



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE



Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas

INFORME EJECUTIVO G AMA EQUIPO FOCUS



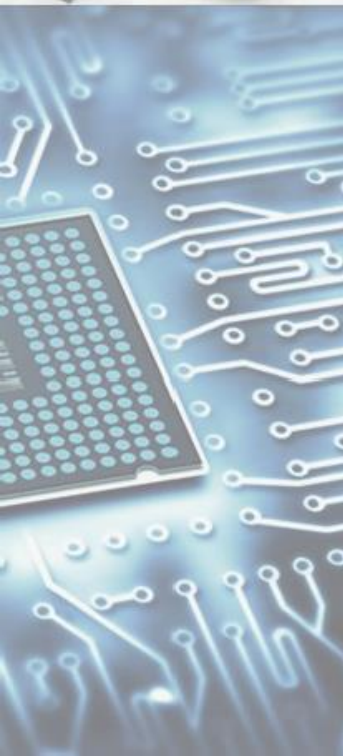
EMPRESA GAMA EQUIPO FOCUS

LUCIA JURANNY BARAJAS MORENO
DANIEL FELIPE FLOREZ ESPINOSA
LISETH NATALIA PARDO MONTAÑA
LILI SUSANA SARMIENTO ÁVILA

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
OPCIÓN DE GRADO: SIMULACIÓN GERENCIAL Y
LIDERAZGO SITUACIONAL

DIRECTOR DE PROYECTO:
HÉCTOR RODRIGO OSPINA ESTUPIÑAN

BOGOTÁ D. C. 08 DE NOVIEMBRE 2020



RESUMEN

El siguiente informe ejecutivo presenta el histórico y la actualidad de la compañía Gama, la cual se dedica a la venta de artículos tecnológicos y de alta calidad. El informe cuenta con apartados de análisis y desarrollo de unas decisiones (jugadas) las cuales afectan el rendimiento y transición de esta. Este recorrido desde el día 0 se ha hecho en pro de una mejora continua empresarial en donde destaquen el valor de marca, mercadeo, innovación, tecnología y bajos precios en los productos. A continuación, se presentará el contexto de la compañía, el paso a paso y las consideraciones que se tuvieron en cuenta en la toma de decisiones y un resumen actual de Gama.

ABSTRAC

The following executive report presents the history and the present of the Gama company, which is dedicated to the sale of high-quality technological items. The report has sections of analysis and development of some decisions which control the performance and transition of the company . This journey from day 0 has been done in favor of continuous business improvement where brand value, marketing, innovation, technology and low prices of products stand out. Below is the company context, step-by-step and considerations that were taken into account in decision making, and a current Gamma summary.



PALABRAS CLAVE.

Tecnología, innovación, calidad, precios, capital humano, marketing, finanzas, producción.

TABLA DE CONTENIDO

¿Quiénes somos?	1
¿Cómo se recibe la empresa?	2
Diagnóstico de la empresa	3
Contexto empresarial	4
Contexto interno	4
Contexto externo	5
Estado del arte	8
Sección de gestión estratégica	10
Sección de marketing	13
Sección de finanzas	17
Sección de operaciones y logística	22
Resultados de la gestión	28
Proyección empresarial	29
Conclusiones y aprendizaje	31
Referencias	32



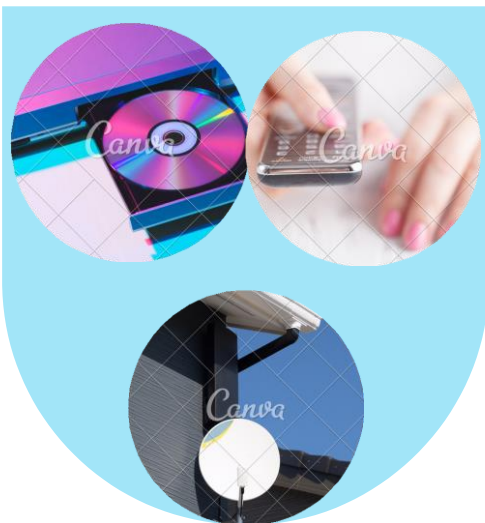
¿QUIÉNES SOMOS?

Gama es una compañía que opera en el sector de la tecnología del hogar, generando valor agregado y trabajando en el diseño, la producción y la distribución de todos los productos de la compañía Gama. Se caracteriza por ser una compañía que se preocupa por la calidad entregada tanto a sus clientes internos como externos, además la percepción generada es de cuidado e inversión en áreas sensibles tales como las capacidades humanas y el mercadeo. Buscando como resultado ser líderes del sector y tener el margen neto de rentabilidad más alto del mercado. Las fábricas de producción se encuentran en Estados Unidos, México y en España recientemente.

¿ CÓMO INICIA LA EMPRESA?

Gama se recibe con una fábrica All in one de tipo intermedio en la cual se realizan diversos componentes y los ensamblan, ubicada en México, además de una high technology más especializada ya que cuenta con un alto nivel tecnológico y se encuentra en Estados Unidos. Las fábricas manejan tres líneas de productos: Alta tecnología personal, pequeños electrodomésticos y domótica para el hogar.

Tecnología personal



PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS



DOMÓTICA PARA EL HOGAR



Los segmentos a los cuales se dirige son innovadores, conservadores y ahorradores, siendo este último el principal ya que, gracias a los bajos precios y fiabilidad de los productos de la compañía, los consumidores pueden acceder a innovadores artículos tecnológicos aun teniendo un poder adquisitivo bajo o medio bajo.

Los mercados en donde distribuyen los artículos son América Central y Sur compitiendo directamente con la compañía Delta. En USA y Canadá, es en donde adquieren mayores ingresos gracias al elevado PIB per cápita que tienen de 40,400 y la falta de competencia.

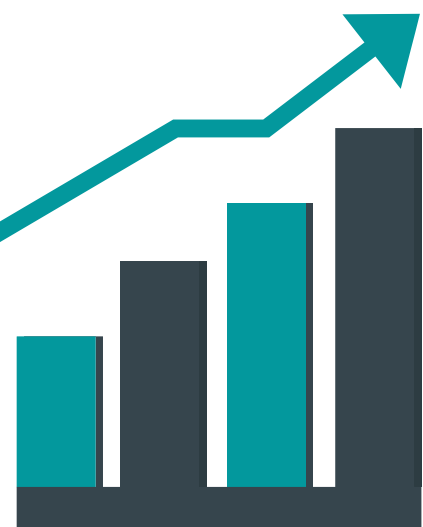
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La compañía tiene una tasa de ocupación del 85% aproximadamente siendo la más baja del mercado e incurriendo en costos excesivos de fabricación. El valor de la compañía en el mercado era de 3.150,8 debido a que la participación en el mercado era de tan solo 303, el endeudamiento de 323 y una baja tecnología industrial de 371.



	UNIDADES VENDIDAS	INGRESOS TOTALES
TecnoPerso	67.685	12.889.842
PeqElectro	271.699	15.554.950
DomoHogar	34.357	20.790.075
TOTAL	373.741	49.234.867

En cuanto a su nivel de precios en 2019 en USA y Canadá eran de 190 en TecnoPerso, 58 en PeqElectro y 600 en DomoHogar. Mientras que para América Central y del Sur eran de 203 en TecnoPerso, 52 en PeqElectro y 667 en DomoHogar.



Gama tiene utilidades netas de 8,6% siendo una rentabilidad muy baja gracias a que su margen operacional era de 43,6% y su margen bruto de 9,3%. Estos indicadores son una muestra clara del mal estado de la compañía en términos rentables.

CONTEXTO EMPRESARIAL

CONTEXTO INTERNO

A partir del año 2019 la compañía Gama cambió su rumbo conformando una nueva estructura interna con ideas innovadoras y frescas para desarrollar un cambio positivo y activo en la empresa, el equipo Focus conforman las nuevas directivas de la empresa y está conformado por Lucia Barajas, Natalia Pardo, Lili Sarmiento y Daniel Florez.

Con este cambio se implementan estrategias en cada una de las áreas para un desarrollo completo y fortalecido de la compañía, apoyando el valor de la marca, impulsando las capacidades del personal y la compañía mediante capacitaciones e implementación de tecnología.

Los valores empresariales son el eje fundamental en el momento de tratar con los clientes internos, con una cultura organizacional desarrollada eficazmente y una identidad corporativa es más fácil el logro de los objetivos propuestos. La innovación, tecnología y bajos precios son las razones por las que son líderes en el mercado, con artículos tecnológicos de calidad el segmento ahorrador se ve atraído por la marca y eligen Gama sobre la competencia.

A continuación, presentamos nuestro organigrama empresarial.

Organigrama empresarial



CONTEXTO EXTERNO

Ámbito económico. La industria de la tecnología del hogar ha ido evolucionando con el paso del tiempo; gracias a la globalización es más fácil iniciar en nuevos mercados llevando los productos a más lugares. Sin embargo, en el mercado Gama tiene competencia con otras compañías fuertes en tecnología del hogar, las cuales son Delta, Beta, Alfa y Omega lo que le hace más difícil entrar a ciertos mercados en donde estas tienen la mayor participación en el mercado y clientes fidelizados, si no se cuenta con un plan promocional exitoso no podría funcionar adecuadamente la compañía. Para Gama es de vital importancia el área de mercadeo sensible y dirigido, por lo que está dentro de las posibilidades irrumpir en monopolios o mercados abandonados.



Ámbito tecnológico. En el sector se encuentran diferentes tipos de fábricas las cuales cuentan con diferentes niveles tecnológicos, unos más especializados que otros dependiendo de los productos que se realizan. El tener una mayor participación de la tecnología permite que los procesos tanto de producción, optimización y distribución sean más efectivos lo que permite un mayor competitividad en el mercado. Gama cuenta con dos tipos de fábricas una es de nivel intermedio en donde fabrican y ensamblan las piezas y la otra es muy especializada puesto que tienen un nivel tecnológico alto.





Fuente: Panos, Economist

Ámbito socio-cultural. La cultura es imperativa en el momento de introducirse a un nuevo mercado y segmentarlo puesto que es la forma en la que los consumidores ven el producto; las costumbres dadas por la sociedad en determinada zona geográfica pueden mostrar el patrón de compra, utilización del producto y fidelización de los clientes. Las culturas en las que se encuentra Gama son: Latinoamérica y Estados Unidos y Canadá. El primero de ellos se caracteriza por ser un mercado conformado en su mayoría por ahorradores con el 80% del mercado, además de esto sus ingresos per-cápita son de 3.500 por lo que los precios bajos son el punto que más observan al realizar sus compras. El segundo se caracteriza porque sus segmentos son igualitarios, el ahorrador tiene una participación del 45%, los conservadores 30% y los innovadores 24% de las ventas totales, así mismo su ingreso per-cápita es de 40.400 siendo muy alto con respecto a los demás mercados, por esto es necesario maximizar todas las áreas de la compañía generando en los productos, innovación, economía y calidad.



Productos y/o servicios. El mercado de la tecnología es uno de los más requeridos en la actualidad, todas las personas quieren cubrir sus necesidades básicas y facilitar un poco los procesos realizados día a día. Los productos ofrecidos por Gama son de amplia variedad, encontrándonos desde artículos complementarios hasta de alta calidad y tecnología para el hogar. En Latinoamérica la línea de productos más vendidas de Gama son Pequeños electrodomésticos, los cuales representan el 86,3% de las ventas en ese mercado; para Estados Unidos y Canadá se corre con la misma suerte en Pequeños electrodomésticos, pero con un nivel de participación más bajo con poco más del 71 %.

Ámbito legal. Los factores legales son de gran importancia para las empresas, se deben tener en cuenta al momento de abrir un nuevo mercado y después de que ya funciona puesto que cada país tiene diferentes leyes y normativas que están en constante cambio y pueden afectar en cierta medida al desarrollo de las empresas. Al ser empresas que venden en lugares diferentes a la ubicación de sus fábricas es importante conocer las normas que regulan y controlan tanto las salidas como entradas de mercancías a un territorio, el conocimiento de normativas de transporte internacional, entre otras.



ESTADO DEL ARTE

El sector tecnológico, es uno de los mercados más fuertes y de enorme crecimiento en los últimos años, es uno de los más elegidos por los consumidores y su crecimiento es potencial. Con el pasar de los años las empresas de este sector se esfuerzan por actualizarse y adaptarse a cada contexto y/o necesidad que se presente para facilitarle las vidas y ofrecer lo mejor a sus usuarios. En este contexto la innovación va de la mano de la tecnología.

Según Benavente (2004) se debe mencionar “respecto de la innovación tecnológica es que se trata más de un proceso que de un resultado. En efecto, los resultados del proceso innovador son productos y procesos productivos tecnológicamente nuevos, los que son sancionados por el mercado”.

Por otro lado, según Pardo (2020) “la internacionalización de los negocios llega sin duda a representar un cambio estructural en los mercados. Así mismo, la contribución de la tecnología ha logrado la creación de un mundo de negocios, que está interconectado las veinticuatro horas del día y siete días a la semana, facilitando así la adecuada distribución de la información, ante lo cual, el auge de los mercados considerados como "emergentes" no supone un replanteamiento del entorno de negocios”. Si es cierto que aquellos mercados emergentes no suponen ningún replanteamiento en el entorno de negocios, estos mercados si tienen que ir planteando estrategias e ideas para ir adaptándose a las tendencias que vayan surgiendo en este ambiente globalizado de negocios.

Para las organizaciones, es esencial identificar los recursos y capacidades con que cuentan, a fin de satisfacer las necesidades del entorno. Para ello, es importante definir las características dada su consideración como factores estratégicos de la gestión. (Ruiz Acosta& Camargo Mayorga, 2017).



La actividad empresarial se analiza en dos direcciones, la primera con mayor fuerza, hacia la organización, considerando los procesos propios de estrategia, marketing e innovación, que ocurren principalmente a nivel interno; y, la segunda con menor incidencia hacia la internacionalización, reflexionando sobre la empresa misma y su capacidad de supervivencia en el ámbito internacional, en donde factores como la competitividad, la comunicación, el derecho, la política y la cultura, se constituyen en determinantes para el éxito de los negocios. (Valbuena Hernández & Montenegro Jaramillo, 2017)

En el contexto doméstico, desde aproximadamente mediados del siglo XIX y a lo largo del siglo XX, la cocina fue transformándose y dejó de ser un espacio de trabajo y de habitación constituido por elementos diversos para ser una especie de laboratorio unificado que, algo más tarde, recupera parte de su papel de habitáculo. Dentro de ese espacio, los electrodomésticos fueron alcanzando un especial protagonismo, particularmente aquéllos que estaban relacionados con la conservación y la preparación de los alimentos. (Pelta, 2012)

El hogar resulta, entonces, además de una unidad económica en el sentido tradicional, una economía de significados que provee los recursos de que disponen sus habitantes para evaluar los objetos, sujetos y acciones que forman la vida social, y a partir de los cuales definen y organizan sus vidas. Las posiciones morales asociadas a las prácticas cotidianas resultan fundamentales para el proyecto de "seguridad ontológica" (Giddens, 2004), y lo que está en juego en este intercambio entre lo público y lo privado es la capacidad del hogar o la familia para crear y mantener su identidad y autonomía como una unidad económica, social y cultural y, por extensión, la identidad y autonomía de sus miembros (Silverstone, et al., 1992).

El sector de los electrodomésticos presentó una tendencia decreciente en sus indicadores, como se puede evidenciar en el índice de ventas reales de los electrodomésticos y muebles para el hogar, que en el acumulado a mayo de 2020 registró un descenso del 9,5% respecto al mismo periodo de 2019. Siguiendo la tendencia anterior, estuvo el índice de producción real de aparatos y equipos eléctricos, aunque presentando una caída más pronunciada, 24,2%. En cuanto al comercio exterior, en el primer semestre del año, las importaciones registraron un descenso sostenido, mientras que las exportaciones dieron signos de recuperación para el mes de junio. (E informa, 2020)

SECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En GAMA hay un enfoque importante en el capital humano, en nuestras decisiones siempre nos inclinamos en capacitar y retroalimentar a todo nuestro talento trabajando en equipo para lograr el éxito profesional y organizacional.

- Su sede principal se encuentra en USA



- Los mercados a los que vende son India, USA y Canadá, América Central y Sur y Europa Occidental.



- Tiene tres fábricas: 1 High Technology en USA. y 2 All in One en México y España.



ACERCA DE NUESTRA COMPAÑÍA

MISIÓN

Ser una empresa innovadora que busca la mejor experiencia de nuestros consumidores, a nivel tecnológico y de calidad a través de nuestros productos y servicios.

VISIÓN

Ser un aliado estratégico para nuestros clientes, y ser reconocidos como una empresa de referencia en el sector tecnológico, que se adapta a las tendencias y las necesidades de la sociedad.

NUETRO EQUIPO



LUCIA BARAJAS MORENO
DIRECTORA DE PRODUCCIÓN

Encargada de gestionar las etapas del proceso de producción de la empresa, desde la concepción o materialización del producto hasta la entrega y distribución en los diferentes puntos de venta.



DANIEL FELIPE FLOREZ
DIRECTOR DE MARKETING

Tiene entre sus funciones la comercialización y promoción de un producto particular o grupo de productos de su empresa.



NATALIA PARDO MONTAÑA
DIRECTORA DE FINANZAS

Protege y preserva los activos de la organización minimizando el riesgo. Balancea las capacidades, costos y niveles de servicio para cumplir con las responsabilidades básicas del área de finanzas.



LILI SARMIENTO AVILA
DIRECTORA DE ESTRATEGIAS Y CAPITAL HUMANO

Es la responsable del reclutamiento de empleados dentro de la organización, además de actuar como estratega para lograr objetivos dentro de la empresa.

SECCIÓN DE MARKETING

Se analizarán profundamente las estrategias empleadas para obtener mayor rentabilidad año tras año en cuanto a ventas realizadas por cada producto. Se especificará las decisiones realizadas en cada jugada y los resultados obtenidos.

PRIMERA JUGADA

Inicialmente para el año 2019 el continente asiático no había sido explotado, por lo tanto no había competencia, centrándose en India, así que se abrió un nuevo mercado en este país. Desde un principio al abrir el primer mercado en India no se abarcaron todos los aspectos necesarios como el segmento objetivo, así mismo se establecieron los precios mediante la media del mercado sin arriesgar mucho con precios altos porque las demás compañías podrían abrir un nuevo mercado en India también perjudicando las ventas, es siendo capaces de establecer, comunicar y posicionar sus cualidades, conocimientos y competencias, tal cual como lo hacen las empresas con sus productos y servicios. (Chaparro, Ospina y Alonso (2019)).

SEGUNDA JUGADA

Con los resultados del año 2020, se analizó que no se estaba obteniendo la rentabilidad esperada en India, debido a que hubo una competencia directa con otra empresa que maneja precios más bajos a los de Gama. Según la segmentación de mercado se llegó a la conclusión de que la gran mayoría de consumidores en este sector son de tipo ahorrador, es decir que prefieren precios bajos frente a la calidad del producto o cualquier otro factor, por ende para las siguientes jugadas se bajaron los precios para poder vender más y sacar mayor provecho.

TERCERA JUGADA

Para el año de 2020 al 2021 se pudo concluir en que fue una gran estrategia bajar precios en India para poder competir, además de esto también se encontró un exceso de recursos en lo invertido en marketing, así que se disminuyó la inversión en este factor para poder incursionar y abrir mercado en otro sector que se consideró importante, Europa Occidental. En el caso de América Central y Sur, las estrategias que se implementaron en el último año han beneficiado a la compañía, a pesar de que del año 2019 al 2020 si hubo una buena cantidad de diferencia en cuanto las unidades vendidas, se logró vender menos de las unidades del año anterior, sin embargo, se obtuvo mayor ingreso debido a que se aumentó el precio de los electrodomésticos



CUARTA JUGADA

En el último año se puede concluir que las estrategias que se tomaron en el transcurso de los 4 años fueron totalmente estudiadas debido a los resultados obtenidos. En el sector de Norte América, gracias a la segmentación de mercado que Gama utilizó, se obtuvo una gran rentabilidad debido a las inversiones en la innovación de producto en ese sector, con precios relativamente más altos que las de la competencia, los consumidores seguían prefiriendo a Gama frente a otras empresas. En conclusión se obtuvo un total de ingresos por producto de 385.414.876 en el último año, con una diferencia de 31.408.957 con respecto al año anterior.





Alta tecnología personal



Domótica del hogar



Pequeños Electrodomésticos

SEGMENTOS



Innovadores



Ahorradores

LOGO Y LEMA



LA TECNOLOGÍA
QUE TU HOGAR
MERECE

PÁGINA WEB



PLAN DE MARKETING

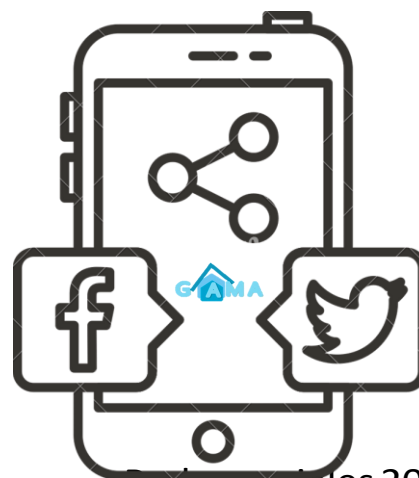


Televisión 65%

MEDIOS



Vallas publicitarias 15%



Redes sociales 20%

CLIENTES

¿QUÉ BUSCAN?

Satisfacer sus necesidades tecnológicas para uso doméstico, faciliten su uso doméstico y generen entretenimiento, cumpliendo con las expectativas de seguridad e innovación.

¿QUIÉNES SON?

Un público entre 25 a 75 años, los cuales principalmente son cabezas de familia o con independencia financiera, con interés de adquirir electrodomésticos de la más alta calidad.

OBJETIVOS DE MERCADEO

CONCIENCIA DE MARCA

Reconocimiento por su alta innovación

ACTITUD HACIA LA MARCA

Experiencia e interacción con la marca

INTENCIÓN DE COMPRA

Aumentar el factor predictor de la intención de compra

SECCIÓN DE FINANZAS

Las estrategias utilizadas en la sección de finanzas son de vital importancia en el manejo y control de la compañía Gama para desarrollar un comportamiento saludable y positivo en el mercado. Las principales estrategias se dieron en el presupuesto e inversión, explicadas a continuación jugada a jugada con más detalle.

PRIMERA JUGADA

Gama era una compañía poco reconocida en el mercado y con bajos niveles de ingreso por lo que la ruta a seguir fue una distribución correcta del presupuesto, invirtiendo principalmente en áreas esenciales para aumentar el valor de la compañía como lo son la promoción, marketing, innovación y capacidades personales. Además se aumentó la producción de 88% a 96% en la tasa de ocupación, para vender los productos se decidió abrir un nuevo mercado en India ya que era un segmento inexplorado por las demás compañías.



SEGUNDA JUGADA

Se tuvieron ventas por debajo de las esperadas aun cuando estas aumentaron con respecto al año anterior, por esta razón se abrió una nueva fábrica en España tipo All in One teniendo en cuenta la demanda del lugar y el PIB per-cápita de la población, además de esto se implementó una nueva línea de distribución en la zona de la Unión Europea Occidental por la reducción en los costes de transporte de mercancía. Para impulsar los productos y valor de marca en India se creó una delegación comercial en donde la experiencia y costumbres culturales de los consumidores tuviera un análisis más detallado.



TERCERA JUGADA

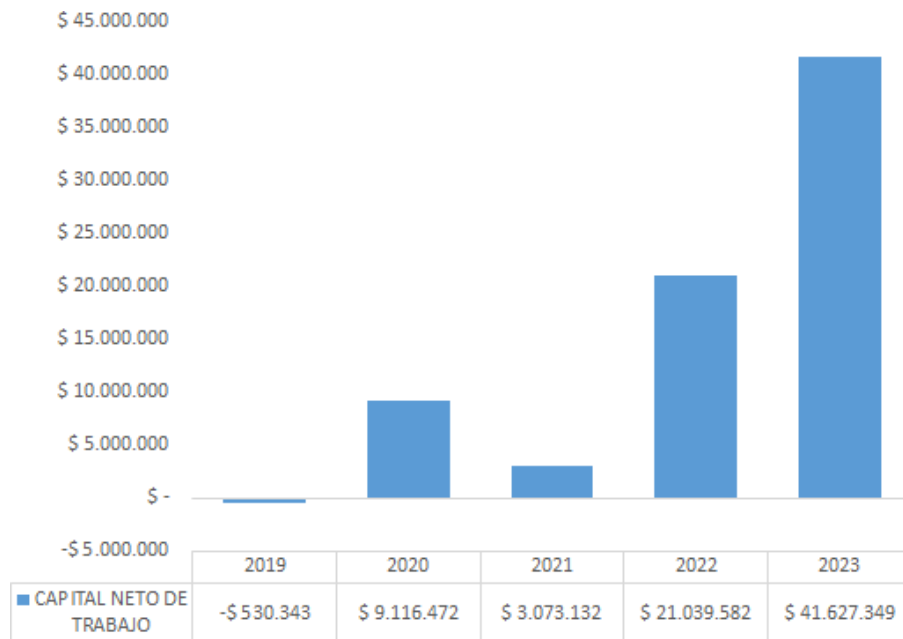
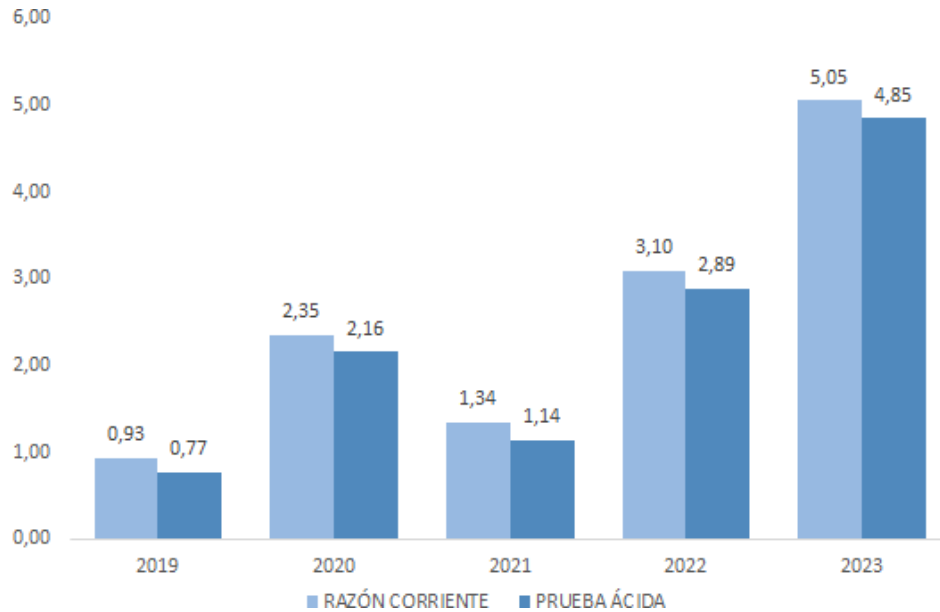
El crecimiento económico de la compañía concentra los mayores esfuerzos, estuvieron encaminados hacia una mayor utilidad neta de la compañía. Inicialmente aumentaron la tasa de ocupación de la nueva fábrica acercándose al 90%, seguido de esto disminuyó el porcentaje destinado a marketing dejándolo cerca del 9% y por último se adquirió un control más riguroso en precios pensando en el segmento objetivo los ahorradores. Estas estrategias han contribuido para que Gama sea la compañía con más rentabilidad del mercado, beneficiando a los socios y accionistas.



CUARTA JUGADA

En la compañía Gama se tomaron decisiones en cuanto al precio ya que específicamente en el mercado de india no se estaban teniendo los resultados esperados, en este se aumentó el precio de los productos siendo estos precios similares a la competencia atendiendo al segmento ahorrador. En esta cuarta y última jugada no se tomaron préstamos ni se incursionó en un nuevo mercado ya que es mejor trabajar y aumentar el beneficio neto de la compañía con los mercados que ya se tienen.

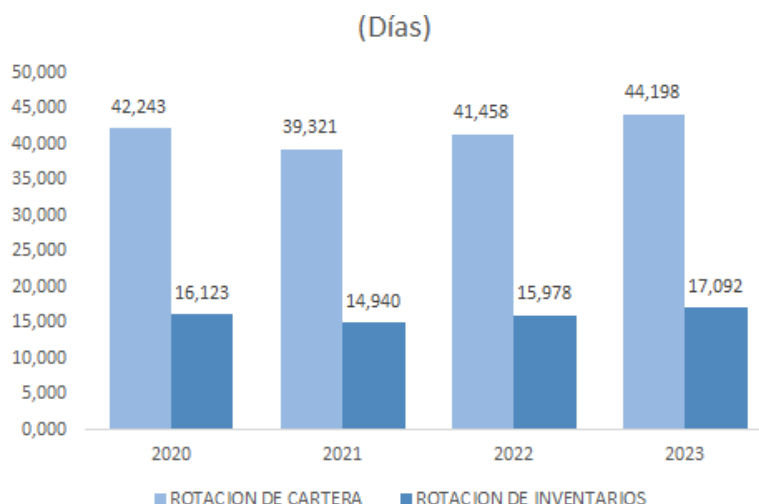
• Indicadores de liquidez



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

A través de los años los indicadores de liquidez han ido aumentando progresivamente generando una mayor solvencia para cancelar los pasivos a corto plazo, sin embargo para el año 2021 hay una disminución producto de las estrategias de expansión global en la compra de una nueva fábrica y la inserción en ese mercado, pese a esto en el año siguiente al aumentar el número de unidades vendidas la caja aumentó en 17 millones. Finalmente en el periodo final hay una solvencia de 5,05 veces siendo mayor que al iniciar las estrategias, demostrando la efectividad de las estrategias.

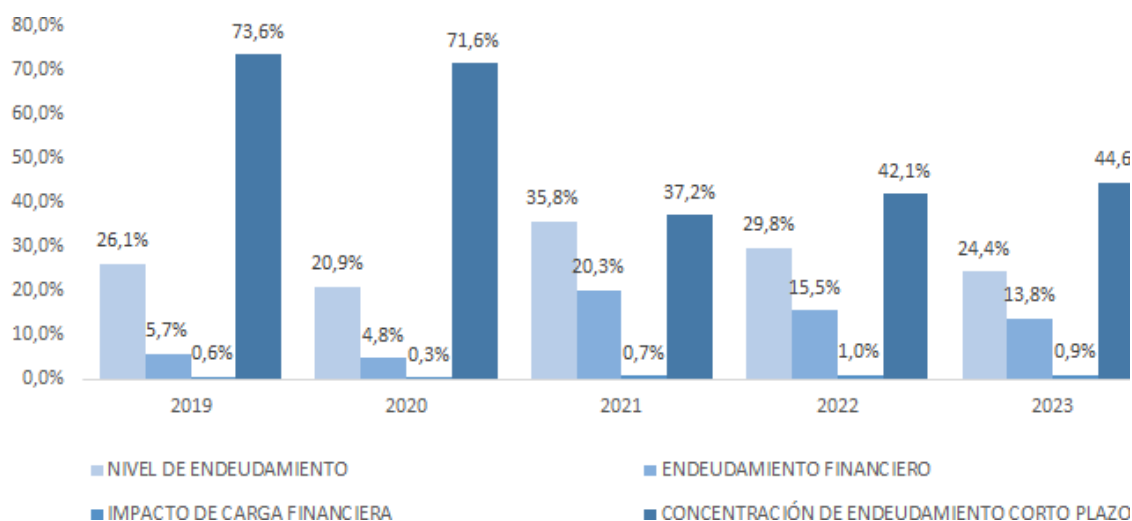
♦ Indicadores de Actividad



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Desde el inicio se trabajó en una reducción de la rotación de inventarios y de cartera, sin embargo, al aumentar la producción en los últimos periodos para disminuir los costos de fabricación. Este aumento ligeramente en más o menos un día con respecto al inicio de la campaña, estos indicadores son positivos para la compañía al convertir las cuentas por cobrar en efectivo cada 44 días y rotar nuestros inventarios cada 17 días.

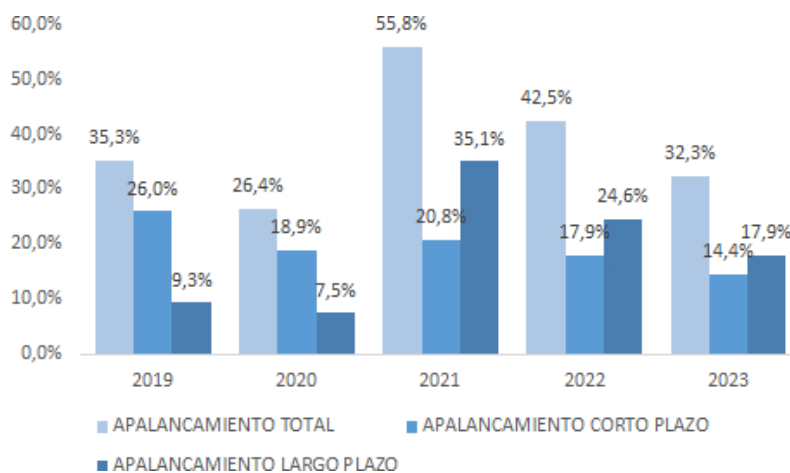
♦ Indicadores de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

En los indicadores de endeudamiento se puede observar que llevaba una tendencia hacia la baja, este rumbo cambio en el tercer año gracias a la solicitud realizada de préstamo a largo plazo para financiar una nueva fábrica All in One, las obligaciones financieras disminuyeron cerca de un millón en el último periodo de gestión y al ser un préstamo a largo plazo la carga de gastos financieros impactan mínimamente en las rentabilidades de la compañía. Con una gestión adecuada de las ventas las obligaciones se cancelarán a mediano plazo (12 periodos) y se contará con una nueva fuente de producción disponible.

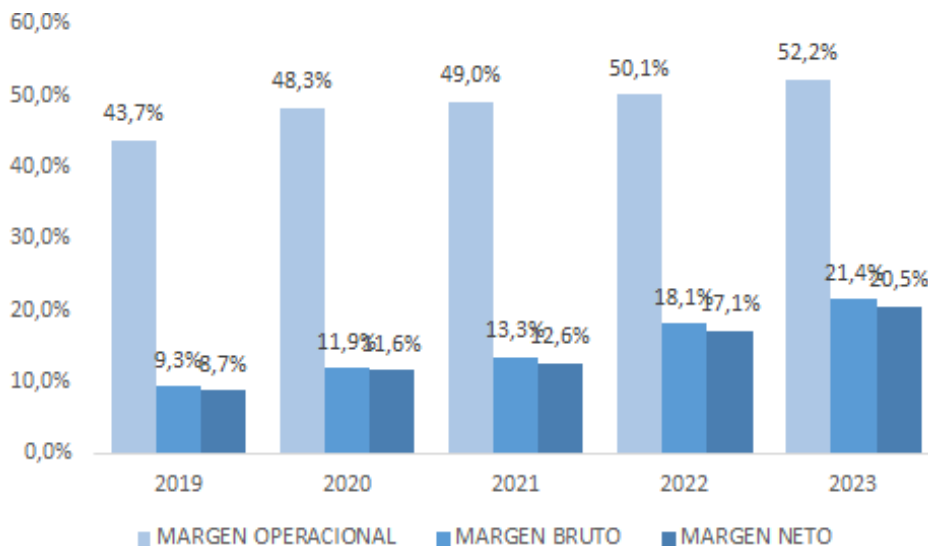
• Indicadores de apalancamiento



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Los aportes sociales comprometidos con las obligaciones a corto y largo plazo son altos por el aumento en los pasivos a largo plazo, sin embargo, se puede ver el buen estado de la compañía porque aún cancelando las deudas se puede seguir operando en la compañía con normalidad. Para el último periodo el apalancamiento a corto y largo plazo estuvo por debajo del 20% dejando márgenes seguros para operar en producción y ventas.

• Indicadores de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Como se evidencia en las gráficas se está subiendo los niveles de rentabilidad año a año, los ingresos aumentan en mayores cantidades que los costos y gastos, además de esto la implementación de estrategias correctas en la disminución de los costos de producción y los gastos de marketing hacen que la diferencia sea mucho mayor. Para el último periodo se ve un aumento de 14% con respecto al periodo inicial destacándose en el mercado por el correcto manejo y control de la compañía, siendo líderes en margen de utilidad neta.

SECCIÓN DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

En esta sección se analizarán los aspectos operativos de la compañía Gama, inicialmente el trabajo incorporado en la tasa de ocupación para reducir los costos de logística, seguido de un pensamiento de imperatividad respecto al valor de la marca y de los productos de la compañía para tener un posicionamiento más fuerte en el mercado adquiriendo una participación mucho más amplia, y por último una eficiencia productiva en donde el nivel de inventario se reduce disminuyendo costos de almacenamiento y aumentando el margen neto de utilidad.

PRIMERA JUGADA

Para la compañía Gama es necesario aumentar el nivel tecnológico en sus fábricas para destacar en el mercado, por esto ha sido uno de sus pilares de constante evolución, para la primera jugada se aumentó de 4 - 5 en compañías All in One y de 6 - 7 en compañías high technology. Además de esto, el nivel de innovación para la línea de producción PeqElectro aumento de 5 - 6 puntos en la tabla, esto con el motivo principal de que son los productos más vendidos en la compañía por lo que necesitan innovación para ser más atractiva su compra.



SEGUNDA JUGADA

Gama adquirió una nueva fábrica tipo All in One para poder mejorar los niveles de producción y reducir las tasas de ocupación que mantenían en los niveles más críticos. Así mismo, aumentó el presupuesto en las capacidades organizativas, específicamente en gestión del talento, logística Internacional y sistemas de dirección.



TERCERA JUGADA

Para el 2022 fue imperativo aumentar la tasa de ocupación para reducir los costos de fabricación y maximizar el margen neto operacional. De igual manera aumentó el nivel tecnológico en sus fábricas llegando al punto más alto desde su inicio pasando en All in One de 6 – 7 y en high technology de 8 a 9, apoyado en el nivel de innovación para las líneas de producción de TecnoPerso y PeqElectro llegando hasta los 7 puntos y DomoHogar a 5.

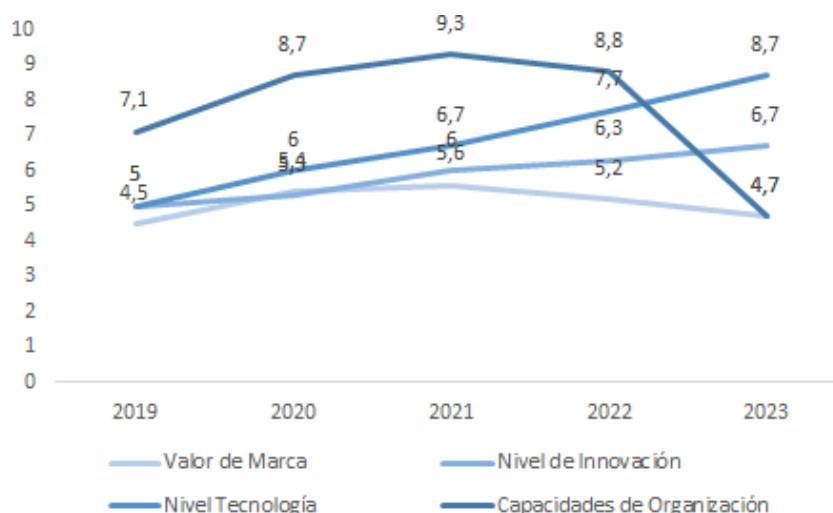


CUARTA JUGADA

La compañía Gama decide aumentar su tasa de ocupación en las fábricas teniendo muy en cuenta la capacidad de producción. En cuanto a TecnoPerso se aumentó un punto el nivel de innovación, mientras que para domo hogar y PequeElectro se optó por mantenerlos igual.

VALOR DE MARCA

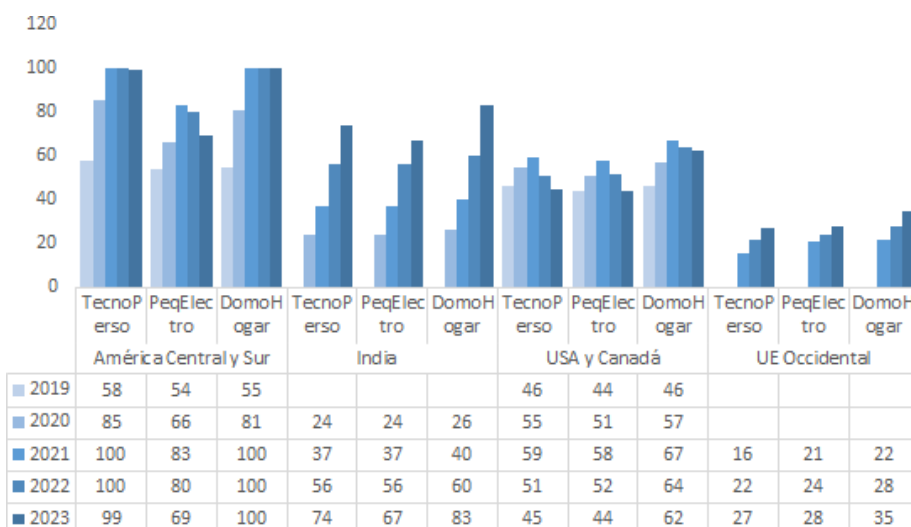
INDICADORES CLAVE. ESCALA 1 A 10.



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Algunos de los indicadores más importantes de Gama son el nivel de innovación, nivel de tecnología, capacidades de la organización y el valor de la marca. En los primeros dos vemos un incremento significativo en el cambio de los periodos, ya que como el segmento objetivo son los ahorradores, les brindan los mejores productos a precios bajos. Sin embargo en el valor de marca hubo una pequeña disminución al no destinar los recursos necesarios en la promoción de la misma. Y por último las capacidades de la organización siempre fueron un pilar fundamental por lo que su inversión ha llegado a mostrar niveles en más de 9 puntos.

VALOR DE MARCA POR MERCADO Y POR PRODUCTO

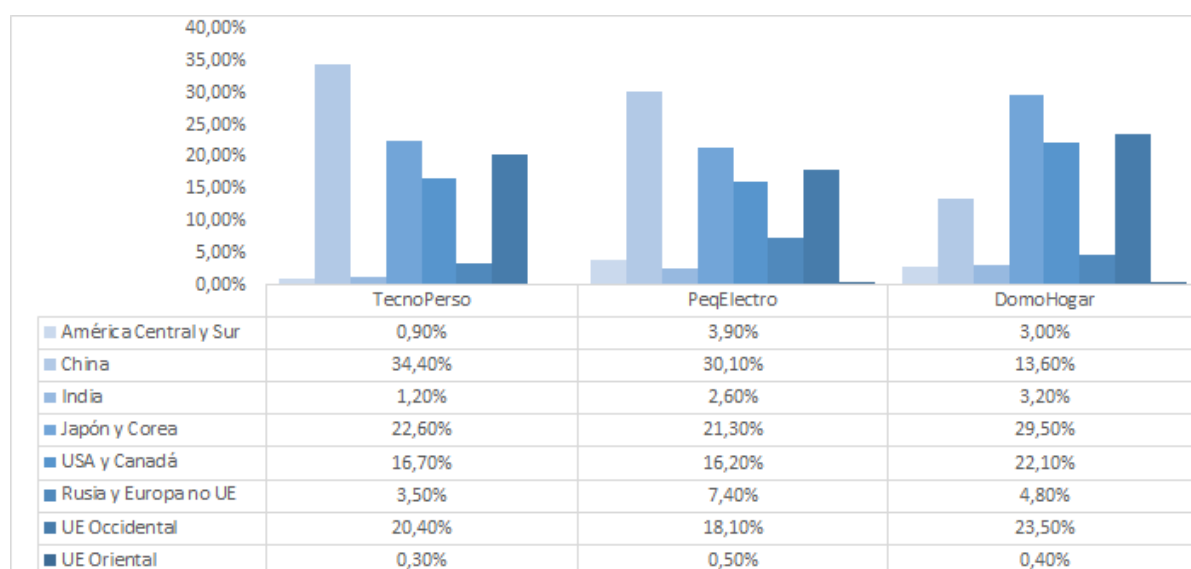


Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Como se evidencia en las gráficas el mercado que la compañía ha tenido un mayor valor de marca es el de América central y del sur; en mercados como India y Europa occidental año tras año también se logró aumentar. Sin embargo aunque en USA y Canadá este iba en aumento en los dos últimos periodos disminuyó debido a los cambios que se dieron en la inversión del mismo. Con el paso de los años Gama fue aumentando su valor de marca en todos los mercados con los productos de Domo Hogar ya que para la compañía es bueno tener más ventas de estos productos, al ser más especializados son un poco más costosos y se logran buenas utilidades.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

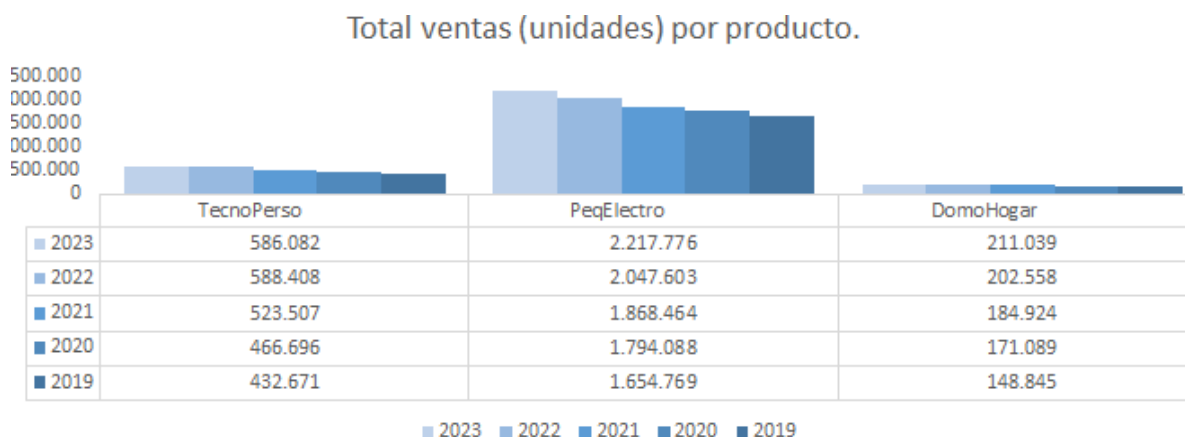
PORCENTAJE DE UNIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO EN CADA MERCADO.



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Países como China, Japón y Corea son de gran importancia para la compañía Gama ya que en estos el porcentaje de unidades vendidas es bastante alto, también se evidencia que el haber puesto una fábrica en España fue bueno porque el porcentaje de unidades vendidas es bastante representativo. Cada mercado tiene comportamientos diferentes ya sea en TenoPerson, PeqElectro o DomoHogar, lo que hace que sea una empresa especializada en cultura para lograr la venta.

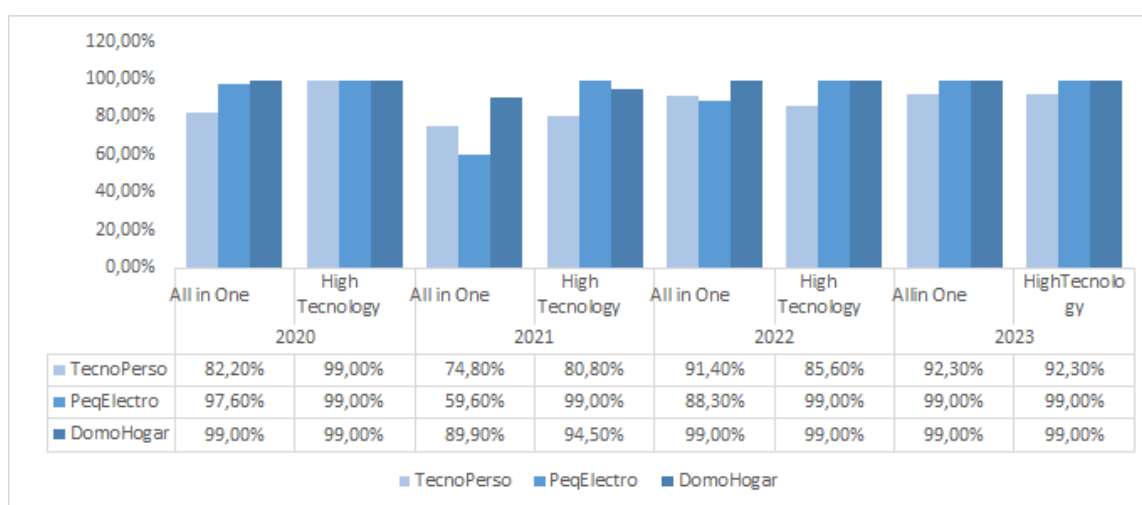
TOTAL VENTAS (UNIDADES) POR PRODUCTO.



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Gama realizó diferentes estrategias como tener precios competitivos pensando en el segmento ahorrador, incursionar en nuevos mercados y poner una delegación comercial en cada uno de estos. Además, estuvo en constante cambio en aspectos como la innovación, el marketing y el nivel tecnológico en la compañía para lograr año tras año el aumento de las unidades vendidas de cada una de las tres líneas que se manejan; dando buenos resultados como se evidencia en la gráfica.

TASA DE OCUPACIÓN

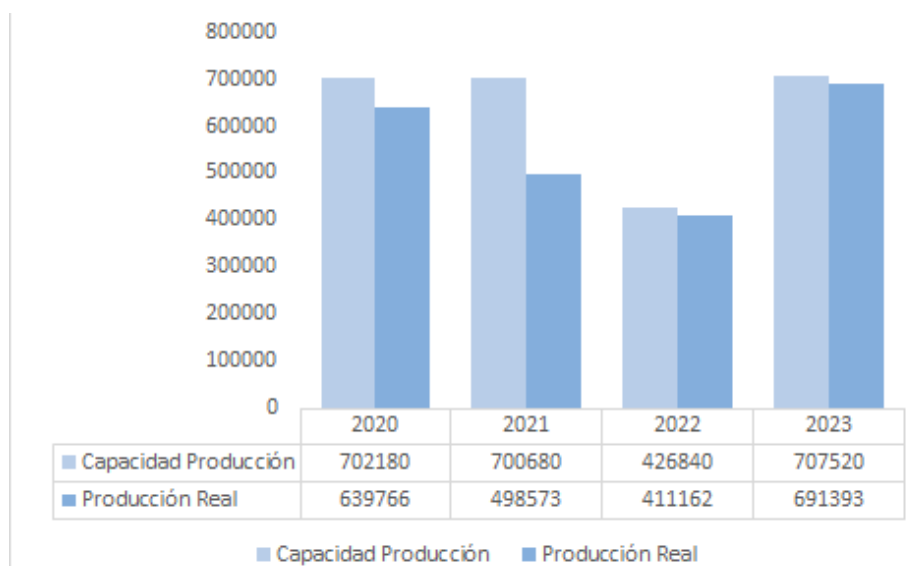


Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Cuando se recibió la compañía Gama tenía unas tasas de ocupación muy bajas comparadas a las de la competencia, por esto en algunas decisiones se aumentó la tasa de ocupación para aprovechar los recursos con los que se disponían y que esto permitiera reducir un poco los costos de producción. Para la compañía fue importante lograr tener una tasa de ocupación superior al 90% para realmente ser competitiva en los mercados a los cuales se vende.

EFICIENCIA PRODUCTIVA

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN VS PRODUCCIÓN REAL



Fuente: Elaboración propia con datos de company game

Para Gama ha sido importante la capacidad de producción que se tenía en cada fábrica y en cada línea de producción como Tecnoperson, PeqElecto y DomoHogar. Inicialmente se observa que había una diferencia real y notable de 62000 unidades, el siguiente periodo al aumentar en una gran escala la capacidad de producción se tuvo un hueco de casi 200.000 unidades. La compañía en los dos últimos años logró que la producción real estuviera cerca a la capacidad de producción total que tenía cada línea en su respectiva fábrica.



RESULTADOS DE LA GESTIÓN

PRODUCCIÓN

Gama desarrolló estrategias para poder aumentar su productividad, teniendo en cuenta la capacidad de la empresa y la demanda de los clientes. La apuesta en el aumento de la fabricación de unidades y la capacidad de producción ayudó a que se mantuviera un equilibrio entre lo que se invertía en producción y las ganancias que se recibían.



MERCADO

Gama obtuvo resultados favorables en cada uno de sus productos, sobre todo en pequeños electrodomésticos, los cuales por sus precios accesibles y nuestros clientes ahorradores obtuvieron una acogida importante entre nuestra línea de productos.

INNOVACIÓN

Dentro de la empresa GAMA la innovación en el mercado de tecnología es fundamental, ya que cada producto ofrecido se adaptó a las tendencias y necesidades de nuestros clientes. Con esta inversión en innovación se logró la fidelización y poder diferenciarnos dentro del mercado.

PROCESOS ORGANIZACIONALES

GAMA priorizó organizar estrategias entre los miembros para poder conseguir resultados que nos beneficiaran. La capacitación del personal jugó un papel importante ya que permitió a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades.

ESTADOS FINANCIEROS

La compañía conservó un buen estado de solvencia económica gracias a las estrategias, donde se ve la disminución de obligaciones financieras. Cuenta con ingresos que hacen que la empresa sea rentable y se mantenga con normalidad.

PROYECCIÓN EMPRESARIAL

La visión y los valores señalan la ruta principal que bajo una misión conservadora resuelve problemas y genera soluciones para afrontar las dificultades. Para la compañía Gama es importante tener una proyección a corto, mediano y largo plazo en donde plantee estrategias para lograr los objetivos de la misma.

CORTO PLAZO

Es vital para la compañía aumentar las ventas año tras año generando más rentabilidad para los socios, es por esto que se debe disminuir la diferencia entre la capacidad de producción con la real y realizar estrategias para la promoción de la misma como delegar comisiones especiales para el mercadeo en cada país. Además, centrarse en satisfacer las necesidades básicas del segmento objetivo los ahorradores, ganando la confianza y fidelidad de los clientes.



MEDIANO PLAZO

La compañía Gama debe crear estrategias para el mediano plazo en pro de la conservación y retención de los clientes del segmento objetivo pero de igual manera incursionar en los segmentos conservador e innovador con productos de alta tecnología y calidad. Estas estrategias deben estar impulsadas con herramientas de promoción y mercadeo tales como la creación redes sociales (Facebook, Instagram,...) y el mejoramiento continuo de la página Web. Esto conlleva a una expansión en las líneas de producción dirigiéndonos a Japón y Corea en donde tenemos unas altas ventas.



LARGO PLAZO

En el largo plazo Gama debe penetrar nuevos mercados con nuevas fábricas en países monopolizados como China en donde adquiera clientes de su competencia, disminuyendo sus costos de producción y mano de obra. De igual manera debe tener canales claros y directos de comunicación como lo son la prensa, de este modo los clientes sentirán mayor confianza y sensibilización con los productos. Por último, ser líderes en el mercado mundial destacándose por productos innovadores, de calidad y precios bajos.



CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE

- Durante la gestión que se llevó a cabo en la compañía Gama nos quedó como aprendizaje que cada decisión que se quiera tomar debe ser estudiada ya que no es solo entrar a un mercado o poner precios porque es lo que queremos o lo que creemos; esto es algo que va más allá que tenemos que tener muy claro nuestro segmento, nuestra competencia, el % de demanda de los productos y el ingreso per-cápita de cada lugar.

También fue importante para nuestra compañía el que cada compañero fuera

- responsable de cada una de las secciones y que a la hora de tomar las decisiones se tuviera muy en cuenta la opinión de todos en cuanto a lo que se debía hacer. En el momento en que cada director revisa su área y cumple con sus funciones, se hace un trabajo mucho más limpio y efectivo que se demuestran en los resultados.

En las compañías cada acción tiene sus consecuencias y por esto debemos ser muy

- precavidos con las decisiones que se toman para implementar las estrategias. A veces es mejor ser prudente en la toma de decisiones sin arriesgar el porcentaje del mercado y los clientes que ya hemos ganado, sin embargo la implementación de buenas conductas mejora la posición de la compañía.

La más grande enseñanza fue la

- de meternos realmente en el papel de un administrador de una empresa, el cual tiene la responsabilidad de diseñar las mejores estrategias en cada aspecto, analizar cada resultado y detectar en qué estamos fallando y por qué para así solucionarlo.

Gracias a la experiencia brindada por el simulador y las tutorías y consejos dados por los

- maestros para reforzar nuestros conocimientos adquiridos durante toda la carrera, pudimos tomarnos el simulador como un ejercicio sin presiones, aprendiendo así de los errores que se podrían llegar a presentar en una empresa real.

REFERENCIAS

Benavente, J.M. (Diciembre de 2004). Banco Central de Chile. Obtenido de www.bcentral.cl/esp/estpub/estudios/dtbc,

Chaparro Guevara, R., Ospina Estupiñán, H., & Alonso González, A. (2019). Personal Branding como elemento diferenciador, en la figura de los docentes de Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 15(29). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i29.2870>

E informa. (Junio de 2020). Obtenido de <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-electrodomesticos>

Giddens, A. (2004). Consecuencias de la modernidad (tercera reimpresión). Madrid: Alianza Editorial.

Pardo, M.P. (2020). ¿Cómo la globalización y el progreso tecnológico afectan el mercado laboral? Revista Neuronum, 2-4.

Pelta, R. (2012). El nuevo ángel del hogar. Pensar la publicidad, 128

Ruiz Acosta, L. E., & Camargo Mayorga, D. A. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. Cuad. Latam. de Admón., 72.

Silverstone, R., Hirsch, E. & Morley, D. (1992). Information and communication technologies and the moral economy of the household.

Valbuena Hernández, P. N., & Montenegro Jaramillo, Y. A. (2017). Tendencias de la Investigación en Negocios Internacionales (2012-2016). Cuadernos Latinoamericanos De Administración.