de la manera como se espera.

Referencias

- *Análisis PESTEL explicado con Muchos Ejemplos Prácticos*. (n.d.).
<https://www.consuunt.es/analisis-pestel/>
- *China República Popular de China*. (2023, abril). Recuperado de
https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/china_ficha%20pais.pdf
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. and Compte-Pujol, M. (2023) *Transformación digital de los Departamentos de Relaciones Públicas y Comunicación de una Muestra de Empresas españolas*, Universidad Ramon Llull. Available at:
<https://merit.url.edu/es/publications/transformaci%C3%B3n-digital-de-los-departament-os-de-relaciones-p%C3%ABblica-4> (Accessed: 25 May 2023).
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C. Y. (2017). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management: Principles and Practices for Sustainable Operations and Management*.
- Gonzalo, J. A. (2018, 25 octubre). *Cultura y sociedad china - Cultura China*. Cultura China. <https://cultura-china.com/cultura-sociedad-china/>
- Gupta, S. *et al.* (2020) ‘The impact of Brand Value on Brand Competitiveness’, *Journal of Business Research*, 112, pp. 210–222. doi:10.1016/j.jbusres.2020.02.033.
- Hanna-Mari Kilpelainen (2022), APROVECHANDO EL PODER DE LA IA Y LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES, Research Article, OECD DIGITAL ECONOMY PAPERS
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson.

- Kotler, P. and Keller, K. (2012) *Dirección de marketing, 14va edición* .
- Palmatier, R. W., & Sridhar, S. (2017). *Marketing Strategy: Based on First Principles and Data Analytics*. Red Globe Press.
- Pérez, A. (2022, 3 agosto). Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo. *OBS Business School*.
<https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20externo%20es%20una,tanto%20amenazas%20potenciales%20como%20oportunidades>.
- Polo, J. D., & Polo, J. D. (2023). Cómo China se convirtió en líder mundial en tecnología: Informe de ASPI. *WWWhat's new*.
<https://wwwwhatsnew.com/2023/03/09/como-china-se-convirtio-en-lider-mundial-en-tecnologia-informe-de-aspi/#:~:text=El%20informe%20del%20ASPI%20muestra,seguridad%20nacional%20de%20un%20pa%C3%ADsSalanova, Gray&>
- Valle, R. S., & Sánchez, R. S. (2022, February). *Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del Pensamiento en Estrategia*. Dirección y Organización. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/182/182>
- Zeenat Zia, Liu Shuming& Muhammad Waqas, (2023) Environmental sustainability and green technologies across BRICS countries: the role of institutional quality, RESEARCH ARTICLE, Environmental Science and Pollution Research
- Zook, C. (2014, 1 agosto). *Finding Your Next Core Business*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/04/finding-your-next-core-business>

Anexos.

Código QR Marketing.

