

ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

YULLIAN ANDRES JIMÉNEZ MARIN

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2017

INTRODUCCIÓN

La estrategia es un componente fundamental para las organizaciones, a través de ella se obtiene una alta diferenciación, una ventaja competitiva y un desempeño en términos de rendimiento muy positivo. Analizar estrategias en diferentes corporaciones de diferentes sectores permite adquirir mucha información que conduce crear una mejor estrategia, convirtiéndose en un factor clave y de mucha importancia en el desempeño de una organización.

El desarrollo de una o muchas estrategias requiere de un amplio conocimiento de lo que es, de lo que se tiene y se quiere obtener, de esta manera se podrá crear una estrategia muy efectiva, que tiene una razón de ser. Entender qué es una estrategia, cómo crearla, desarrollarla e implementarla resultará mucho más fácil que esta sea exitosa, sin embargo no todo lo que pensamos, planeamos y ejecutamos resulta ser lo que esperamos, sea positivo o negativo.

El éxito dependerá en gran manera del análisis exhaustivo que realicemos de nuestro entorno, de lo que somos como organización y de lo que podemos lograr si tenemos en cuenta muchos aspectos globales que nos afectan. Evaluar diferentes posturas, arriesgarse a tomar decisiones y comunicar asertivamente la estrategia desarrollada será la mejor alternativa que podrá conducirnos hacia mejores resultados.

Las organizaciones están conformadas por varias áreas o departamentos que las hacen diferentes a las de su entorno o competencia, marcar la diferencia en un mundo altamente globalizado se ha convertido en una de las grandes prioridades para muchas compañías, pero solo muy pocas pueden lograrlo. Integrar estas áreas resulta ser un tema muy importante para muchos directivos de distintos sectores, su importancia radica en la dirección y enfoque de cada organización, a través de esta el desempeño de la compañía puede verse afectado y por ende alcanzar buenos resultados.

El problema no es solo la integración de cada uno de los departamentos, el problema se da cuando estas áreas no se encaminan hacia un enfoque estratégico, es decir, hacia el desarrollo de estrategias que permitan ser claras como para que se puedan llevar a cabo y puedan tener éxito en su aplicación. Las estrategias pueden no tener un nivel de importancia tan alto para sus directivos, pero cuando no se le dedica el tiempo necesario para desarrollarla, evaluarla y aplicarla, carecería la organización de una visión desafiante y motivadora.

La estrategia de toda una organización debe estar planamente relacionada con su misión y visión, con sus valores, con sus áreas y/o departamentos, con su entorno, etc.

Toda organización siempre tiene una estrategia para actuar e impactar a su mercado objetivo, muchas son más inteligentes y las formalizan para poder darle seguimiento, otras simplemente no se dan cuenta de que la están desarrollando aunque de manera informal, sin embargo todas tienen una estrategia en acción pero de la importancia que le brindemos dependerá en gran manera de su éxito. La formalización es muy importante y permite llevar un control y seguimiento de las acciones desarrolladas, de manera que resulta importante aplicar este método para poder tener éxito en el desarrollo, aplicación y alcance de cada una de las estrategias que la organización proponga.

Un factor clave y de mucha importancia durante el desarrollo de nuevas estrategias es la toma de decisiones, a través de ellas podemos medir nuestra gestión frente a nuevas oportunidades, mejoras en algunos de los procesos o en la búsqueda de nuevas alternativas de solución para contrarrestar los problemas, la toma de decisiones se ha convertido en una de las habilidades que más sobresalen en cada uno de los altos directivos de la organización, el tiempo, la situación y los factores que intervengan para poderlas tomar medirán su capacidad de decidir y acertar en cada una de ellas.

Basta con desarrollar nuevas y muy buenas estrategias, con acertar o decidirse por la mejor cuando no se comunica asertivamente, la comunicación es un factor clave y de alta importancia en todas las organizaciones y cada vez se necesita más su aplicación y desarrollo a nivel interno, a través de ella los colaboradores conocen la organización y se comprometen con la estrategia de crecimiento desarrollada, logrando motivar, persuadir y comprometer a todo un equipo hacia un mismo objetivo, resumiendo sus acciones en beneficios y altos rendimientos para la compañía.

Este estudio se divide en tres partes fundamentales, la primera es la estrategia por su nivel de importancia y por su implicación en el proceso desde el comienzo hasta el final, la segunda y no menos importante, la comunicación, tiene una connotación muy representativa por el hecho de que afecta el desarrollo y aplicación de la estrategia, y por último la toma de decisiones, acción clave en función de la comunicación y la estrategia en toda la organización, alcanzando altos índices de rendimiento que inciden en el éxito y/o desempeño de la misma.

OBJETIVO GENERAL

- Determinar cuáles fueron los elementos claves e importantes en el simulador Marketplace a través del análisis detallado de las estrategias y decisiones desarrolladas que permitieron consolidar a CYD Corp. el equipo ganador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las principales estrategias desarrolladas y la importancia que tuvieron cada una de ellas en el éxito del simulador.
- Describir el proceso de toma de decisiones y la incidencia de sus etapas en el desarrollo del simulador.
- Establecer la comunicación una herramienta fundamental e indispensable en el éxito organizacional.

MARCO TEÓRICO

LA ESTRATEGIA DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL

La estrategia es tema de estudio para diferentes organizaciones, instituciones, gobierno y naciones, su importancia es muy alta porque en ella se puede lograr un enfoque diferencial y muy marcado frente a los demás. Muchos autores e investigadores organizacionales han escrito y enfocado muchos de sus estudios en este tema, uno de los autores más conocidos en el mundo organizacional y/o empresarial menciona que: *“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” Michael Porter (s.f.)*. Desde el punto de vista organizacional la estrategia se ve como un componente funcional y de mucha importancia para su desarrollo y crecimiento, Michael Porter es uno de los padres de la administración moderna y uno de los mayores exponentes en estrategia organizacional en los últimos años, muchos de sus estudios se enfocan en el mismo desarrollo de estrategias y la competitividad organizacional, logrando crear gran variedad de artículos y libros para su estudio.

Michael Porter define la estrategia como un todo, siendo esta un punto de partida e importante para las organizaciones, según él en su definición ya mencionada, la estrategia es una formula, y esta se define así como fórmula porque debe ser un método muy marcado y muy diferencial para las organizaciones, es decir, la estrategia debe marcar aspectos muy diferenciales ya que las organizaciones no son todas iguales, deben ajustarse a las condiciones de cada organización ya que todas tienen un funcionamiento diferente y deben definirse como una formula, porque esta debe ser diferente y no expuesta a su competencia.

Michael Porter relaciona mucho la estrategia con los principios de la administración, (Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar), ya que la estrategia debe seguir todo este proceso, es decir, la estrategia debe tener un proceso de Planeación donde se deben detallar los objetivos, alcances, propósitos, políticas, etc., un proceso de Organización, donde se deben priorizar algunos aspectos a desarrollar, un proceso de Dirección donde se deben delimitar y/o asignar responsabilidades, un proceso de Coordinación donde todas las áreas se alineen y trabajen en conjunto hacia el mismo objetivo y por ultimo un proceso de Control donde se verifique y compare lo realizado con lo planeado. Es un proceso amplio y detallado de lo que es la estrategia en sí es, y de lo que esta puede llegar a ser si la organización le dedica el tiempo más que suficiente para su desarrollo. Estos aspectos si se observan desde el punto de vista estratégico, hacen parte de la Planeación estratégica de toda una organización, quien es la encargada de realizar cada uno de estos procesos.

Desarrollar una estrategia no es muy fácil y monótono de realizar, se requiere de un tiempo estimado y de una determinación muy importante de lo que se quiere, la estrategia debe estar plenamente ajustada a los lineamientos o estructura de la organización, ya que no se debe especular ni estimar recursos en algo que resulte imposible de lograr, debe ser muy desafiante y motivadora, pues esta debe inspirar a todo el equipo.

Tomando como referencia a otro autor en el tema, este define la estrategia como: *“El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” Henry Mintzberg (s.f.)*. Mintzberg menciona que una estrategia puede desarrollarse aun cuando la organización no tiene planes definidos, aun

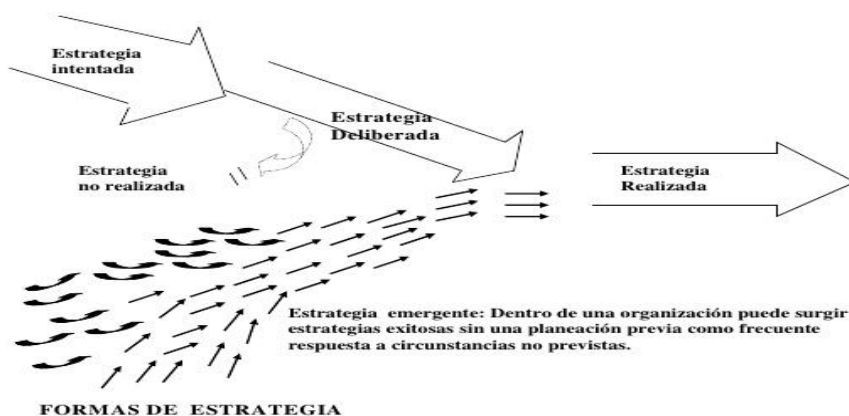
cuando no se han establecido objetivos formales, sino que nacen de actos o acciones no planificadas en un determinado tiempo. Al igual que Michael Porter, Mintzberg menciona otro aspecto muy importante con su definición acerca de la estrategia, el resalta que muchas veces las estrategias surgen de acciones que muchas veces no han sido planificadas, es decir, que para llegar a determinada estrategia no se tuvieron en cuenta una serie de acciones formales para poderla desarrollar o definirla, sino que nacen de premisas o posturas improvisadas con o sin plan previo pero que conduce a el desarrollo de nuevas estrategias. Considero que este un aspecto muy importante ya que de esta manera muchas empresas desarrollan sus estrategias, no es la manera más aconsejable, con ella hay incertidumbre y la organización no tiene un enfoque estratégico.

Cuando las organizaciones dedican espacio, tiempo y esfuerzo en el desarrollo de estrategias, logran formular buenas estrategias que conducen a buenos resultados, siempre y cuando la formalicen y lleven un seguimiento o control de la misma, de esta manera podrán determinar si la estrategia es efectiva o si hay que ajustarla o simplemente hay que cambiarla por completo. La formalización ayuda a tener un orden y le permite a la organización visualizar mejor la estrategia planteada.

Existen infinitudes de estrategias según el enfoque de cada organización, pero existen unas estrategias genéricas que conllevan o conducen a crear una ventaja competitiva. Las estrategias se desarrollan para marcar la diferencia frente a la competencia, para crear reconocimiento en el mercado objetivo, para atraer a nuevos clientes o para fidelizar a los ya existentes, etc., pero todas las que sean formuladas tienen un fin, tienen un enfoque, sea para mejorar, para mantenerse o para superar a la competencia.

Las estrategias genéricas hacen referencia a que estas pueden ser aplicadas o desarrolladas en todo tipo de negocio, sea el enfoque o sector en el mercado. Sin embargo hay que formular una estrategia muy detallada según el enfoque que se le quiera dar.

“La estrategia es un Plan, Plan de Acción, Patrón, Posición, Perspectiva de cara al futuro” Henry Mintzberg (1987).



Estrategias Deliberadas y Emergentes. Fuente: Mintzberg & Waters, “Estrategias Deliberadas y Emergentes”, *El proceso Estratégico*, (1985), pág. 84.

Todas las estrategias que se desarrollen e implementen pueden brindar resultados, unas más que otras u otras menos que otras, pero todas pueden conducir a un resultado, las estrategias dependen de muchos factores internos y externos de cada organización, para formularla y aplicarla se tienen que tener en cuenta aspectos como la competencia, el factor político y económico, la normatividad o legislación, la estructura organizacional, etc., siempre habrán momentos en que estas deban ser replanteadas y muchas veces en que se deba mejorar para poder seguir obteniendo el resultado esperado o alcanzado.

El mundo se ha visto afectado por los diferentes cambios que se han venido desarrollando a través de los años, cambios políticos, económicos, sociales, culturales, industriales, etc., que se han convertido en retos fundamentales para las organizaciones. Para el Staff Directivo de una organización no es ajena la situación por la que atraviesa su compañía, y es donde cada uno de ellos requiere de una estrategia altamente efectiva.

La estrategia es una de las denominaciones más antiguas, esta tiene su origen en la antigua Grecia donde los altos generales planeaban una serie de estrategias para enfrentar a su enemigo, Stratego significa: “Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Analizando un poco el artículo publicado por Henry Mintzberg acerca de su estudio enfocado en la estrategia a través de las 5P's, el menciona que la estrategia tiene un Plan, “*La estrategia es un Plan Unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados*” Glueck (1980). Las organizaciones antes de definir o formular sus estrategias, estas deben conocer quiénes son y que pueden hacer, no pueden entrar en especulaciones que la puedan llevar a improvisar, la estrategia debe estar plenamente relacionada con lo que la organización quiere de sí misma y su alcance debe estar altamente relacionado con sus metas o proyecciones a largo plazo, esta debe ser un promotor fundamental de éxito para la organización.

La estrategia debe tener un Plan de Acción, este plan de acción está en función de la estrategia, se puede decir que son los pasos o procedimientos que una organización emplea o desarrolla para poder competir con su contrincante, en el mundo empresarial u organizacional estaríamos hablando de la competencia; las estrategias en si determinan los procesos o pasos a desarrollar para poder competir y cumplir con el objetivo establecido.

La estrategia como Patrón, el patrón es el modelo de comportamiento intencional o no, es decir, los comportamientos y acciones no intencionadas o planeadas pueden convertirse en patrones de estrategia, se alucen a comportamientos y/o acciones plenamente identificados internamente o asociados a un factor externo a la compañía. Aquí podemos entrar en detalle con la figura anteriormente citada (Estrategias Deliberadas y Emergentes por Henry Mintzberg), en el observamos que existen dos nuevos conceptos acerca de la estrategia, la Estrategia Deliberada y la Estrategia Emergente, las Estrategias Deliberadas son aquellas que han sido planeadas, si estas llegan a obtener un resultado se convierten en Estrategias Logradas, es decir, Estrategias intencionadas que resultan realizadas. Por otro lado, las Estrategias Emergentes son aquellas Estrategias Realizadas que no fueron intencionadas.

La estrategia como Posición, Es la ubicación o posición de mi compañía, producto o servicio en un mercado objetivo específico, empleando múltiples acciones de competitividad.

Y por último la estrategia como Perspectiva, mientras la cuarta P (Posición) se enfoca en la ubicación de la compañía en un mercado externo muy detallado y objetivo, la estrategia como Perspectiva busca mirar hacia el interior y desarrollar una cultura organizacional que la identifique frente a la competencia, la haga diferente y la reconozca frente a las demás.

En conclusión se pudo detallar y visualizar de una manera más proactiva la estrategia según Henry Mintzberg, donde la misma se visualiza por partes permitiendo entender fácilmente su enfoque en el mundo organizacional.

TOMA DE DECISIONES, HABILIDAD CLAVE EN FUNCIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La toma de decisiones siempre ha sido una de las características o habilidades fundamentales para un directivo, estas son muy importantes porque determinan el rumbo de muchas organizaciones y permiten a las compañías seguir avanzando. Tomar decisiones nunca ha sido una tarea fácil, requiere de mucha paciencia y mucha responsabilidad, las decisiones son muy importantes porque definen una situación en segundos y estas pueden conllevar a resultados esperados y no esperados que pueden ser buenos, muy buenos, excelentes o pésimos. En el mundo organizacional la toma de decisiones siempre ha sido una habilidad fundamental para los altos directivos, es algo innato o natural que ellos deben poseer, muchas de las situaciones o circunstancias requerirán de una decisión rápida y acertada.

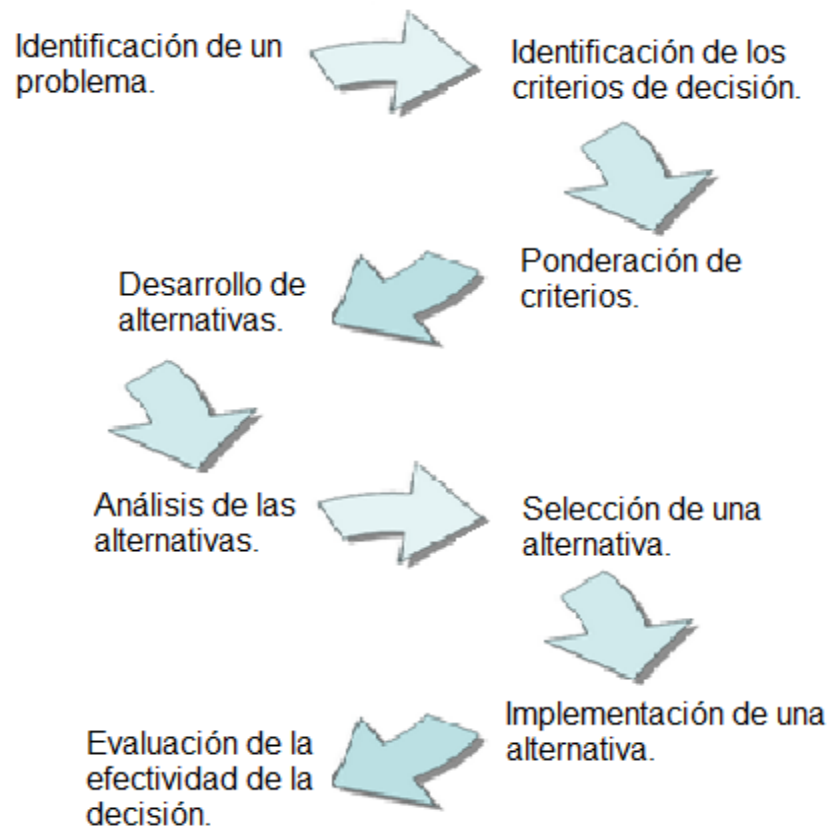
Una decisión es: *“El proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” Hellriegel y Slocum (2004)*. Las decisiones son determinantes en el desempeño de toda acción, su importancia conlleva al análisis de las diferentes situaciones y permiten orientar su enfoque hacia mejores resultados. No solo las organizaciones se ven envueltas en esta acción, las decisiones son parte fundamental del día a día de muchas personas, por lo que su relevancia e importancia tiene un alto impacto en su entorno.

A nivel personal como en el mundo organizacional las decisiones dependen de muchos factores, dependen en gran manera de su enfoque, de su estado, del tiempo, del resultado, etc., por lo que tomar decisiones resulta ser una actividad mucho más compleja de lo que es. De tal manera que tomar decisiones conlleva a observar y analizar detalladamente el problema y la situación en la que se encuentra, a buscar y/o encontrar la mejor alternativa de solución y a seleccionar la mejor para su pronta aplicación y/o ejecución.

Las organizaciones están conformadas y lideradas por personas, las cuales tienden a equivocarse en la toma de decisiones apresuradas y erróneas para la organización, tomar decisiones erróneas y apresuradas tiene muchas consecuencias que pueden convertirse en una amenaza para la organización, pero el problema ya no sería esa mala decisión, sino la búsqueda oportuna de una solución para afrontar el problema, ahí se mide la capacidad de respuesta de sus altos directivos y de la compañía, ya que se pone en juego la credibilidad y reputación de la empresa en su entorno.

Recuperar la credibilidad y/o confianza de un mercado objetivo no es tarea fácil, pero resulta ser un factor muy importante cuando a través de esta se pone en juego gran parte de los beneficios o utilidades de la compañía. Es por eso que en el mundo empresarial u organizacional las decisiones representan en el directivo una habilidad y fortaleza muy importante y determinante en el desempeño profesional de la persona, convirtiéndola en un tema de estudio muy significativo.

El proceso de toma de decisiones pasa desapercibido por las organizaciones, no le dan el nivel de importancia que se requiere y es por eso que se toman malas decisiones que conllevan a los malos resultados. *“El proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión”* Robbins & Coulter (2005). La toma de decisiones pasa por un proceso corto pero muy importante y significativo, requiere de mucha concentración y creatividad para su evaluación y mucha agilidad para su ejecución.



El Proceso de Toma de Decisiones. Fuente: Robbins, Stephen & Coulter, “El Proceso de Toma de Decisiones”, *Administración.- Toma de Decisiones: La esencia del Trabajo del Gerente*. (2010), pág. 133 décima (10) edición.

Cuando se toma una decisión existe un proceso clave para su desarrollo, según Robbins la toma de decisiones tiene un proceso que se divide en ocho (8) etapas:

- **Identificación de un problema:** *“El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación*

actual y la situación deseada” Robbins & Coulter (2005). Antes de empezar a tomar decisiones, lo primero que debemos hacer es identificar el problema, para poderlos identificar debemos tener claro que es un problema, un problema es una situación, contexto, dificultad, error al que se le debe dar solución, es el estado de lo que es y lo que se quiere. Entonces según la definición de problema, en el mundo empresarial u organizacional muchas situaciones y contextos pueden llegar a ser un problema, ya que las organizaciones en su día a día pueden concebir los problemas según sus intereses y/o afectaciones a su entorno, es decir, lo que los altos directivos conciben como problema para su compañía, puede no serlo para la competencia u otra empresa de diferente sector, pues estas las pueden concebir como una oportunidad o beneficio; por otro lado no significa que no existan problemas compartidos para muchas organizaciones, pues estos también existen, sino la manera como los altos directivos los perciben y/o conciben para su organización.

Se puede decir entonces que identificar un problema no resulta ser lo más fácil, por lo que todo gerente deberá estar en la obligación de comprender las tres características de un problema: *“Estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones”.* Robbins & Coulter (2005). Un alto ejecutivo o directivo es consciente de la existencia de un problema cuando se compara el estado actual con el deseado, es decir, cuando existe una alta brecha de lo que hasta el momento se ha hecho con lo que realmente se propuso. No puede ser considerado un problema cuando a este no se le debe dar una solución rápida u oportuna, pues si este es considerado un problema su solución debe ser inmediata, situación que presionara al gerente a actuar y darle una solución a ese problema; y por último, si no se tienen los recursos necesarios para poder actuar, las expectativas de solución a ese problema serían casi nulas, pues se está en una situación poco probable o realista frente a la solución o mitigación del problema

- **Identificación de los criterios de decisión:** Consiste en la identificación de los criterios, aspectos o juicios determinantes que influirán en la toma de decisión, por ejemplo, si se quiere ingresar a un nuevo mercado, los criterios que dispondrá y requerirá el gerente para la toma de decisión son: Ubicación, mercado, costo/beneficio, competencia, entre otros. Pero los criterios de decisión que permitirán o ayudaran al gerente a la toma de esa decisión serían: Costo/beneficio, ubicación y competencia. Es decir, son los criterios más relevantes e influyentes para el gerente en la toma de decisión.
- **Ponderación de Criterios:** Una vez en la etapa dos (2) fueron identificados los criterios de decisión, el gerente deberá ponderarlos en forma ordenada y por nivel de importancia, es decir, tomando el ejemplo anterior donde se identificaron los criterios de decisión que le ayudaran y/o permitirán al gerente tomar la decisión de ingreso a un nuevo mercado, la ponderación que él puede asignar a cada criterio sería la siguiente: Costo/beneficio (100), competencia (60) y ubicación (40), esto significa que el costo/beneficio tiene un nivel de importancia mucho más alto que la competencia y la ubicación, lo que quiere decir que la decisión que llegase a tomar el gerente va estar influenciada e inclinada por este criterio.

- **Desarrollo de alternativas:** Quien toma la decisión deberá elaborar una lista con las posibles alternativas de solución a ese problema, aquí no se evaluará ninguna, solo se enumerará. Siendo el problema el ingreso o apertura de nuestro negocio a un nuevo mercado, por las barreras que se generan al ingresar, las posibles alternativas de solución a ese problema serían: Identificar una buena ubicación, promocionar y dar a conocer nuestro producto en diferentes espacios o medios publicitarios, innovación, diferenciación, concepto de producto, etc., los cuales servirán de ayuda para poder solucionar o mitigar ese problema.
- **Análisis de alternativas:** Una vez propuestas las alternativas de solución a ese problema, se prosigue a analizarlas o evaluarlas según los criterios de decisión identificados y la ponderación que se le asignó a cada uno, lo que permitirá evaluar y comparar las posibles ventajas o desventajas de cada alternativa.
- **Selección de una alternativa:** Esta etapa consiste en la selección de la alternativa más viable y posible según los resultados que se dieron después de la evaluación de cada una de ellas según los criterios de decisión y la ponderación de cada uno de ellos. Esta supone ser la mejor alternativa y por la cual se deberían enfocar las organizaciones, pues según la evaluación que se realizó en todo el proceso esta resultó ser la seleccionada. Si las organizaciones no omitieran estas primeras etapas, seleccionarían en muchos de los casos las mejores decisiones.
- **Implementación de una alternativa:** En esta etapa se da paso a la implementación de la alternativa seleccionada, la cual una vez implementada se comunica al equipo para que este se comprometa tanto con las acciones como con el resultado final, generando compromiso y optimismo en el desarrollo de la misma.
- **Evaluación de la efectividad de la decisión:** En esta última etapa se evalúa la decisión tomada, se evaluarán los resultados para poder determinar si con la implementación de la alternativa seleccionada se resolvió el problema. Es probable que esta decisión hubiese dado el resultado esperado y haya solucionado el problema, como también es probable que el resultado hubiese sido diferente y no haya causado ningún efecto al problema, generando nuevamente por parte del gerente una retroalimentación de la situación, para encontrar cuales fueron las fallas durante el proceso que no conllevaron a la solución del problema, resultando ser un proceso un poco dispendioso pero que ayudara nuevamente a tomar otra decisión.

Este es el proceso de toma de decisiones propuesto por Robbins y Coulter, el cual resulta ser muy efectivo por el proceso paso a paso que se detalla en cada una de sus etapas, el cual es muy específico, especializado y muy enfocado en el resultado final. Un proceso llamativo y que podría representar grandes beneficios para quienes decidan ponerlo en práctica, ya que sus etapas conducen a encontrar de manera muy ordenada y clara soluciones viables a la consecución de diferentes problemas.

COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

La comunicación resulta ser una de las herramientas más importantes que tienen los gerentes en sus organizaciones, es un componente fundamental en el desempeño de su entorno. El nivel de importancia de la comunicación es muy alto, requiere de un valioso compromiso y de un nivel de desarrollo muy amplio. Como se resaltaba en el tema anterior acerca del proceso de toma de decisiones, la importancia que tiene la comunicación para la organización es muy significativa, se puede decir con certeza que es un tema muy conocido en el entorno global empresarial, considerándolo una herramienta fundamental para todas las compañías y altamente diferencial y relacionada con el desempeño de la misma.

Antes de entrar en detalle con el tema, ¿Qué es comunicación y cómo funciona en una organización? *“La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos”* Ivan Thompson (2008). Según otros autores: *“La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”* Robbins & Coulter (2005). Entonces según las definiciones anteriores y de las cuales retomo algunas palabras, la comunicación es un medio que interviene entre dos elementos, un emisor y un receptor, los cuales a través de diferentes técnicas buscan informar, transmitir, indicar, etc., un mensaje para su difusión o conocimiento, en pocas palabras, la comunicación tiene un comienzo y tiene un fin o propósito, que aplicado a las organizaciones se resume en altos índices de desarrollo y éxito, ya que su implementación permite alcanzar metas u objetivos compartidos y conocidos por toda la organización.

Una buena comunicación nace de una buena gestión, aplicación y desarrollo de la misma, esta solo puede concebirse cuando se tiene claro el mensaje que se quiere transmitir, mensaje que debe ser muy bien conocido por el alto nivel ejecutivo de una organización, siendo allí donde nace la comunicación estratégica de una compañía. *“La comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”* Eugenio Tironi & Ascanio cavallo (2011). La comunicación es un factor clave de desempeño y éxito organizacional, a través de ella las organizaciones pueden interactuar con su mercado objetivo, pueden conocerlo y motivarlo para que se genere una buena y estable relación a futuro que pueda traducirse en el logro de objetivos establecidos que conlleven al alcance de resultados.

Actualmente la comunicación es un tema más que fundamental, tiene mucha prioridad y adquiere un nivel de importancia muy alto dentro y fuera de la misma, las decisiones en cuanto a estrategias, cambios en estructura organizacional, entre otras, deben ser conocidas por toda la organización y es un proceso que solo en si sabe desarrollar el área o departamento de comunicación; la efectividad del mensaje que se trasmita dependerá del trabajo que se emprenda y de la prioridad que la organización tenga de la misma, solo así obtendrá el nivel de importancia que se requiere.

La comunicación estratégica es una tarea del alto nivel ejecutivo, solo ellos conocen a perfección el mensaje que quieren sea conocido y percibido en todos los niveles de la organización, son los encargados de proporcionar la información de manera clara y detallada para que los especialistas en el tema emprendan las acciones más convenientes y adecuadas según las disposiciones y requerimientos de la compañía que conduzcan a alcanzar las metas u objetivos establecidos. La comunicación, al igual que muchas áreas del conocimiento, tiene unas herramientas que aplicadas de manera ordenada y coordinada permiten a la organización alinear su estrategia u objetivo hacia fines muy claros y específicos; la función del mercadeo o el marketing, el posicionamiento de la marca en el mercado objetivo, la publicidad, los medios, etc., son las herramientas que permiten a la organización establecer una buena comunicación con su mercado, son las que le permiten dar a conocer el mensaje y de las cuales sobresalen la mayor parte de beneficios, de manera que el conocimiento que se tenga de cada una de ellas ayudara a elegir la más conveniente y oportuna que permitirá lograr buenos resultados.

La comunicación estratégica funciona cuando la organización tiene claro cuál es el mensaje a transmitir y las herramientas más adecuadas para su desarrollo, cuando se emprenden acciones en pro del cumplimiento de los objetivos y/o planes estratégicos y cuando logras que el público de tu mercado objetivo capte el mensaje según los resultados estimados o esperados por la compañía, creando y/o fortaleciendo relaciones duraderas en el tiempo.

RESULTADO

Planeación y Desarrollo de Estrategia - Simulador Marketplace

Una vez nos fueron explicadas cada una de las herramientas, funcionalidades y/o parámetros del simulador, lo primero que hicimos fue desarrollar nuestro plan de trabajo. Inicialmente lo que hicimos fue buscar un nombre para nuestro equipo, el cual luego después de varias propuestas u opciones en mente, nombramos al equipo u organización en el simulador como CYD Corp., el nombre alude o hace referencia a cada uno de los nombres de los integrantes del equipo, (C) Camilo, (Y) Yullian y (D) Daniel, después proseguimos con el logo, algo muy sencillo por el tiempo que disponíamos pero muy alusivo o llamativo que nos identificara.



Logo CYD Corp. Cristian Yullian Daniel Corporation

Después lo que hicimos fue designar responsabilidades, algo que resulto ser muy importante ya que cada uno debía asumir un rol muy serio dentro del equipo, en este punto tomamos un tiempo considerable para poder determinar cuáles iban a ser nuestras funciones o responsabilidades dentro del grupo, al igual de comprender y entender el rol asumido, para no entrar a aceptar o tomar posiciones en las que no tuviéramos el conocimiento y la experiencia previa para asumirlo,

siendo así mencionamos algunas habilidades o experiencias en nuestra vida profesional que de alguna manera u otra se podían relacionar con el cargo asumido, lo que nos permitió llegar a la siguiente conclusión:

- Camilo Andrés Vargas Aragón – Vicepresidente de Contabilidad y Finanzas – Presidente General.
- Christian Daniel Rodríguez Estepa – Vicepresidente Marketing y Negocios.
- Yullian Andres Jiménez Marin – Vicepresidente de Recursos Humanos y Vicepresidente de Gestión de Ventas.

La planeación y el desarrollo de la estrategia fue uno de los temas en los que más tiempo considerablemente le dedicamos, entendíamos y sabíamos que desarrollar una buena estrategia en un comienzo nos permitiría obtener una ventaja considerable frente a nuestros compañeros, sin embargo los primeros pasos resultan ser los más difíciles, pero de los cuales se aprende mucho.

El objetivo siempre fue “**ser el mejor competidor del mercado**”, por lo que en nuestro Primer Trimestre (1Q) ya debíamos saber cuál iba ser nuestra estrategia, cómo íbamos a trabajar, que rol íbamos asumir, que mercado queríamos abarcar, etc., fue así como empezamos a desarrollar nuestra estrategia y dependiendo de ella a elegir nuestro mercado objetivo, las características de nuestro producto, el modelo de ventas más apropiado y comenzar a evaluar en detalle cada movimiento o decisión que pudiera tomar la competencia y que por ende afectara en el desempeño de la nuestra. La información inicialmente proporcionada y que nos permitiría tomar las primeras decisiones en el Primer Trimestre (1Q) fueron:

- **Estrategia:** La idea como equipo era desarrollar una estrategia que permitiera crear una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia y que fuera difícil de imitar. Las estrategias genéricas son estrategias basadas en:
 - Bajo costo.
 - Diferenciación.
 - Proveedor de menor costo.
 - Nicho de mercado.
 - Mercado específico.

Teniendo en cuenta lo anterior, decidimos enfocar nuestra estrategia en **Bajo Costo**. Entendíamos que si desarrollábamos una estrategia enfocada en la reducción de nuestros costos, nos permitiría competir de manera paralela con la competencia, tener un mayor número de unidades vendidas, lograr obtener una mayor percepción del producto por parte del usuario (factor importante, sabíamos que éramos una empresa nueva que el mercado no conocía), entre otros.

La Misión hace parte de la estrategia y es por eso que decidimos crear una para la compañía: “Brindar beneficios y soluciones innovadoras a nuestros clientes en sus objetivos de negocio, que nos permitan ser un referente tecnológico en el mercado de las computadoras personales.”

- **Mercados objetivo:** Teníamos a disposición cuatro (4) mercados objetivo, de los cuales inicialmente solo podíamos elegir uno para poder empezar a competir. Todos los mercados son muy llamativos, pero también muy exigentes y diferentes, por lo que decidirse por uno resultaría ser una decisión muy difícil pero a la vez muy importante porque empezaría a definir un poco el rumbo de cada uno de los equipos. Los cuatro (4) mercados objetivos a disposición eran: Chicago, Sao Paulo, París y Shanghai.



Mercados Objetivo Fuente: Marketplace-Live. “Mundo virtual de Negocios”.

Antes de decidir el mercado objetivo y teniendo en cuenta nuestra estrategia en la competencia, analizamos cada uno de los mercados por separado y visualizamos las posibilidades que podríamos tener al decidirnos por uno y otro, lo que nos permitió elegir con facilidad el mercado de Shanghai, ya que este mercado se relacionaba mucho con nuestra estrategia, porque era un mercado asequible en cuanto a costos, oportunidades, crecimiento, etc., además porque creíamos que la competencia se enfocaría en mercados mucho más conocidos, como Chicago y París.

- **Segmentos Objetivo:** La competencia contemplaba tres segmentos objetivo como aparece en la siguiente gráfica:



Segmentos Objetivo Fuente: Marketplace-Live. “Mundo virtual de Negocios”.

Solo existen tres segmentos objetivos, los tres hacen parte de la industria del PC portátil o micro computadoras, donde la mayor parte de clientes objetivos o usuarios se encuentran en las empresas o corporaciones.

- **Caballo:** Segmento con el mayor número de usuarios o clientes objetivos posibles, sus requerimientos en cuanto al producto son muy básicos, solo requieren de un PC fácil de usar y a un precio asequible.
- **Viajeros:** Segmento exclusivo por aquellos usuarios que requieren viajar mucho y necesitan a su lado un PC para poder trabajar. Al igual que el caballo, son sensibles a los precios.
- **Mercedes:** Segmento altamente exclusivo y selectivo, usuarios que están dispuestos a pagar un valor mucho más alto por un PC de alto rendimiento, diseño llamativo con características muy peculiares (Ingeniería y Diseño).

Para poder seleccionar el segmento objetivo requerimos del análisis exhaustivo acerca de cada uno de ellos, la investigación de mercado fue clave y fundamental, ya que nos permitía visualizar un poco más claro los requerimientos del mismo, las necesidades en cuanto al producto y lo que esperaban acerca de él. En la investigación de mercado los aspectos más importantes y que permitieron decidimos por un segmento objetivo fueron:

- Ahorro en el costo.
- Multitareas.
- Fácil de usar.
- Protegido contra la pérdida de datos.

Estas necesidades se cercaban un poco más a lo que queríamos ofrecer y a lo que podíamos inicialmente lograr en la competencia, se relacionaban con la estrategia desarrollada y es por eso que decidimos enfocarnos en el segmento del Caballo, Entendíamos que la mayor parte de las micro computadoras o computadoras portátil iban a ser compradas o adquiridas por el sector empresarial, de manera que aplicaciones como:

- Contabilidad y presupuestos.
- Gestión de Datos.
- Comunicaciones con otros equipos.

En los próximos trimestres o Q's podríamos incorporar y podrían convertirse en un mayor Performance para los usuarios y a lo cual se traduciría en mejores resultados y una mayor atracción de este segmento que tanto lo requería.



Precio Dispuesto a Pagar Fuente: Marketplace-Live. “Investigación de Mercado”.

Como se puede observar en el anterior grafico el segmento caballo es el que menos está dispuesto a pagar por el producto, pero eso para nosotros no iba ser un problema porque entendíamos nuestra estrategia y sabíamos que queríamos en este segmento, un mayor nivel de ventas y poder trascender nuestra marca en el mercado.

Como prioridad y estrategia siempre decidimos optar por el mercado Caballo y como alternativa los dos restantes (Mercedes y Viajero). Nuestra postura competitiva frente al mercado y competencia fue:

- Construir una posición en el mercado y defenderla.
- Tomar la iniciativa y mantenerla.
- **Ser los primeros en el mercado.**
- Ser el líder en todas las cosas.

Esta postura competitiva se mantuvo durante toda la competencia, el resultado así lo demuestra, fuimos los ganadores en muchos de los aspectos.

El Primer Q (Trimestre) fue más de información que de aplicación o desarrollo, en el evaluábamos los diferentes parámetros de decisión y que a futuro nos servirían en las decisiones de los demás Q's, fue un espacio para conocer el juego, la competencia y para desarrollar la estrategia de negocio.

Puesta en Marcha – Simulador Marketplace

El Segundo Q (Trimestre) fue el que nos permitió desarrollar nuestra estrategia a través del producto, mercado, publicidad, canal de ventas, etc., en el empezamos a dar nuestros primeros pasos y a tomar decisiones.

Lo primero que hicimos fue diseñar nuestras primeras PC'S o computadoras portátiles, todas al estilo y estrategia que inicialmente habíamos desarrollado. Creamos dos marcas, una para PC portátil y otra para escritorio, la diferencia básicamente sería la portabilidad y el diseño, ya que nuestra estrategia era de **Bajo Costo**.

- Laptop CYD.
- Smart CYD.

Estas dos nuevas marcas tenían características muy similares, las únicas diferencias eran la portabilidad y el diseño de cada una de ellas, pues una era Laptop y otra era PC normal de escritorio. Por otro lado el nombre de cada computadora siempre tenía el nombre de la compañía, esta fue una estrategia de mercadeo pues nos permitía generar no solo la compra del producto, sino la recordación de la marca para el consumidor, lo que a la final permite lograr ser un referente en el mercado y para la competencia.

Una vez creamos nuestros dos primeros productos y/o nuestras dos primeras marcas, lo primero que hicimos fue asignarle un precio al mismo que nos permitiera retribuir la inversión hecha en él y nos pudiera generar una buena suma de ingresos para la compañía, de manera que los precios de estos dos nuevos productos fueron:

- Laptop CYD - \$2.300.
- Smart CYD - \$2.200.

Al saber que nuestro producto iba ser comercializado o adquirido por el sector empresarial, queríamos desarrollar productos muy buenos a un precio más razonable y por el cual ellos estuvieran dispuestos a pagar. Los precios eran asequibles al mercado, competitivos y muy bajos con respecto a lo que ellos querían y estaban dispuestos a pagar.

El siguiente paso una vez creadas las dos nuevas marcas o productos fue diseñar los anuncios publicitarios que se iban a utilizar en los diferentes medios para el conocimiento del mismo y que permitiría motivar y/o persuadir la compra del producto. Diseñamos dos anuncios, uno para el Laptop CYD y el otro para el Smart CYD, la idea era plantar en cada anuncio lo más relevante e importante de nuestro producto y que impactara o llamara la atención del mercado objetivo establecido en un inicio, sabíamos que era una buena inversión porque de alguna manera teníamos que dar a conocer nuestro producto en el mercado. Entre los aspectos más importantes en el anuncio estuvieron:

- ¿Quiénes éramos?
- ¿Qué ofrecíamos?
- Nuestras fortalezas y beneficios.
- Soluciones, seguridad y soporte.

Algo de lo que pudimos darnos cuenta con el resultado durante el Primer Q, es que nuestros anuncios no fueron los mejores y sabíamos que no lo éramos por el simple hecho de que el diseño estaba totalmente saturado y/o lleno de información basura que al cliente no le interesaba, por lo que al momento de observarlo no lo entendía, se aburría o fácilmente no le llamaba la atención, de manera que para los próximos Q's. este tema se convertiría en una prioridad y en un tema altamente retador para el equipo.

La idea con los anuncios era captar la atención del público o mercado objetivo a través de anuncios alusivos al producto, a la marca y al servicio, con el fin de persuadir la compra del mismo y poder lograr obtener un reconocimiento del mercado que a futuro o en los próximos Q's. se convirtieran en un mayor número de ventas.

Como mencionaba anteriormente la idea de la publicidad es dar a conocer lo que somos, lo que tenemos y/o podemos ofrecer a través de diferentes herramientas publicitarias que permitan captar, motivar y/o persuadir la compra por parte del usuario o cliente objetivo. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, no solo basta con diseñar el mejor anuncio publicitario, si no se tiene el medio de transmisión apropiado que permita difundir ese mensaje y pueda ayudar a lograr lo que se quiere. De manera que una vez los diseños estuviesen listos lo que debíamos hacer era seleccionar el medio más adecuado para su difusión, para lo cual seleccionamos los siguientes medios según las preferencias de nuestro mercado objetivo:

- Revistas para Ejecutivos.
- Revistas de Negocios.
- Revistas de Deportes.
- Periódicos de Negocios.

Se puede observar una alta preferencia de nuestro segmento objetivo por las Revistas y Periódicos para Ejecutivos y Empresarios, los cuales tienen algo muy en común, el deporte y los negocios. La inversión en medios fue muy alta, pero entendíamos que era una de las herramientas que debíamos explotar lo más rápido posible y que nos permitiría obtener resultados muy buenos si lo hacíamos oportunamente. Para los dos productos invertimos en publicidad y la aparición en medios, sin embargo uno necesito de un medio con un costo mucho más alto.

- Laptop CYD - \$77.000.
- Smart CYD - \$23.500.

La inversión en medios fue muy efectiva ya que nos permitió captar una buena parte del mercado objetivo, eso se pudo evidenciar en el resultado el cual fue muy positivo y más en el producto Smart CYD, el cual tuvo un impacto mucho más grande del que esperábamos.

Después de seleccionar los medios de difusión de nuestro anuncio publicitario, proseguimos a la selección de nuestro personal de ventas que iban a ser los encargados de ofrecer y motivar la venta de nuestro producto con la mayor asertividad posible. Lo que decidimos hacer fue seleccionar un número no mayor a siete (7) personas que iban a ser las encargadas de vender nuestros productos, sin embargo de las siete (7) personas del área seis (6) estaban enfocadas en la parte operacional de ventas y una (1) para apoyo del equipo o grupo, todas tenían como primera prioridad trabajar para el segmento Caballo, pero con opciones a futuro de diversificar sus funciones para los dos segmentos restantes.

En cuanto a su remuneración, trato de ser la mejor posible según los requerimientos de los mismos, sin embargo no fue la mejor del mercado:

- **Salario Anual:** \$31.000.
Paquete de Beneficios para la Salud: Cobertura completa.
Semanas de Vacaciones: Una semana.
Porcentaje del Salario para Pensiones: 6%.

Compensación por año: \$40.483.

En el caso del personal obrero la remuneración también era un poco más alta de lo que ellos exigían para lo cual asignamos:

- **Salario Anual:** \$18.000.
Paquete de Beneficios para la Salud: Cobertura completa.
Semanas de Vacaciones: Una semana.
Porcentaje del Salario para Pensiones: 6%.
Compensación por año: \$23.506.

En el Segundo Q no nos quisimos ir a los extremos y especular una productividad muy alta por parte del personal de ventas y obrero, entendíamos que éramos nuevos en el mercado y que requeríamos de un Q para medir su productividad, por eso la recompensa para empezar estaba bien estimada.

Entramos en el punto clave y fundamental durante la competencia (la fabricación), la estimación de la demanda, la asignación de una capacidad fija óptima y asertiva, el control de inventario y la capacidad operativa jugaban un papel clave y fundamental durante toda la competencia, la idea era entender bien lo que se debía hacer con cada una de ellas y proyectar y/o anticiparse a lo que el mercado pudiera aportarnos.

La proyección de la demanda fue muy importante para nosotros como equipo, aquí éramos optimistas e intentábamos acercarnos un poco a lo que podíamos producir y por ende vender en el trimestre. Inicialmente lo que hicimos fue estimar o proyectar la demanda que nuestros vendedores podían vender para el presente Q., proyectar la productividad de nuestro personal obrero y determinar el número de unidades que podrían quedar en el inventario. Para lo cual se estimaron las siguientes unidades y porcentajes:

- **Capacidad Fija:** Empezamos con una capacidad fija de 50, esto quiere decir que podemos producir como máximo 50 unidades diarias. Con esta capacidad fija podemos producir en el trimestre un máximo de 1.625 unidades.

Partiendo de esta capacidad fija empezamos a proyectar nuestra demanda, la proyección se hizo para las dos marcas teniendo en cuenta que la Laptop CYD era la prioridad en ventas pero que iba tener el mismo número de unidades proyectadas para el trimestre actual.

- **Demanda Proyectada para el Trimestre.**
 - Laptop CYD: 256 Unidades.
 - Smart CYD: 255 Unidades.

Total Unidades Proyectadas: 511 Unidades.

- **Proyección de Productividad:** 87%.

Con esta proyección demandada se esperaba tomar un buen rumbo durante la competencia, sin embargo sucedió todo lo contrario, la proyección se estimó por debajo de lo que realmente podíamos producir, no exigimos ni siquiera al máximo toda nuestra capacidad fija, no sacamos provecho de nuestra productividad en el área obrera como en el área de ventas, factor que igualmente nos afectó porque a pesar de la estimación y el aumento que habíamos hecho en sus beneficios o compensaciones no compenso pero si aumento los costos laborales, algo que impacto el resultado operacional del trimestre.

Sin embargo, a pesar del resultado obtenido durante este Q, pudimos mejorar muchos aspectos en este factor (fábrica) y poder tomar decisiones de mejora para los próximos trimestres que nos ayudaran a superar la situación y nos permitieran avanzar y obtener mejores resultados en la competencia.

Solución y Mejora – Simulador Marketplace

El segundo Trimestre no fue el mejor trimestre para nosotros, sin embargo a pesar del resultado se pudo aprender de este mismo para no cometer los mismos errores en los próximos trimestres. Algo que realmente nos benefició como equipo, fue que ninguno de los demás grupos había tomado ventaja sobre nosotros, lo que nos permitió mejorar nuestra manera de pensar y tomar decisiones durante los trimestres tres, cuatro y cinco.

Los próximos trimestres iban a ser más que retadores, teníamos que mejorar nuestra toma de decisiones, estrategia, táctica y cambiar el rumbo y la posición de nuestra compañía en el mercado.

Antes de empezar a proponer y mejorar nuestra estrategia de negocio, revisamos nuestro informe de desempeño el cual era un poco alentador con respecto a los demás y nos permitía observar en que estábamos bien y que debíamos mejorar para obtener mejores resultados. El informe detallaba lo siguiente:

- **Cuota de Mercado:**

- Lomibia Tech: 2%.
- 3A COMPANY: 4%.
- Ideal Tech: 22%.
- COLOMBIA TEC: 27%.
- **CYD Corp.: 45%.**

Obtuvimos la mayor participación del mercado con un 45%, lo cual es bastante positivo teniendo en cuenta que se habían cometido muchos errores en el Segundo Trimestre. Esto nos indicaba que teníamos que seguir mejorando para alcanzar una mayor participación y ser los mejores en el mercado.

- **Cuota de Mercado Segmento Caballo:**

- Lomibia Tech: 0%.
- COLOMBIA TEC: 2%.

- 3A COMPANY: 5%.
- Ideal Tech: 25%.
- **CYD Corp.: 68%.**

- **Cuota de Mercado Segmento Viajero:**

- Lombardia Tech: 0%.
- 3A COMPANY: 4%.
- COLOMBIA TEC: 32%.
- Ideal Tech: 32%.
- **CYD Corp.: 32%.**

La participación por segmento fue más que buena, se logró lo que se había propuesto. Obtuvimos una excelente participación del mercado en el Segmento Caballo con un 68% y aunque nuestra estrategia estaba enfocada en el Segmento Caballo el informe de gestión nos indicaba que otro segmento también estaba adquiriendo nuestro producto por lo que pudimos obtener una participación del 32% en el Segmento Viajero.

Aunque nuestra participación fue relativamente alta, nuestros ingresos no lo fueron, sucede que esto se originó porque no hicimos una correcta proyección de nuestra demanda, no utilizamos al máximo nuestra capacidad fija, no obtuvimos el mejor provecho de nuestro personal obrero como de ventas lo que generó un desbalance entre los beneficios estimados y/o asignados con la productividad obtenida en el periodo, etc.

Sin embargo con los resultados obtenidos en el informe de gestión esperábamos para los próximos trimestres mejorar nuestros errores y convertirnos en los mejores de la competencia, para lo cual propusimos lo siguiente:

- Aunque teníamos una alta participación en el mercado con respecto a los demás equipos, para los próximos trimestres queríamos aumentarla para poder tomar ventaja sobre los demás y no encontrarnos con sorpresas que a futuro pudieran perjudicarnos.

Creamos en total seis marcas (6) que sumadas a las dos existentes nos daban un total de ocho (8) marcas o nuevos productos en el mercado, esto nos permitían tener una mayor visualización frente a la competencia, una mayor participación en todos los segmentos y aseguraban para los próximos trimestres el liderazgo del mercado global. Las marcas que creamos y con las cuales finalizamos fueron:

- Laptop CYD – PC.
- Smart CYD – Laptop.
- Smart II CYD – PC.
- Laptop Go CYD – Laptop.
- Smart Plus CYD – PC.
- Brave Plus CYD – PC.
- Laptop Wow CYD – Laptop.
- Smart Plus ¡CYD – PC.

Nuestra estrategia estaba enfocada en la creación de computadoras aptas para el sector empresarial, de manera que en un inicio nuestra propuesta era elaborar más Laptops que PC's. Sin embargo las ventas de PC's con respecto a la venta de Laptops era mucho más alta, lo que nos impulsó a mejorar la estrategia y a enfocarla en la producción de PC's. de escritorio sin dejar de producir la Laptop considerando que un segmento muy importante la estaba adquiriendo.

La idea de crear nuevos productos radicaba en la importancia de incursionar en nuevos mercados y obtener un mayor número de ingresos durante el periodo, todos los productos creados tenían características muy diferentes, lo que nos permitía darle un mayor valor agregado al usuario y crear un fuerte valor diferencial frente a la competencia. En los trimestres tres, cuatro y cinco decidimos invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) esto le daba un mayor valor al producto y permitía diferenciarlo fácilmente en el mercado, la idea era agregarle muchos más atributos al producto, atributos a los cuales no podía acceder la competencia lo que nos permitía construir una ventaja competitiva.

La fuerza de ventas de estos productos estaba destinada al Segmento Caballo, sin embargo con la creación de nuevos productos y el posicionamiento de alguno de ellos, enfocamos la fuerza de ventas a otros segmentos como alternativa, (Segmento Viajero y Segmento Mercedes), lo que nos permitió abarcar todo el mercado y nos ayudó a generar muy buenos resultados durante los trimestres tres, cuatro y cinco de la competencia.

Al igual que con los dos productos o marcas iniciales, diseñamos los respectivos anuncios y los publicamos en todos los medios posibles y de preferencia por parte de los usuarios. Publicamos en todos, unos más que otros, pero fue una inversión muy efectiva porque nuestro resultado al final lo acredita.

- En cuanto al precio de cada uno de ellos, algunos los ajustamos y otros los mantuvimos, esto no afectó nuestro resultado pero sí cambió la prioridad de venta de cada uno de ellos, ya que no había necesidad de asignar un nivel de prioridad de venta tan alto a los antiguos productos cuando estos ya estaban posicionados o tenían un buen juicio o aceptación en el mercado, sino darle un mayor nivel de importancia a los nuevos, a aquellos que se estaban creando y necesitaban de un apoyo muy especializado.
- En el área de Recursos Humanos se realizaron muchos cambios, cada trimestre se comparaba los beneficios de nuestra compañía con los de la competencia, y a pesar de que en algunos casos superaban los mismos la productividad no era directamente proporcional. Al final la compensación Salarial y/o Beneficios quedaron así:
 - **Salario Anual:** \$45.000.
 - Paquete de Beneficios para la Salud:** Cobertura completa.
 - Semanas de Vacaciones:** Tres semanas.
 - Porcentaje del Salario para Pensiones:** 10%.
 - Compensación por año:** \$68.254.

Por otra parte, en el área de fábrica pudimos darnos cuenta que el personal obrero sí era bastante productivo, y no necesariamente lo era por el aumento de su compensación salarial, sino que lo era por el aumento de sus beneficios, como por ejemplo:

- **Salario Anual:** \$33.000.
Paquete de Beneficios para la Salud: Cobertura completa.
Semanas de Vacaciones: Dos semanas.
Porcentaje del Salario para Pensiones: 10%.
Compensación por año: \$49.023.

Aumento de la compensación salarial, que pasó del 6% al 10% y el número de semanas de vacaciones que se aumentó en una semana. Benéficos que se tradujeron en aumento de productividad y buenos resultados para la compañía.

- Con el transcurso de los periodos, CYD Corp. llego a convertirse en la mejor compañía del mercado, tanto fue así que el número de unidades vendidas se triplico, la participación en el mercado aumento considerablemente y la posición de las marcas frente a la competencia mejoro. Pero todo esto se logró gracias a las aperturas e incursiones de los productos en nuevos mercados, como Brasil, Chicago y Paris, más un canal de ventas en línea que permitía al usuario acercarse más a la compañía.

La nueva incursión o apertura de nuevos mercados conlleva a contratar un mayor número de colaboradores para los nuevos mercados. El área de ventas quedo de la siguiente manera:

- **Shanghái.**

Total Personal de Ventas	Personal de Apoyo	Caballo	Mercedes	Viajero
26	4	7	7	8

- **Sao Paulo.**

Total Personal de Ventas	Personal de Apoyo	Caballo	Mercedes	Viajero
22	4	5	6	7

- **Paris.**

Total Personal de Ventas	Personal de Apoyo	Caballo	Mercedes	Viajero
20	4	5	5	6

- **Chicago.**

Total Personal de Ventas	Personal de Apoyo	Caballo	Mercedes	Viajero
29	5	8	8	8

El aumento del personal de ventas se originó por la apertura de nuevos centros de venta en el mercado mundial, lo que exigiría un mayor número de colaboradores especializados

y dedicados en cada mercado. El número dependía de la presencia de la competencia y de la importancia que tuviera para nosotros. Chicago requería de un mayor número de colaboradores en esta área, ya que la competencia estaba ubicada allí y tenía productos muy competitivos y de características similares al nuestro., convirtiéndolo en una alta prioridad para el equipo.

En el caso del personal obrero, este aumentaba proporcionalmente a medida que la capacidad fija de la planta aumentaba. Sin embargo se puede observar que a través de los trimestres hubo un fuerte crecimiento de la compañía, pues se pasó de tener un total de colaboradores entre ventas y canal web de diecisiete (17) a ciento catorce (114), convirtiéndose en una de las áreas más importantes e influyentes en la compañía.

- Nuestro canal web generó muy buenos resultados, pero estos no hubiesen sido posibles sin la inversión en tráfico y productividad web, permitiendo que nuestras marcas y productos aparecieran en los primeros lugares de búsqueda en la internet. Entre las inversiones realizadas más destacadas estuvieron:
 - Contrato con los principales sitios web de electrónica.
 - Contrato con los principales motores de búsqueda.
 - Contrato con los motores de búsqueda para mostrar la ventana emergente anuncio si el usuario se ajusta el perfil del cliente.
- Una de las debilidades que tuvimos en el Segundo Trimestre fue que no supimos aprovechar la capacidad fija de la cual disponíamos, la mala proyección de nuestra demanda y la mala proyección de nuestra productividad laboral, conllevando a la compañía a obtener una serie de resultados negativos que perjudicaban el desempeño de la misma.

Sin embargo, a raíz del resultado obtenido durante los primeros trimestres, utilizamos eficientemente nuestra capacidad fija, la cual paso de cincuenta (50) a (325) unidades por día, permitiéndonos producir al máximo y tener una mayor cuota de productos en el mercado. Igualmente nuestra productividad laboral aumento de un 89% a un 98%, logrando obtener los más altos índices de productividad laboral.

CONCLUSIONES

La participación en el simulador Marketplace permitió desarrollar muchas habilidades a nivel gerencial, el rol asumido brinda responsabilidad, compromiso y entrega con el equipo, lo que a criterio personal conllevó al éxito del grupo en la competencia. A pesar de las adversidades y dificultades que pudieron presentarse durante el transcurso del simulador, las afrontamos con muy buena actitud y entrega en todo momento, hubo una alta disposición por parte de cada uno de los integrantes, lo que permitía que el aprendizaje fuese mucho más dinámico y fácil de comprender.

Los elementos claves e importantes en el transcurso del simulador fueron la estrategia, la toma de decisiones y la comunicación asertiva de los dos elementos anteriores. La estrategia fue muy importante y determinante ya que a través de ella pudimos ganar y en un comienzo a marcar una amplia diferencia; la estrategia fue muy importante para nosotros como equipo porque entendíamos el nivel de importancia que esta podría llegar a tener si se le daba prioridad y si se formulaba una muy buena y efectiva estrategia de juego.

La toma de decisiones fue otro elemento clave y fundamental, sabíamos que aunque cumplíamos un rol muy importante en el juego, no debíamos tomar decisiones apresuradas que pudieran perjudicar al equipo, de manera que todas las decisiones las tomábamos en conjunto una vez analizábamos la situación y visualizábamos las alternativas de solución al problema, esto nos daba claridad de todo lo que hacíamos y nos permitía tomar decisiones en las que todos estábamos de acuerdo.

Por último y no la menos importante y que une a los dos elementos anteriores esta la comunicación, la comunicación es uno de los factores o elementos claves de toda organización, a través de ella se trazan y logran muchos objetivos que en si benefician en gran manera a la organización, pero la manera como se gestione y se le brinde un uso efectivo determinara el éxito de su aplicación. Para nosotros como equipo la comunicación fue muy importante, a través de ella pudimos resolver nuestras dudas, inquietudes y problemas, pudimos darle solución a aquello que no entendíamos y a reestablecer nuevamente mejoras o alternativas de solución a cada uno de los problemas. Además nos permitió comunicar asertivamente la estrategia y cada una de las decisiones que en el transcurso de la competencia se iban presentado, lo que permitió consolidarnos el equipo ganador del simulador.

REFERENCIAS

- Porter E. M. (2009). Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide 2009. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=xpYAPAAACAAJ&dq=estrategia+COMPETITIVA+michael+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewi2nr_O enRAhUB5yYKHRVYDcoQ6AEIJzAA.
- Porter E. M. (2015). Creación y sostenimiento de un desempeño superior. *Ventaja Competitiva*. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ&dq=estrategia+COMPETITIVA+michael+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewi2nr_O enRAhUB5yYKHRVYDcoQ6AEIMDAC.
- Mintzberg H., Quinn. B. J., Voyer J. (1997). Conceptos, contextos y casos. *El proceso estratégico*. Edición Breve 1997. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA5&dq=definici%C3%B3n+de+estrategia+mintzberg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivwsLngOrRAhXMLyYKHbYbGDw4Q6AEIJTAC#v=onepage&q=definici%C3%B3n+de+estrategia+mintzberg&f=false>.
- Robbins S., Coulter M. (2010). El proceso de toma de decisiones. *Administración – Toma de Decisiones: La esencia del Trabajo del Gerente*. Pearson Educación México. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=oVHlFmFi_ToC&pg=PR10&dq=El+Proceso+de+Toma+de+Decisiones%E2%80%9D,+Administraci%C3%B3n.-+Toma+de+Decisiones:+La+esencia+del+Trabajo+del+Gerente&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUmPTQh-rRAhVL6oMKHZNfDMoQ6AEIGTAA#v=onepage&q=El%20Proceso%20de%20Toma%20de%20Decisiones%E2%80%9D%2C%20Administraci%C3%B3n.-%20Toma%20de%20Decisiones%3A%20La%20esencia%20del%20Trabajo%20del%20Gerente&f=false.