

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

Autor:
CAMILO ANDRES VARGAS ARAGÓN
Cod.2136051

**PERIPLO INTERNACIONAL ESTRATEGIAS GERENCIALES FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Estrategia utilizada simulador empresarial internacional Marketplace”

Docentes:
SILVIA MORALES OROZCO
ELIAS RODRIGUEZ PARRA

Bogotá D.C 27 de Enero de 2017

OBJETIVO GENERAL

Identificar los diferentes tipos de estrategias utilizadas en el simulador empresarial Marketplace que permitieron el buen desempeño de las diferentes áreas de la empresa CYD, generando excelentes rendimientos financieros y posicionamiento en el mercado de las computadoras personales. Así mismo evidenciar la experiencia positiva del simulador de un estudiante de administración de empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la aplicabilidad de los conocimientos, teorías y conceptos adquiridos durante toda la carrera en las diferentes áreas que comprende una empresa que permitieron tener éxito en el simulador.
- Entender y proyectar las dimensiones e impactos que puede generar la toma de decisiones en cualquier área de la empresa teniendo en cuenta el rol que se está desempeñando en la misma.
- Identificar las principales e importantes decisiones tomadas durante el juego gerencial que le permitieron a la empresa CYD obtener ventajas competitivas con respecto a las demás empresas.
- Exponer la experiencia personal del rol desempeñado en la empresa CYD y la sinergia necesaria con los compañeros de grupo, la importancia del liderazgo, trabajo en equipo para obtener el resultado alcanzado.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento abordaremos las diferentes estrategias utilizadas durante el simulador internacional Marketplace que permitieron a la compañía CYD mantener una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas del simulador, generando un buen margen de rentabilidad y posicionamiento en el mercado. También se describirá la situación de la compañía en cada periodo, el impacto y beneficios obtenidos en cada decisión tomada basados en teorías o conceptos adquiridos durante la carrera. Por último se expondrá la experiencia personal vivida basado en “aprender haciendo”, aplicando toda la teoría aprendida desarrollando habilidades de trabajo en equipo, responsabilidad, empatía y liderazgo.

ANTECEDENTES

El término estrategia se deriva de la palabra griega estrategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006). Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día. La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff. Según la Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012) este autor desarrolla una herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

Recuperado; <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS Y CASOS

(Rojas Lopez & Medina Marin, 2011)

Desde hace algunos años se han venido implementando en las organizaciones de diferente índole una serie de conceptos orientados a dar un mejor manejo de recursos en empresas y negocios.

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. No hay nada previsto, todo está por hacerse; desde establecer una misión, objetivo o meta, hasta determinar la secuencia de actividades a realizar para alcanzar dicho objetivo monitoreando constantemente indicadores de gestión. De esta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

Importancia de la planificación Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas. Su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total. Asimismo ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

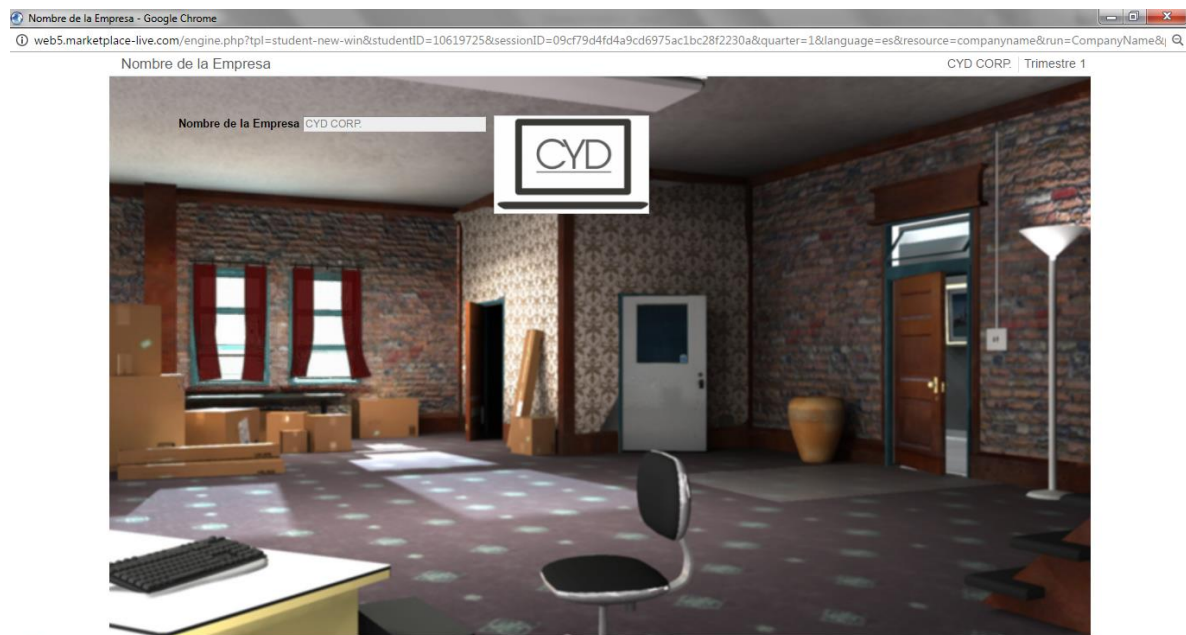
Recuperado de :

http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?frbrVersion=2&tab=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=57UST_Aleph000044770&indx=1&re

[clds=57UST_Aleph000044770&recldxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2&vl\(793664837UI0\)=any&frbg=&&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=exact&scp.scps=scope%3A%2857UST_SFX%29%2Cscope%3A%2857USTA_Aleph%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust_tab&vl\(793664838UI1\)=all_items&dum=true&vl\(freeText0\)=planeacion%20estrategica&dsmtp=1484927013704](clds=57UST_Aleph000044770&recldxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2&vl(793664837UI0)=any&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=exact&scp.scps=scope%3A%2857UST_SFX%29%2Cscope%3A%2857USTA_Aleph%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust_tab&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=planeacion%20estrategica&dsmtp=1484927013704).

Desde el primer contacto que sostuvimos con Southeastern Louisiana University para iniciar el simulador nos hicieron saber que durante el proceso se vivía y se respiraba la planeación estratégica y administrativa en un ambiente de cambio constante, es por eso que desde que realizamos los grupos de trabajo mis compañeros y yo teníamos claro que todo estaba basado en estrategia. De acuerdo a esto como lo dice el libro citado durante el 1er trimestre de toma de decisiones se estableció un objetivo claro corporativo, una misión clara de la empresa y asignación de responsabilidades de acuerdo al rol de cada integrante del equipo en CYD.

- Se estableció Nombre y Logo de la empresa con la cual logramos darle una identidad propia a la empresa en el mercado de las computadoras personales.



- Se establecieron Metas y Estrategias claras, que nos permitieron enfocar nuestro nicho de mercado e identificar las necesidades de nuestros clientes, generando así un posicionamiento de nuestras marcas.

Metas y Estrategia - Google Chrome

web5.marketplace-live.com/engine.php?tpl=student-new-win&studentID=10619725&sessionID=09cf79d4fd4a9cd6975ac1bc28f2230a&quarter=1&language=es&resource=goalsstrategicdirection&run=GoalsStra

Metas y Estrategia CYD CORP. | Trimestre 1

Metas & Estrategia

Segmentos Objetivos
 Trabajador 1era Prioridad
 Mercedes 3era Prioridad
 Viajero 2da Prioridad

Declaración de misión

Tamaño del mercado
☐ enfocarse en pequeños segmentos, de alto margen
☒ enfocarse en grandes segmentos, altamente competitivos
☐ enfocarse en los segmentos marginales que están por fuera de la línea principal

Mercado geográfico
☐ enfocarse en mercados geográficos mas pequeños y menos costosos
☒ enfocarse en los mercados geográficos mas grandes, incluso si son mas costosos
☒ enfocarse en los mercados geográficos que están en el medio del continuo de la relación costo/tamaño
☐ enfocarse en mercados geográficos que reducen los costos de distribución

Postura competitiva
☒ construir una posición de mercado y defenderla
☒ tome la delantera y mantengala
☒ ser el primero en el mercado

- Se asignaron responsabilidades y roles en la organización , lo que nos permitió ser más asertivos en nuestras decisiones

Responsabilidades - Google Chrome

web5.marketplace-live.com/engine.php?tpl=student-new-win&studentID=10619725&sessionID=09cf79d4fd4a9cd6975ac1bc28f2230a&quarter=1&language=es&resource=executiveresponsibilities&run=Executiv

Responsabilidades CYD CORP. | Trimestre 1

Responsabilidades

Nombre del funcionario	Primera responsabilidad	Segunda responsabilidad
 Rodriguez Estepa, Christian Daniel	VP-Mercadeo	VP-Investigación de Mercadeo
 Vargas Aragon, Camilo Andres	VP-Contabilidad y Finanzas	Liderazgo del Presidente-General
 Jimenez Marin, Yullian Andres	VP-Recursos Humanos	VP-Gestión de Ventas

Durante la primera fase del simulador la Identidad de CYD estuvo bien definida, el establecer normas en el interior del equipo y normas en el proceso de toma de decisiones nos permitieron generar una sinergia sistemática que nos conllevó al éxito del resultado general de la empresa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL

(Restrepo De O, Estrada Mejia , & Ballesteros S, 2010)

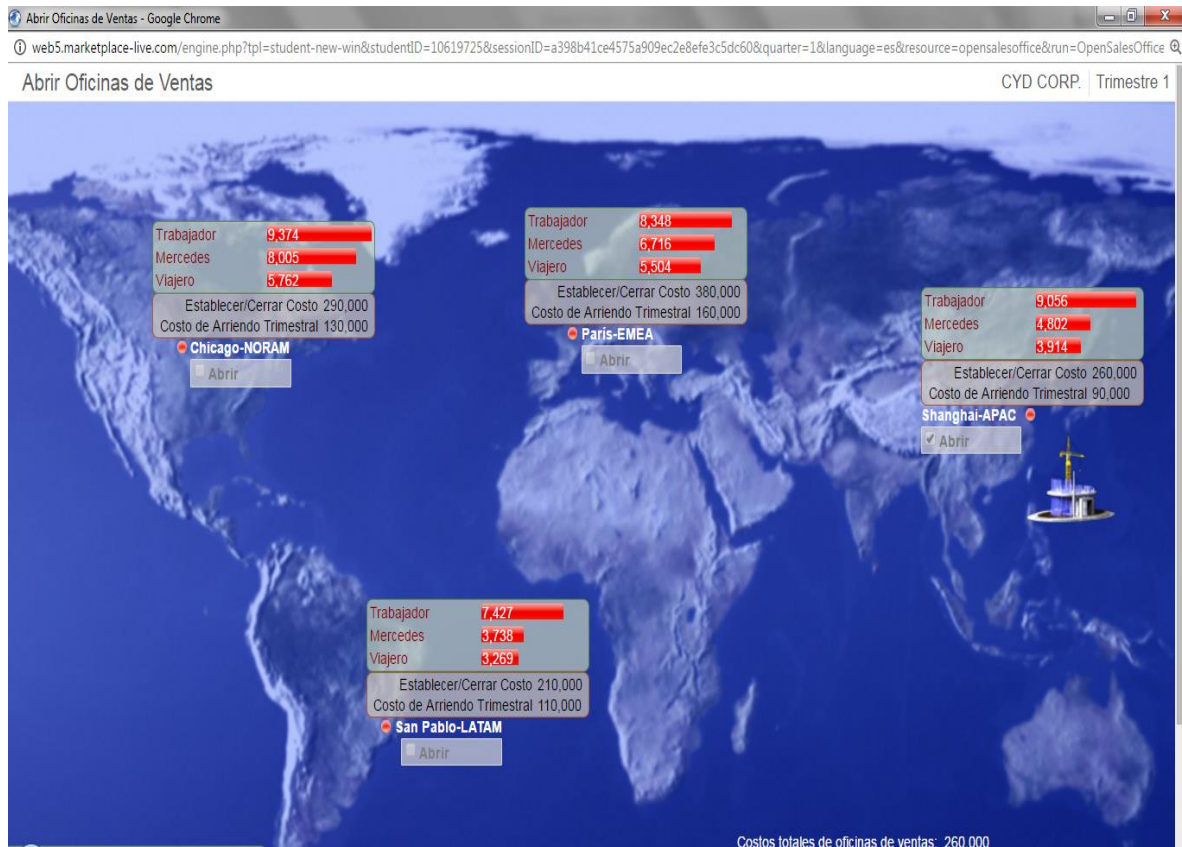
El proceso de la planeación estratégica logística consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía. La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro.

ESTRATEGIA DE DISEÑO DE LA CADENADE SUMINISTROS

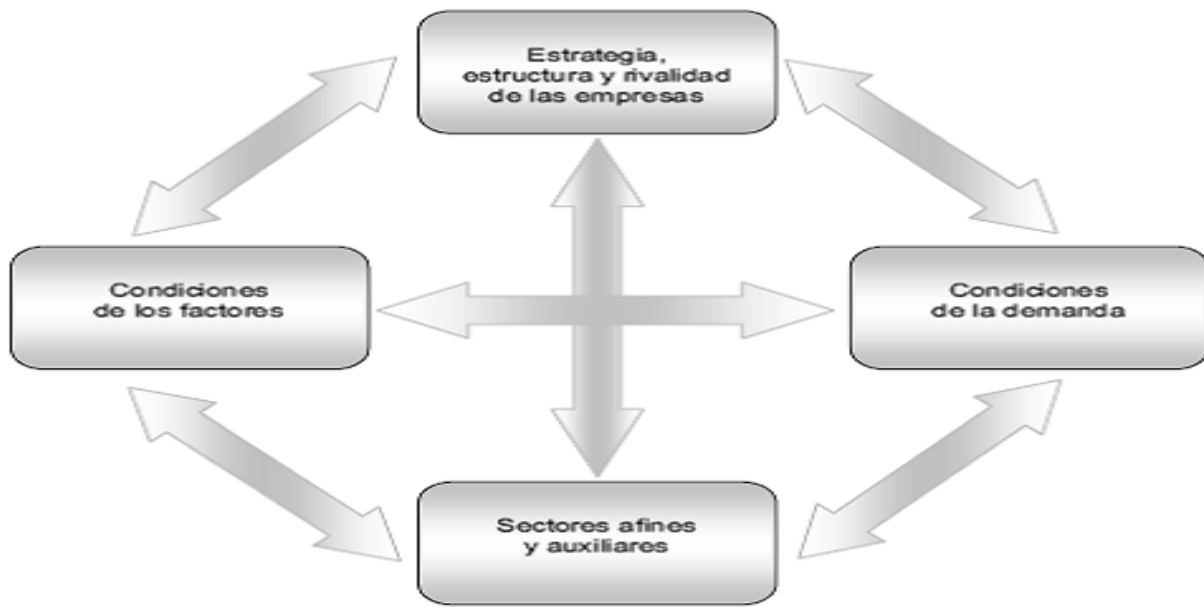
En esta fase la empresa decide cómo estructura la cadena de suministros, durante qué periodo de tiempo, la configuración, los recursos y procesos a llevar a cabo. La planeación estratégica logística incluye las áreas de manufactura y de distribución física. En el área de manufactura comprende un grupo de decisiones sobre asuntos que tienen que ver con los siguientes aspectos: el grado de integración vertical; el número, tamaño y ubicación de las instalaciones de manufactura; la tecnología que se va a usar en el proceso; el tipo de plan de producción a seguir (esto es, un plan de producción para mantener un cierto nivel o un plan que se adapte estrechamente a los patrones de la demanda); cuáles productos se van a producir y cuáles se van a comprar. Condiciones Internas de la organización: Aquí se hace énfasis en el contenido de la misión, ya que ésta ilustra y hace explícitos los objetivos de la organización. En la visión se presenta la aspiración a mediano y largo plazo; representa su aspiración futura, la posición a la cual se quiere llegar a donde debe conducir el cumplimiento de la misión que se ha propuesto. Condiciones del entorno: El logro de la misión y de la visión está condicionada por el entorno. Es importante entender que hay varios niveles de entorno: lo que ocurre en el mundo, en el país, a nivel regional y lo que afecta exclusivamente al sector o industria donde se desarrollan las actividades. Los diferentes entornos están en gran medida fuera del control de las organizaciones; es, por tanto, un conjunto de variables exógenas que deben tenerse en cuenta en la formulación de estrategias. El modelo de diamante de Porter ilustra cuales son las principales características que soportan la competitividad de los sectores a comprar, en qué instalación de manufactura y para qué mercados.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>.

Durante la etapa inicial del simulador para la empresa CYD debíamos estudiar en conjunto las variables y condiciones del mercado al que nos enfrentábamos desde el escenario del plan estratégico establecido. La empresa era responsable de introducir líneas de computadores personales en Asia, Estados Unidos, Canadá y Europa, creando marcas innovadoras buscando posicionamiento en el mercado.



Éramos conscientes que las primeras decisiones que debíamos tomar serian fundamentales para orientar el rumbo de la compañía al éxito. Debíamos analizar y conjugar cierta cantidad de situaciones que podían afectar nuestro desempeño financiero. Como lo explica el artículo anteriormente referenciado era importante entender los factores en el entorno de cada país, como el costo del arrendamiento, el costo de mano de obra, costo por unidad fabricada, tamaño del mercado en cada país, necesidades de los posibles clientes etc. donde el modelo diamante de Porter nos ayudó a entender la relación entre estrategia, factores externos y demanda.



Fuente: Porter (1990a: 72).

Imagen recuperada;

http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.htm.

Esto nos permitió iniciar producción y venta en Shanghái, de acuerdo a la evaluación de los factores era el más viable para mantener un buen desempeño financiero.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL

(La Torre Roque, 2012)

Los constantes cambios económicos, sociales y políticos ocurridos a nivel mundial, nacional y local, han llevado a las organizaciones a replantear la concepción de la gerencia de manera general y en particular, los atributos que definen al talento humano que lidera estas empresas, independientemente sean de naturaleza pública o privada. Es así como, de manera sistemática, el gerente es visto como el responsable de los procesos de planificación, organización, dirección y control, además como un ser humano integrado de manera indisoluble a su gestión, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, definidas globalmente como competencias; valores, creencias, su personalidad y las cualidades más intrínsecas de su ser como persona involucrada en cada una de las funciones que le corresponde cumplir. Todo lo cual lleva a una redefinición de su gestión, la cual se fundamenta más en su aspecto personal como la principal competencia asociada a

su desempeño óptimo y de la cual depende el alcance de los objetivos organizacionales, el manejo de los recursos humanos y la productividad de las personas a quienes lidera como cabeza visible de un equipo de trabajo. Por ello, las nuevas tendencias gerenciales sobre el tema se orientan más hacia al aspecto humano de sus trabajadores que al estudio de sus competencias profesionales y técnicas; es así como se habla con insistencia de la espiritualidad organizacional. De esa manera, es cada vez más común asumir perfiles de selección para puestos gerenciales basados en los atributos personales más que en otro tipo de requerimientos académicos y de experiencia laboral. Uno de estos atributos lo constituye su condición de líder, quien tradicionalmente se ha planteado como la habilidad para dirigir un grupo, ganar la disposición y lealtad de los colaboradores para el alcance de las metas propuestas, desarrollar al máximo el potencial del personal a su cargo para ser eficaz, eficiente, efectivo y productivo en la gestión. De allí, que se evidencia la necesidad de identificar el tipo de liderazgo gerencial con capacidad para la creación de atractores pertinentes que contribuyan en la conformación de un marco de acción, en donde el capital humano sea considerado, además, de lo más importante y valioso para la empresa, un ser sinérgico que es capaz de adaptarse y evolucionar ante cualquier situación. En este sentido, es pertinente, que los líderes preparen el camino a lo nuevo, generando un clima receptivo al cambio, así podrán orientar la organización, pero teniendo presente aún después de haber consolidado el cambio, convirtiéndolo en un procedimiento operativo habitual, de esta forma llegará el día en que debe someterse de nuevo a un proceso de revisión, convirtiéndose en una idea que debe sustituirse por otra más actual. Dentro de este marco de ideas, en las empresas venezolanas el gerente asume una serie de roles como pautas de conducta para poder desempeñarse efectivamente en las actividades asignadas. Para identificar cada uno de ellos, se puede hacer referencia a los mencionados por Ivancevich (1996), como son: Líder, Monitor, Coordinador, Facilitador, Tutor, Innovador, Negociador, Director, entre otros. De allí que el rol del líder no solo incluye la dirección de la empresa en busca de la mayor responsabilidad, sino le adjudica en forma explícita las labores de ejecutar una adecuada administración de los recursos disponibles, coordinación de las acciones realizadas, control de los procesos y evaluación de los resultados. Todo esto implica una participación directa del personal en todas y cada una de las actividades ejecutadas dentro de una organización.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028124>

En las ciencias administrativas y de negocios, el liderazgo es una parte fundamental para el éxito de las organizaciones, y es precisamente el caso de la empresa CYD que por medio de trabajo en equipo, desarrollo interpersonal y responsabilidad

social, logramos alcanzar el liderazgo tan deseado en cada toma de decisiones en todas las áreas de la empresa. Cuando se definieron los cargos y los roles que cada integrante iba a desarrollar se definieron las responsabilidades de cada cargo, en mi caso como lo expresa el artículo anteriormente citado el presidente de la compañía no solo debía ser el líder del grupo sino que adjudicaba otras labores como ejecutar una administración adecuada de los recursos disponibles, realizar control de todas las actividades a realizar, y realizar evaluación a los procesos y resultados adquiridos en cada trimestre, es por ello que conjuntamente se diseñaron una serie de normas en CYD para el proceso de toma de decisiones.

Normas del Equipo - Google Chrome

web5.marketplace-live.com/engine.php?tpl=student-new-win&studentID=10619725&sessionID=507273f88d0114c5521ce8d15fd0760c&quarter=1&language=es&resource=teamnorms&run=TeamNorms&pf=1

Normas del Equipo CYD CORP. | Trimestre 1

Proceso de toma de Decisión

- ☐ Todas las decisiones importantes deberían ser tomadas por el presidente después de revisar la información importante y las opiniones
- ☐ Todas las decisiones importantes deberían ser tomadas por un consenso de voto de todo el equipo
- ☐ Todas las decisiones importantes deberían ser tomadas por la mayoría de voto del equipo
- ☐ Todas las decisiones funcionales importantes deberían ser tomadas por el especialista en esa área
- ☐

Normas del Equipo

- ☒ La asistencia a todas las reuniones es obligatoria, a menos que los miembros le informen de antemano a los otros de un conflicto.
- ☒ Las reuniones comienzan y terminan a tiempo.
- ☒ Los miembros vienen preparados a todas las reuniones (teniendo terminadas todas sus tareas).
- ☒ Las personas externas deben ser aprobados antes de que se les permite asistir a las reuniones.
- ☒ Una agenda es preparada y seguida en cada reunión.
- ☒ Si un tema va más allá del tiempo asignado, el equipo debe decidir entablarlo para después o reconsiderar la agenda.
- ☒ Los miembros dan una lluvia de ideas de soluciones a los problemas y solo sugerencias críticas después que las ideas estén expuestas sobre la mesa.
- ☒ Cada uno tiene la oportunidad de participar en discusiones.
- ☒ Los miembros utilizan técnicas de escucha activa y se cuidan de no interrumpirse unos con otros.
- ☒ Los miembros minimizan o se abstienen de permitir interrupciones externas en la reunión (ej. visitas, llamadas telefónicas).
- ☒ Los miembros mantienen confidencialidad de todo lo que se discute en las reuniones.
- ☒ Los miembros están abiertos a dar y recibir honesta retroalimentación a los demás.
- ☒ Los roles de un cronometrador y moderador son rotados para las reuniones.
- ☐
- ☐

Finalmente con esto logramos una “política de toma de decisiones” “por medio del liderazgo, la cual nos permitía tener control absoluto de todas la decisiones tomadas en todas las áreas.

Nuevas teorías del crecimiento económico: una lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia

(De Mattos, 2000)

LOS TRES MOMENTOS DE LAS TEORÍAS Y POLÍTICAS DE CRECIMIENTO

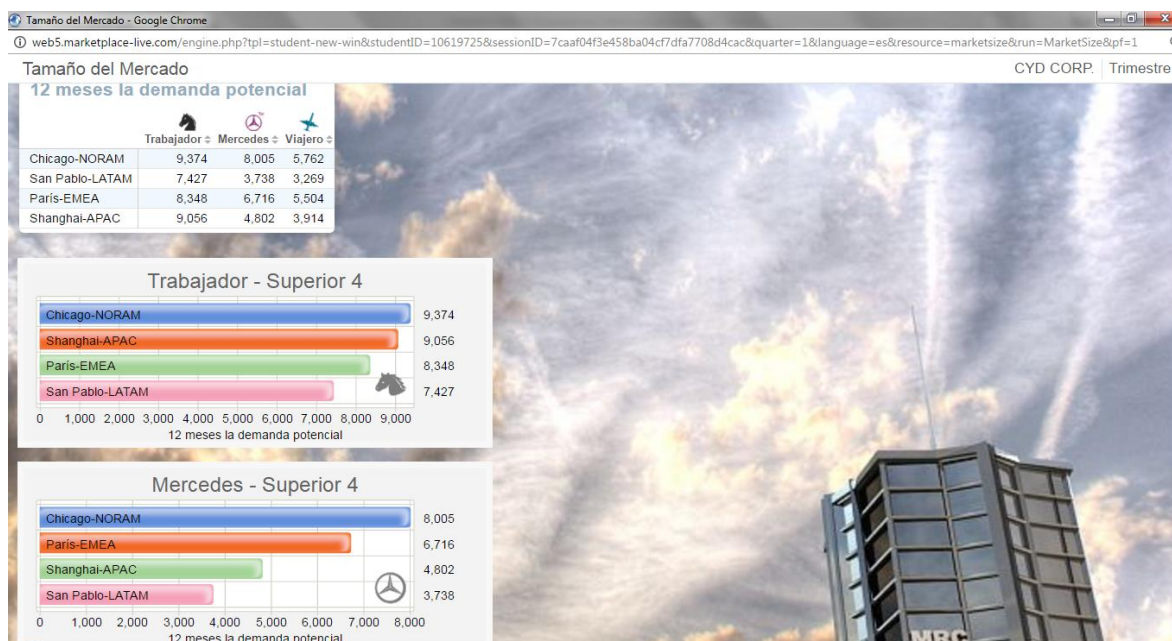
2.1. Divergencia y desequilibrios en la dinámica keynesiana

Aun cuando el ascendiente del pensamiento keynesiano estuvo presente en la política económica desde la crisis de 1929, fue en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando hicieron su irrupción diversos modelos de crecimiento concebidos bajo su influencia, donde se destacan, especialmente, los de Harrod, Domar, Kaldor, Robinson y Pasinetti (Jones, 1975). Estos modelos, que significaron un importante aporte de nuevas ideas y explicaciones sobre las condiciones y los factores que impulsaban o limitaban el crecimiento económico, concentraron su atención en el papel del ahorro y la inversión y en los factores que podrían afectar a esas variables en una situación donde la evolución de la demanda agregada opera como el impulsor fundamental. Más allá de la diversidad de enfoques que ofrecen los diversos modelos postkeynesianos, una convicción medular subyace en ellos: en situación de plena concurrencia, el funcionamiento de las economías de mercado genera desequilibrios y desemboca casi inevitablemente en el desempleo. Al poner en cuestión el carácter automático de los ajustes y de la reabsorción de los desequilibrios se infería, como conclusión lógica, la necesidad de una intervención exógena al mercado, con el propósito de sostener la demanda y promover el crecimiento y el empleo. Ya Keynes había destacado que el objetivo fundamental de la política económica era el de aminorar el aumento del desempleo, problema que se constituyó en su principal preocupación, así como también en la de buena parte de los economistas que habían vivido los efectos de la gran depresión de los años 30. En otras palabras, si los empresarios privados no ahorraban y no realizaban las inversiones necesarias para asegurar los niveles adecuados de empleo, esta tarea debía ser asumida por el sector público. A partir de allí, algunos importantes trabajos realizados en los años de la posguerra por autores directa o indirectamente vinculados a esta corriente, entre los que pueden destacarse Perroux (1955), Myrdal (1957), Hirschman (1958) y Kaldor (1970), mostraron como en ausencia de mecanismos correctores, el libre juego de las fuerzas del mercado llevaba inexorablemente a una intensificación de las desigualdades inter-regionales. Una conclusión representativa de esta línea de pensamiento, fue expresada tajantemente en los términos siguientes: “la idea principal que quiero transmitir es que normalmente el juego de las fuerzas del mercado tiende a aumentar, más bien que a disminuir, las desigualdades entre las regiones” (Myrdal, 1957: 38). En lo esencial, se suponía que en una economía de libre mercado el crecimiento tendía a beneficiar acumulativamente a los territorios

de mayor desarrollo (o centrales) y a perjudicar a los menos desarrollados (o periféricos⁴). A la luz de estos planteamientos - y también de los de algunos de autores marxistas que tuvieron mucha influencia en este período- irrumpieron distintas interpretaciones (causación circular acumulativa, polos de crecimiento, centro-periferia, colonialismo interno), en las que la divergencia aparecía como congénita a la transmisión interregional del crecimiento en una situación regida por el libre juego de las fuerzas del mercado. Hacia fines de este período, dentro de los cauces de la vertiente keynesiana se abrieron paso las teorías del desarrollo económico y social, las que sin duda tomaron sus hipótesis fundamentales de los respectivos modelos de crecimiento, si bien los límites entre unos y otras no pueden ser establecidos con precisión (Assidon, 1992: 39). En este nuevo ámbito, economistas como Myrdal, Nurkse, Rosenstein-Rodan y Hirschman, entre otros, procuraron encontrar respuestas a la preocupación que suscitaba la tenaz persistencia del crecimiento divergente.

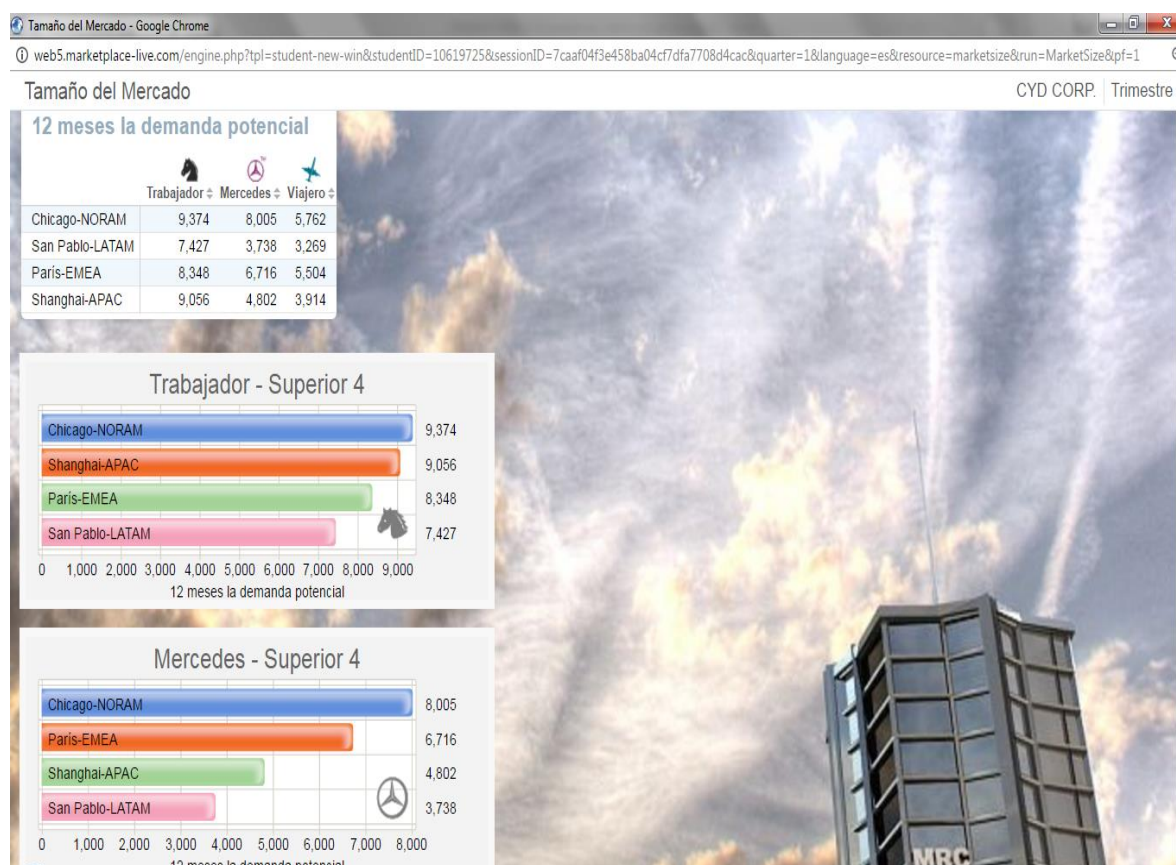
Recuperado: <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf66>

Durante la primera etapa, CYD debía analizar muy bien el tipo de mercado en el que incursionaba, el cual era el de computadoras personales, además debía enfrentar una serie de variables exógenas para introducir una nueva marca en el mercado, como lo era el tamaño del mercado, segmento de mercado, las necesidades de los clientes y la demanda potencial de cada tipo de computadora como Caballo, Mercedes y Viajero.



De acuerdo al modelo Keynesiano según artículo citado era necesario incentivar la demanda de las computadoras en un nicho nuevo, era importante tener en cuenta las situaciones regidas por el libre juego de las fuerzas del mercado y las necesidades de la población.

El análisis de las necesidades de nuestros clientes, conjunto con el tamaño del mercado y los costos de fabricación, nos llevó a la conclusión que debíamos inclinarnos por el segmento caballo y realizar nuestra producción en Shanghai.



Como nos podemos dar cuenta y de acuerdo al artículo en una economía de mercado influyen varios factores que generan desequilibrios como lo es el desempleo, al tener una tasa alta de desempleo la demanda de nuestro mercado puede decrecer, como empresa debemos incentivar la economía, generar empleo con buenos incentivos para nuestros empleados, y generar una alta expectativa con nuestros productos.

Production And Time. Utilization of Installed Capacity in Spanish Companies

(MUÑOZ DE BUSTILLO & FERNANDEZ MACÍAS, 2007)

THE ECONOMY OF THE USE OF PRODUCTIVE CAPACITY

Capital costs are one of the main components of any production process, and therefore it makes sense for firms to try to reduce the volume of capital needed to achieve a given output. That is, it would in principle be expected that companies will use the installed capital in the most intense (i.e. for as long) as possible. From another perspective, and in a context of technological obsolescence, and therefore with a depreciation rate independent of the use of capital, once installed capital becomes a fixed cost, which implies that the costs of production will be The higher the production generated by said capital. In particular, if we define the rate of profit, r as the quotient of profits, B , and the value of the investment in capital, K , then, through a series of transformations we have:

$$(1) r = B/K = [b/v] \cdot u$$

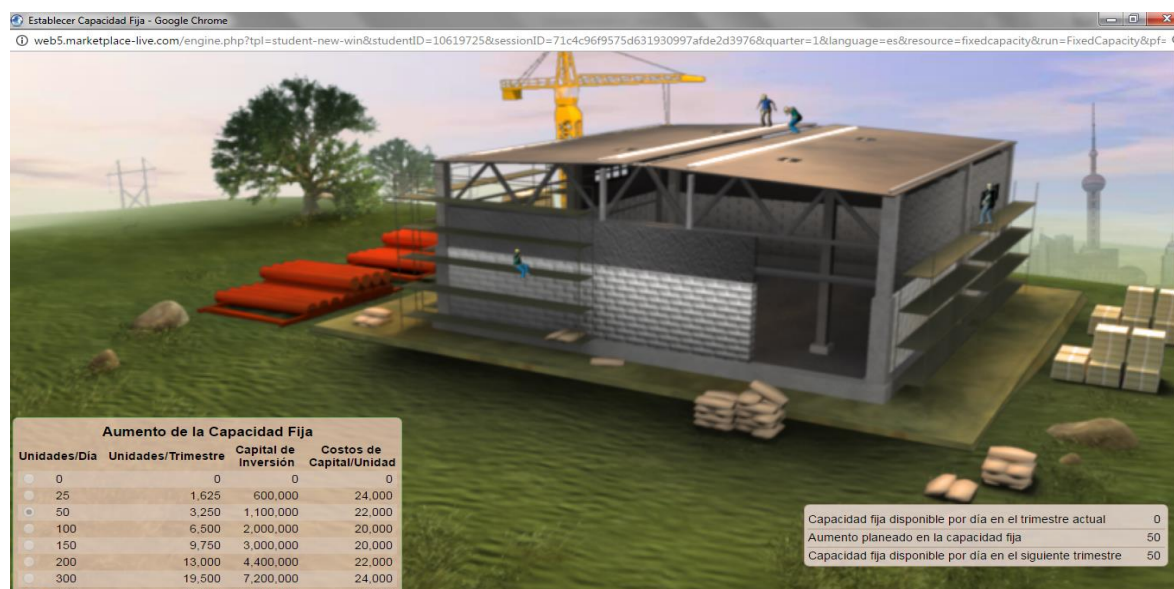
Where b is the share of profits in value added, and therefore an indicator of the functional distribution of income, v is the capital / technical product ratio, and u is the capital utilization rate, defined as the effective use of capital With respect to their full utilization (ie, capital actually used in respect of total capital). So, caeteris paribus the higher the utilization rate of installed capital the higher the rate of profit. The problem arises when the increased use of installed capital generates an increase in variable costs and, in a context of fixed prices, falls in the value of b . In which case the impact of increased capital utilization would be partially or totally offset by a fall in b . Discounting the excess installed capacity derived from a poor forecast by the company of the possible demand, or its existence as a barrier of entry and caution, is the use of excess capacity to discourage the entry of new companies to the market and To protect itself against unexpected increases in demand, 3 there are two main reasons for the existence of idle capacity. The first has to do with the presence of seasonal demand behavior in productive contexts where storage of production is impossible or costly. In that case, companies would be forced to install sufficient productive capacity to meet demand at the most intense moments of the same, and therefore in average terms over a temporary period, a year for example, in the alternating moments of peak and peak demand would suffer a relatively low rate of occupation of capital. This situation affects both the manufacturing sector and, with peculiarities, the tertiary sector. In the latter case, the impossibility of temporarily disassociating the production from the sale (think of sectors as personal services or commerce) and consumption patterns that concentrate this in a few hours of the day and some days of the week determined, would explain the Existence of idle capital for much of the time. The second reason is associated with the existence of

variable prices of the inputs throughout the 24 hours of the day and the 7 days of the week. For example, night work hours usually have a plus of "night", which in the case of many sectors of the Spanish economy is 25%, so that companies will have to weigh if the cost savings Derived from a greater use of capital through continuous production compensates for the payment of higher wages. If not, the capital endowment needed to reach a given output will be necessarily higher. As can be seen from the above, the more capital-intensive the productive process and / or its relative price relative to labor cost, the lower the planned capital under-utilization should be (Winston, 1974).

Recuperado:

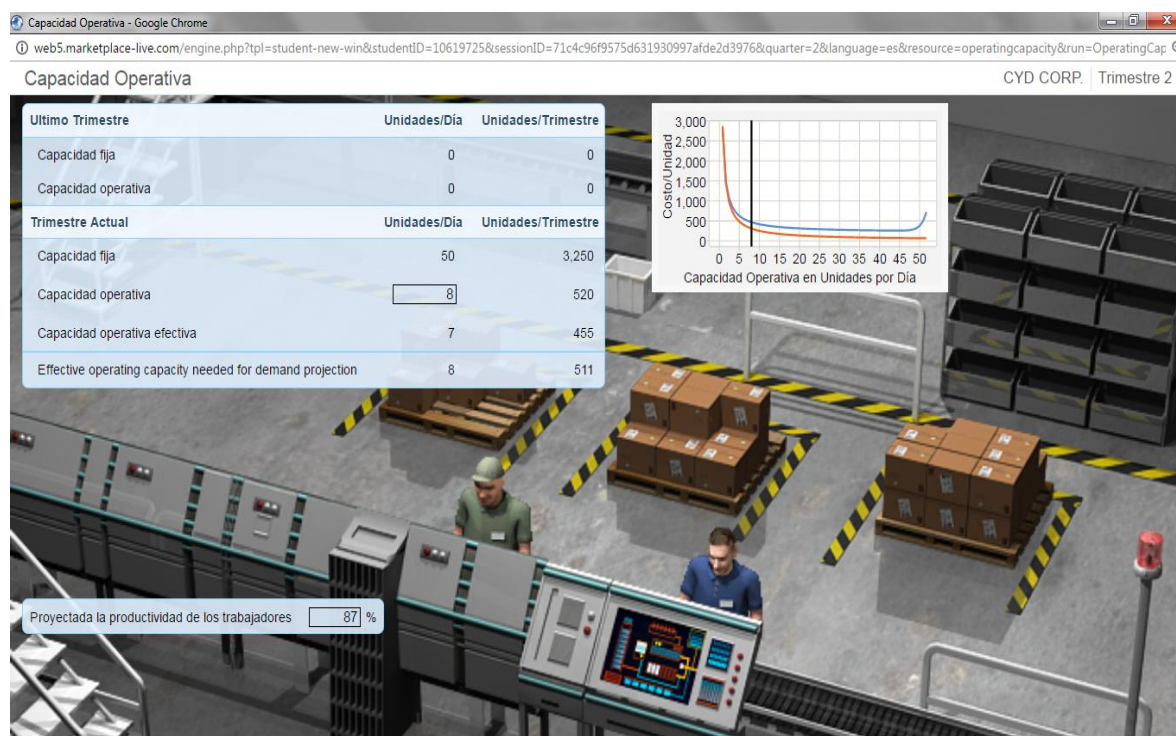
[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?frbrVersion=2&abs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloi%3adoaj.org%2farticle%3af375aeb367d041429470cbda219bedb0&indx=2&reclds=TN_doaj_xmloi%3adoaj.org%2farticle%3af375aeb367d041429470cbda219bedb0&recldxs=1&elementId=1&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2&vl\(793664839UI0\)=any&vl\(793664840UI1\)=all_items&dscnt=0&scp.scps=scope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&vl\(1UIStartWith0\)=contains&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust_pc&srt=rank&institute=&dum=true&vl\(freeText0\)=capacidad%20instalada&fromLogin=true&dstmp=1485215215821](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?frbrVersion=2&abs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloi%3adoaj.org%2farticle%3af375aeb367d041429470cbda219bedb0&indx=2&reclds=TN_doaj_xmloi%3adoaj.org%2farticle%3af375aeb367d041429470cbda219bedb0&recldxs=1&elementId=1&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2&vl(793664839UI0)=any&vl(793664840UI1)=all_items&dscnt=0&scp.scps=scope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&vl(1UIStartWith0)=contains&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust_pc&srt=rank&institute=&dum=true&vl(freeText0)=capacidad%20instalada&fromLogin=true&dstmp=1485215215821).

Sin duda alguna uno de los puntos estratégicos y vitales para tener éxito en el simulador Marketplace era la capacidad instalada y la capacidad fija de nuestras fábricas en cada país que hacíamos presencia. Durante los primeros periodos de toma de decisiones a muchos grupos se les dificultó diferenciar e identificar el concepto entre capacidad instalada y capacidad fija, y sin lugar a dudas este punto fue clave para que CYD tuviera éxito y generara una ventaja competitiva frente a las demás empresas.



Para ampliar nuestra capacidad fija debíamos estudiar varios factores; uno principalmente era el presupuesto que teníamos en cada trimestre para invertir en

todas las áreas de la empresa, como lo era talento humano, producción, infraestructura etc., otro factor que debíamos analizar era el tamaño del mercado al que íbamos a incurrir y la posible demanda que iba a tener nuestro producto , para finalmente proyectar la producción por trimestre y saber exactamente cuántas unidades íbamos a producir y evaluar nuestro costo de fabricación . Este método nos daba un camino más claro para proyectar nuestras ventas y evaluar nuestra relación costo – beneficio.



De acuerdo al artículo citado, entre mayor capacidad fija y operativa teníamos disponible, nuestros costos de manufactura disminuían significativamente, lo que nos permitía tener unos precios más competitivos por unidad, respecto a las demás empresas.

MÉTODO

Durante el simulador Marketplace en Southeastern Louisiana University la experiencia es netamente experimental, ya que debíamos aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera y basarnos en las teorías y conceptos del campo de administración de empresas, relacionándolos entre sí con las diferentes áreas (Talento humano, Finanzas, Producción, etc.).

De acuerdo a los tipos de estudio según SAMPIERI, el estudio realizado en este documento es Descriptivo ya que “Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona la serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como menciona Selltz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr la precisión en esa medición. Así mismo debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición. Requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”.

SAMPIERI, R. H., FERNÁNDEZ, C.C., BAPTISTA, P.L. “Metodología de la investigación”, México, D.F. McGrawHill de México. Capítulo 4, pp 44 – 51.

Durante el desarrollo del escenario empresarial se estableció año y medio para crear la compañía CYD (6 trimestres de toma de decisiones), en el cual se debía introducir un nuevo producto al mercado siguiendo el ciclo de vida del mismo, generando rentabilidad y posicionando marca.

El simulador nos permitía tener interacción con las diferentes áreas que se compone una empresa;

Bienvenido a Marketplace

de este marco de tiempo, su empresa debería llegar a ser autosuficiente y ganar utilidades sustanciales de sus operaciones.

La tarjeta de puntuación integral será usada para medir el desempeño de su empresa y comparar sus resultados con los de sus competidores. El desempeño total de la empresa se basará en su desempeño financiero, efectividad del mercadeo, desempeño de mercado, inversión en el futuro de la empresa, gestión de recursos humanos, productividad de manufactura, manejo de activos, riesgo financiero y creación de riqueza.

Tarjeta de Puntuación Integral Acumulada

- Desempeño Financiero
- Desempeño de mercado
- Eficacia de mercadeo
- Inversión en el futuro
- Creación de riqueza
- Riesgo financiero
- Gestión de activos
- Productividad de manufactura
- Gerencia de Recursos Humanos

Su meta es ser el mejor competidor en el mercado.

Como se evidencia en la gráfica la meta era obtener la mejor puntuación integral acumulada, con desempeño financiero, desempeño de mercado, eficacia de mercado, inversión en futuro, creación de riqueza, riesgo financiero, gestión de activos, productividad y gerencia de recursos humanos.

Primer Trimestre

Durante en este trimestre se desarrolló toda la planeación estratégica de CYD, se establecieron metas, misión, visión y se asignaron responsabilidades, además se realiza la apertura de la primera oficina de ventas en Shanghái, y se abre la fábrica con una capacidad fija de 50 unidades por día, de acuerdo al análisis previo al tamaño del mercado.

Resumen de Decisiones

Canal de Ventas

Abrir Oficina de Ventas

Mercado Mundial

Abriendo: Shanghái-APAC

Costos totales de oficinas de ventas: 260,000

Abrir Centros de Red

Costos totales del centro de red: 0

Manufactura

Capacidad Fija

Capacidad fija disponible por día en el trimestre actual: 0

Aumento planeado en la capacidad fija: 50

Capacidad fija disponible por día en el siguiente trimestre: 50

Finanzas

Acción

Tipo de Acción	Nombre del Dueño	Acciones	Precio Por Acción	Cantidad Total	Trimestre
Acción Ordinaria	Equipo Ejecutivo	20,000	100	2,000,000	1

Certificado de Depósito

En la cuenta del Certificado de Depósito de 3 Meses, ningún dinero está siendo vinculado en este trimestre.

Segundo Trimestre;

Durante este trimestre de toma de decisiones se establecieron prioridades en los segmentos de mercado;

	Trabajador	1era Prioridad	▼
	Mercedes	3era Prioridad	▼
	Viajero	2da Prioridad	▼

Posteriormente se crearon dos marcas una enfocada al segmento trabajador y otra enfocada al segmento viajero según necesidades del mercado, además se fijaron precios de venta de acuerdo al análisis de costos realizado anteriormente;



SMART CYD

Viajero▶

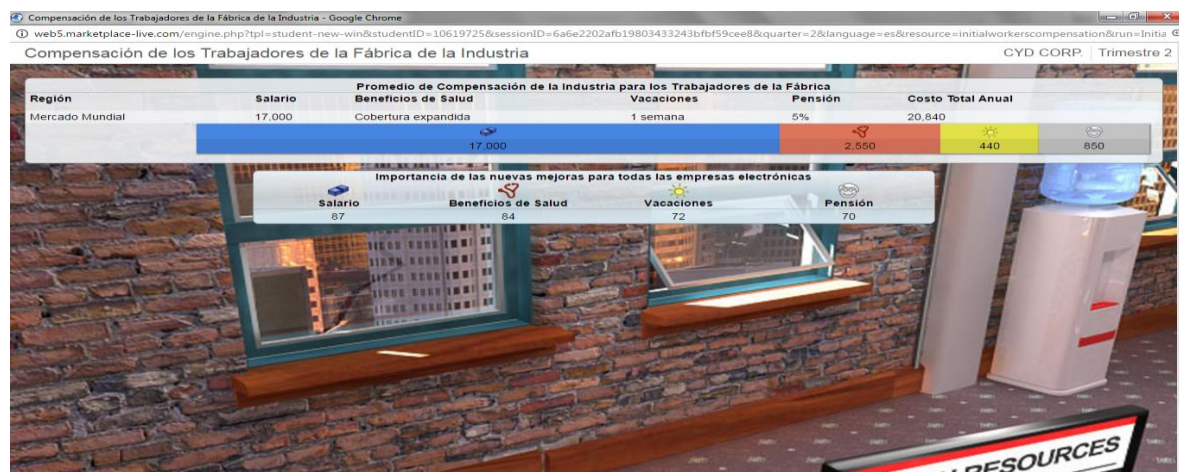


LAPTOP CYD

Caballito

Marca	Disponible para la Venta	Precio Minorista	Rebaja de Precio
SMART CYD	☒	2200	120
LAPTOP CYD	☒	2300	150

Por otro lado se contrataron vendedores para nuestro canal de ventas, se signaron salarios anuales y compensación de beneficios, salud, vacaciones pensión. Este tema era muy importante para nuestra compañía, ya que entre mayor sea el beneficio de nuestros colaboradores, el rendimiento de cada uno de ellos iba a ser mejor, esto bajo los parámetros de la relación costo-beneficio por el impacto que esto generaría en nuestro balance general.



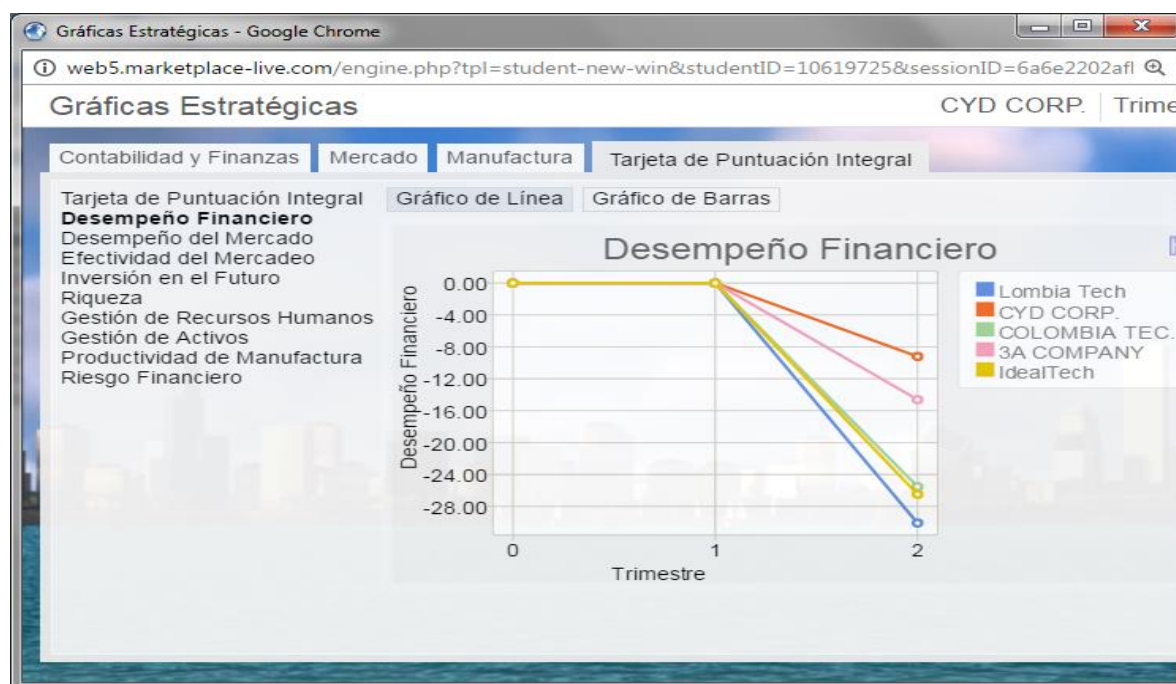
Tercer Trimestre;

Durante este trimestre se evidencia los primeros resultados del desempeño de CYD, además se evalúa el desempeño de las dos marcas creadas con anterioridad, el fruto de las primeras decisiones se estaba reflejando;

Participación del Mercado

Empresa	Trabajador	Mercedes	Viajero	Participación de Mercado Total
Lombia Tech	0.53%	8.42%	0.00%	1.93%
CYD CORP.	67.90%	0.00%	31.98%	45.13%
COLOMBIA TECHNOLOGY	1.59%	91.21%	31.71%	27.08%
3A COMPANY	5.31%	0.37%	4.34%	4.08%
IdealTech	24.67%	0.00%	31.98%	21.78%

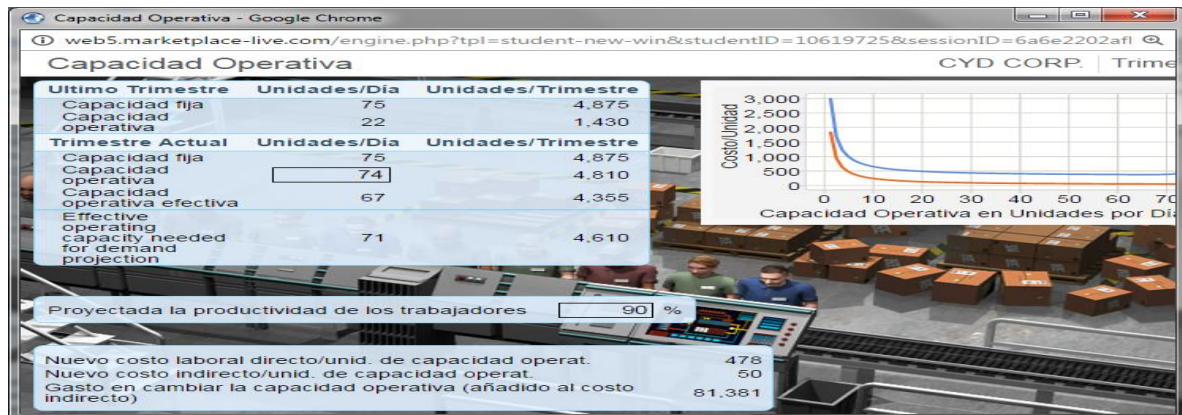
Los resultados eran sorprendentes, las dos marcas que nuestra empresa había creado tenían una muy buena aceptación tanto para el segmento trabajador (caballito) con una participación de mercado del 67.90%, como para el segmento viajero con una participación de 31.98%, para una participación de CYD del 45.13% del todo el mercado.



Este desempeño en el mercado nos permitió generar una gran ventaja frente a las demás empresas, como se aprecia en la gráfica, el desempeño financiero de CYD era el mejor de todos pero aún estaba en negativo. Sin embargo la riqueza de la empresa registraba un aumento significativo.

Cuarto Trimestre;

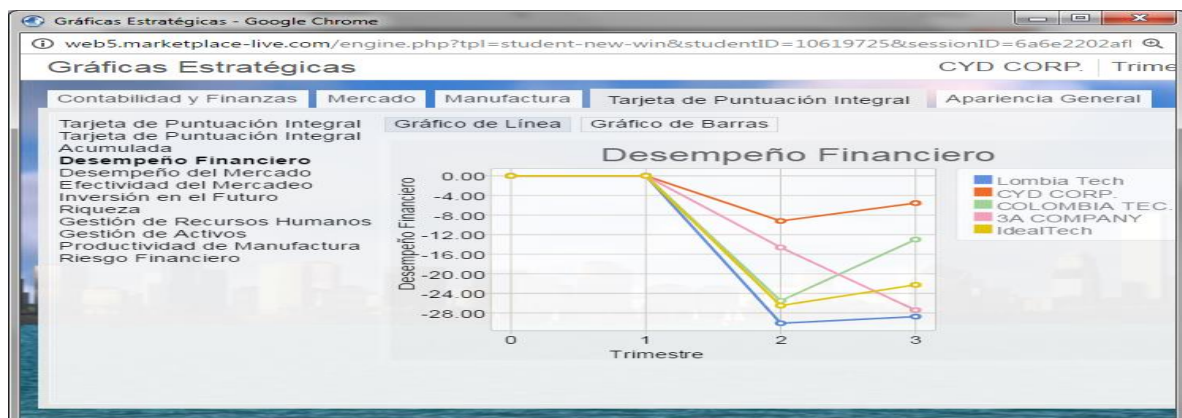
En este trimestre la empresa había crecido significativamente; ya teníamos presencia además de Shanghái, en Sao Pablo y París, por otro lado se apertura el centro de red de ventas online, aumentando nuestra fuerza de ventas y aumentando los beneficios para nuestros colaboradores.



Nuestra capacidad fija había aumentado a 75 unidades por día, lo que nos permitía tener una mayor capacidad de producción en nuestra planta a un menor costo por unidad, generando una ventaja competitiva respecto a nuestros demás competidores. Por otro lado nuestra área de mercadeo introdujo nuevas marcas para hacer presencia en los tres segmentos de mercado.



El desempeño financiero de la empresa aún se encontraba en negativo, pero seguía siendo el mejor de todas las empresas, esto nos permitía tener más libertad al momento de invertir dinero en nuestra fábrica, en producción o en bienestar para nuestros colaboradores y no generar préstamos de emergencia con el sector bancario.



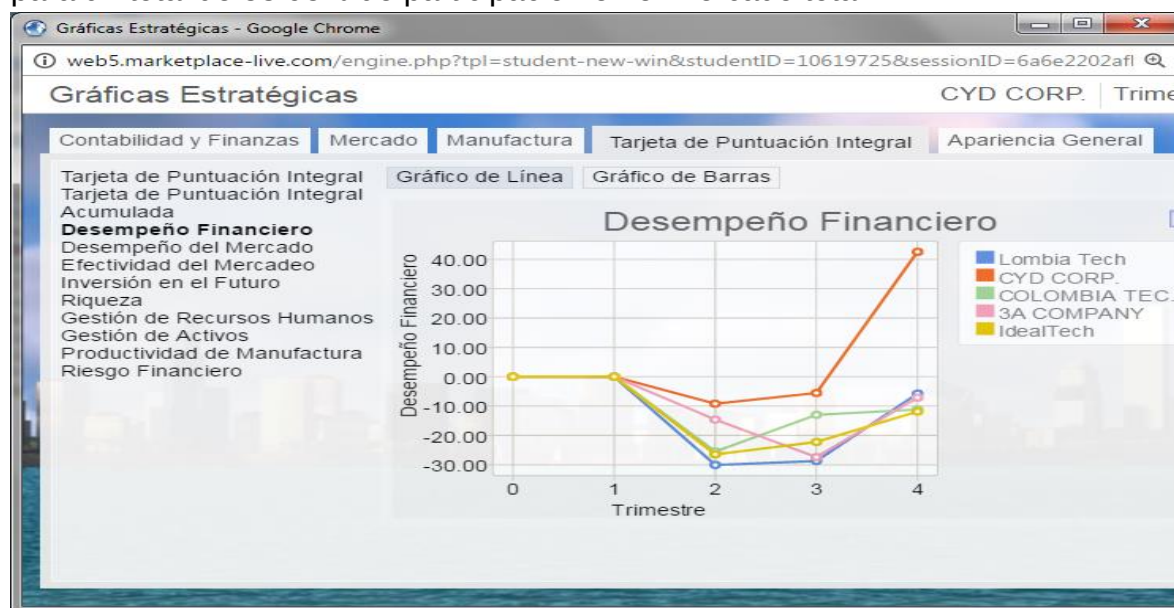
Quinto Trimestre;

Durante este trimestre la participación en el mercado era envidiable , CYD se había posicionado en los tres segmentos de mercado (trabajador , mercedes y viajero), estrictamente debido al trabajo en equipo realizado desde todas las áreas de la compañía , habíamos entendido las necesidades de nuestros clientes , incentivando una demanda con nuevas marcas y fortaleciendo nuestras marcas insignias.

Participación del Mercado

Empresa	Trabajador	Mercedes	Viajero	Participación de Mercado Total
CYD CORP.	67.55%	44.74%	46.14%	53.95%
Lombia Tech	10.40%	19.71%	22.62%	16.75%
IdealTech	6.96%	11.44%	16.30%	10.81%
COLOMBIA TECHNOLOGY	1.40%	24.11%	2.59%	10.32%
3A COMPANY	13.69%	0.00%	12.35%	8.17%

De acuerdo a la tabla CYD tenía una participación del 67.55% en el segmento Trabajador, 44.74% en el segmento Mercedes y 46.14% en el segmento Viajero para un total de 53.95% de participación en el mercado total.



El desempeño financiero no podía ser mejor, CYD era la única compañía que había alcanzado cifras positivas, y un rendimiento extraordinario, la riqueza iba en aumento y nuestros colaboradores estaban felices de trabajar en nuestra compañía.

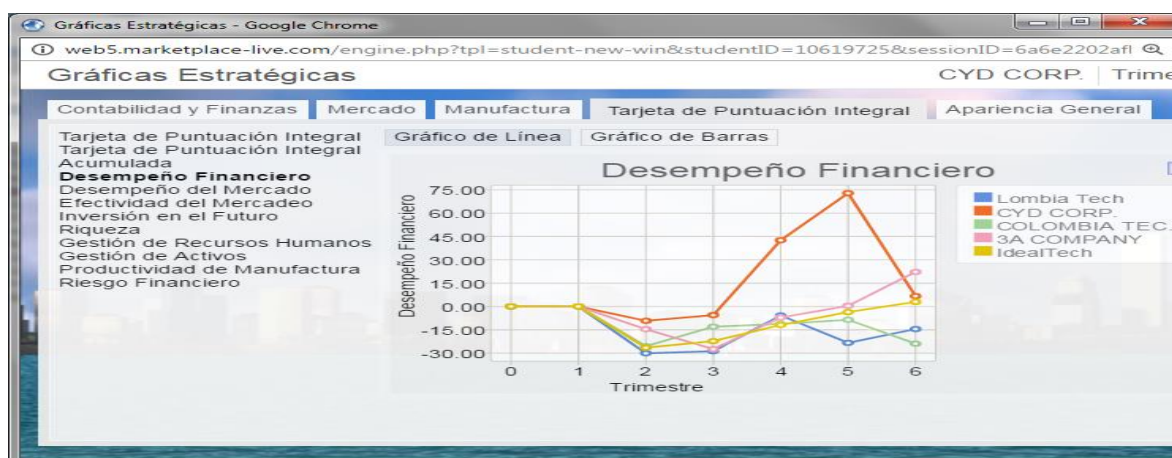
Sexto Trimestre;

En este último trimestre el rendimiento de CYD le permitían tener una ventaja casi inalcanzable por las demás empresas, era necesario ser más “agresivos” para terminar de posicionarnos en los tres segmentos, por tal motivo arriesgamos más, en cuanto a producción y lanzamiento de nuevas marcas, pero el resultado no fue el esperado;

Participación del Mercado

Empresa	Trabajador	Mercedes	Viajero	Participación de Mercado Total
CYD CORP.	50.29%	48.52%	41.30%	47.17%
3A COMPANY	25.72%	20.51%	23.96%	22.97%
Lombia Tech	3.12%	18.09%	23.61%	15.06%
IdealTech	19.83%	3.01%	11.13%	10.15%
COLOMBIA TECHNOLOGY	1.04%	9.87%	0.00%	

Apostamos por mejorar nuestras marcas en el sector mercedes, mejorando la participación a 48.52%, pero descuidamos el sector trabajador desmejorando nuestra participación a un 50.29 %, por tal motivo la participación general de la empresa bajó al 47.17%. Por otro lado nuestra proyección en producción fue muchísimo más elevado que la demanda esperada de cada marca generando una gran expectativa en nuestros clientes, las ventas no fueron las esperadas quedando un inventario de productos de cada marca.



Nuestro desempeño financiero se vio afectado en este trimestre por arriesgar en nuestra proyección, sin embargo el desempeño general de la compañía permitió posicionarnos en el primer lugar en participación de mercado, riqueza y posicionamiento de marca.

RESULTADOS

Se puede resaltar que las estrategias utilizadas por el equipo CYD les permitieron generar una ventaja competitiva importante respecto a las demás empresas, como se evidencia en la revisión de la literatura y los artículos citados las teorías fueron necesarias para llevarlas a la práctica y cumplirlas al pie de la letra. La planeación estratégica fue fundamental para que CYD tuviera un camino más claro al éxito. Por otro lado el liderazgo, trabajo en equipo, y responsabilidad social corporativa fueron necesarios para el buen desempeño de la empresa identificando puntos de mejora en cada trimestre.

De acuerdo a la experiencia personal vivida en el simulador Marketplace, quiero resaltar que para mí, un estudiante de administración de empresas fue fundamental poder aplicar todos los conocimientos adquiridos en mi carrera en este escenario, que puede llegar a ser lo más parecido a la realidad, interactuando con las diferentes áreas de la compañía, ejerciendo mis funciones como presidente, y ser consciente de las implicaciones que tiene la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

- -Se estableció la importancia de las estrategias utilizadas en el simulador empresarial Marketplace, basadas en teorías y experiencias personales de los integrantes del grupo para que la empresa CYD se posicionara en el mercado.
- -Se evidenció que la teoría de los artículos citados en la revisión de la literatura contribuyeron directamente al buen desempeño de la empresa.
- -Desarrollar estrategias de trabajo en equipo, establecer metas y un buen proceso de toma de decisiones abarcando todas las áreas.
- -Se identificaron las decisiones que fueron importantes en cada trimestre para que CYD generara buen rendimiento y posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS

- Alice, John, Sam, Helen, Rob y Jim Walton. (2012). LIDERAZGO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DE PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 55-61.
- De Mattos, C. (2000). Nuevas teorías del crecimiento económico : una lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia. *REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES* N° 58, PP. 15-36.
- La Torre Roque, C. (2012). El liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, , 55-61.
- MUÑOZ DE BUSTILLO , R., & FERNANDEZ MACÍAS, E. (2007). Producción Y Tiempo. Utilización De Capacidad Instalada En Las Empresas Españolas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 386-412.
- Restrepo De O, L., Estrada Mejia , S., & Ballesteros S, P. P. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGISTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 90-94.
- Rojas Lopez , M. D., & Medina Marin, L. J. (2011). *Planeacion Estrategica : Fundamentos y Casos*. Ediciones de la U.
- Rojas López, M. D. (01 de 01 de 2011). *Bibliopolis*. Obtenido de Universidad Santo Tomás: <http://site.ebrary.com.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=10559709>
- Universidad Santo Tomás. (s.f.). Recuperado el 05 de 2016, de <http://www.usta.edu.co/>
- Universidad Santo Tomás. (s.f.). *Universidad Santo Tomás*. Recuperado el 05 de 2016, de <http://www.usta.edu.co/>: <http://www.usta.edu.co/>

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES	4
REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
MÉTODO	19
RESULTADOS.....	26
CONCLUSIONES.....	26
REFERENCIAS	27