

CAPÍTULO 2: JET-LAG

Este capítulo describe la empresa Jet-Lag que participó en proyecto del Simulador de Negocios CMU de la Universidad de las Américas Puebla del año 2012. Toda la información sujeta a análisis en este proyecto proviene de la elaboración de los datos conseguido durante el Simulador de Negocios por parte de los integrantes del equipo de Jet-Lag. Así mismo, se presenta la información histórica de la empresa durante los cinco años previos al cambio de gestión, lo cual le permitirá al lector de conocer la situación en la que se encontraba la firma antes del inicio del juego.

2.1. La empresa Jet-Lag

Jet-Lag es una empresa dedicada a la manufactura de relojes de dos tipos: el primero se basa en un precio accesible al mercado, y el segundo se enfoca en la calidad lo cual lo hace exclusivo para cierto nicho de mercado.

Analizando la historia de la compañía se evidencia su enfoque en satisfacer a sus consumidores brindando un buen servicio y calidad tanto en sus productos como en la atención a clientes y puntos de venta. Factores muy importantes para Jet-Lag son la tecnología invirtiendo en calidad, investigación y desarrollo, así como al factor verde (*green value*) y el *marketing* que ayudan a la empresa en satisfacer las necesidades de los clientes. Jet-Lag es una organización socialmente responsable, ya que utilizan empaques fabricados con materiales reciclados.

La visión de Jet-Lag describe la orientación a largo plazo de la empresa: “Ser la compañía líder a nivel mundial en la industria relojera basándonos en una estrategia de mejora continua que nos permita ser un referente en el tiempo para nuestros clientes, fomentando la calidad y el trabajo en equipo” (Jet-Lag, 2012). Jet-Lag quiere ser una marca reconocida a nivel internacional y transmitir confianza a sus clientes creando productos de calidad e innovadores cuidando siempre al medio ambiente. Mientras la misión de Jet-Lag es: “Sincronizar al mundo, desarrollando productos competitivos dentro de la industria relojera, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, además de generar rentabilidad para los accionistas, comprometiéndonos con el medio ambiente y el entorno que nos rodea”(Jet-Lag, 2012). La empresa se compromete en ser una organización rentable, orientada al cliente y comprometida con el medio ambiente a través de inversiones más elevada que la administración anterior. Jet-Lag creó un slogan y un logo para ser identificada en el mercado, el slogan de la empresa es “*Sincronizar al mundo*” explicando que a través de un reloj

podemos saber la hora y ser sincronizado con el mundo entero. Debido a esto el logo consta con un avión, porque es el medio de transporte más común para viajar al rededor del mundo. A continuación se puede ver el logo de Jet-Lag creado al principio del juego (Figura 3).

Ilustración 3: Logo de Jet-Lag



Fuente: Jet-Lag, 2012

Los valores principales de Jet-Lag que han guiado sus actividades en los tres años son: (Jet-Lag, 2012)

- ✓ **Empatía:** Conexión íntima con los sentimientos del cliente, comprendiendo sus necesidades mejor que ninguna otra compañía.
- ✓ **Concentración:** Debemos destacar lo que resulte irrelevante para nuestros clientes
- ✓ **Confianza:** Generar un clima laboral agradable que nos permita trabajar de manera armoniosa para desarrollar un sentido de confianza en nuestros clientes.
- ✓ **Respeto:** Hacia colaboradores y consumidores.
- ✓ **Innovación:** Buscar estar siempre un paso adelante de la competencia, para responder a las condiciones cambiantes del mercado que generen nuevas tendencias.
- ✓ **Pasión:** Hacia lo que hacemos y vendemos.
- ✓ **Liderazgo:** Guiar a la compañía a lograr los objetivos establecidos.

A continuación explico la estructura organizacional de Jet-Lag y las posiciones de cada participante (Figura 4).

Ilustración 4: Organigrama de Jet-Lag



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el organigrama Jet-Lag ha adoptado una estructura organizacional funcional, para así aprovechar el talento de cada participante en su área y gracias a una óptima colaboración en equipo todos los participantes interactuaban y aportaban sus ideas en las diferentes áreas.

El presidente de la empresa es responsable del funcionamiento de la organización donde a su cargo se encuentran las tres áreas del Simulador de Negocios CMU: Finanzas, Operaciones y Mercadotecnia.

El área de finanzas tiene que salvaguardar e incrementar la riqueza de la empresa y administrar los gastos de cada área. Mientras los encargados del área de operaciones tienen el papel de administrar el nivel de inventario de Jet-Lag y el manejo de las plantas de producción. El área de mercadotecnia de Jet-Lag se enfoca en el estudio interno externo, es decir el análisis de la competencia con la vicepresidenta Giorgia Bison. El consejo de administración está compuesto por cinco empresarios, con el papel de calificar y aconsejar a los estudiantes durante el Simulador de Negocios de CMU.

2.2 Los Productos

Jet Lag es una empresa que manufactura relojes, fundada hace 15 años, y tiene dos plantas de producción ubicadas en China y Estados Unidos; que permiten abastecer a los 6 mercados donde tiene presencia: China, Japón, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y México.

La fábrica en China se dedica a la elaboración del producto 1 considerado barato y Jet-Lag lo llamó **J.OnTime** (Figura 5), el cual se caracteriza por tener un precio accesible, mientras la fábrica en Estados Unidos elabora el producto 2 dicho caro y por la compañía llamado **J.Elegance** (Figura 6 y 7) que se diferencia por su calidad, destinado para un nicho de mercado exclusivo.

Ilustración 5: J.OnTime

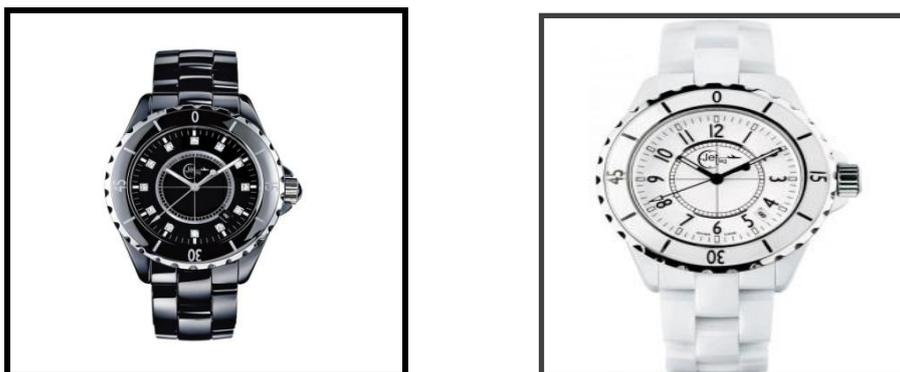


Fuente: Jet-Lag, 2012

J.OnTime es un reloj innovador y moderno. El producto está hecho de silicón hipoalergénico y resistente al agua. La lectura analógica se transforma aquí en pura esencia de diseño al sustituir las saetas tradicionales por dos pequeños, generando una imagen tan impactante como cargada de simbolismo. Junto a la corona se sitúa un segundo botón que activa un *led* que permite iluminar la esfera. Diseño vanguardista adaptado para cada ocasión. Jet-Lag ofrece al cliente un empaque ecológico y moderno distinto para hombres y mujer creando un producto de vanguardia como es **J.OnTime**. Además ofrece una garantía internacional de 24 meses que cubre los defectos de material y de fabricación existentes en el momento de la adquisición del reloj. La empresa con este producto quiere satisfacer, sorprender y conquistar al cliente. El consumidor de Jet-Lag no es cualquiera persona, se puede distinguir entre la gente. El mercado del reloj **J.OnTime** está enfocado en un consumidor joven de edad entre 18 y 35 años, que le gusta lo moderno, la moda y distinguirse entre los demás.

El segundo producto de Jet-Lag es más sofisticado y elegante de hecho se puede intuir desde su nombre: **J.Elegance** (Figura 6 y 7).

Ilustración 6 y 7: J.Elegance Hombre (negro) y J.Elegance Mujer



Fuente: Jet-Lag, 2012

Jet-Lag en su producto *J. Elegance* busca impactar en sus clientes con sus diseños completamente innovadores y modernos que brindan al consumidor un alto nivel de satisfacción y una experiencia de la más alta calidad que se puede encontrar en un reloj 100% vanguardista.

La empresa decidió hacer para este producto una diferenciación de sexo, creando el reloj para caballero de color negro con detalles en plateado en las manecillas y el blanco para mujer. El reloj está compuesto de cerámica *high-tech* negra y blanca, además de esto cuenta con un movimiento mecánico de carga automática que proporciona una reserva de marcha de 42 horas, lo que lo convierte en un reloj de alta tecnología. Resiste hasta 200 metros la hermeticidad y sus funciones son proporcionar horas, minutos, segundos y fecha. El bisel giratorio es unidireccional. El material es muy resistente a las rayaduras. También por ese reloj Jet-Lag ofrece a sus clientes un empaque de vanguardia siempre según los principios del medio ambiente y diseñado exclusivamente para la compañía por el famoso diseñador Roberto Cavalli quien se ha sumado a la campaña ecológica de Jet-Lag llamada “*No cortes árboles, siembra uno*” (Jet-Lag, 2012).

El perfil del consumidor de *J.Elegance* es un target entre los 25 y 55 años que busca un producto de calidad, moderno y elegante. Este es un producto que proyecta una imagen vanguardista, de calidad y lujo que diferencian los clientes de Jet-Lag de los demás.

2.3. La Planeación Estratégica

Jet-Lag decidió su plan estratégico en base a un análisis histórico de los últimos cinco años de demanda para conocer el tamaño de cada mercado y planear la cantidad de producción por trimestre. También analizó el margen de contribución para evidenciar los países más rentables y dónde la empresa siempre fue exitosa. Jet-Lag decidió apostar por los grandes mercados y establecer los canales de distribución en un orden prioritario de acuerdo al tamaño de estos. Esto se debe a la filosofía de la organización de ser la empresa número uno del sector.

Jet-Lag desde el principio decidió llevar a cabo una investigación de mercados para poder crear un perfil de consumidor por cada mercado con el objetivo de invertir de manera inteligente en todos los países y rendir las inversiones eficazmente. Además, la empresa invirtió en consultoría de producción, lo cual permitió disminuir los costos unitarios, manejar adecuadamente los niveles de inventarios y operar a un 100% de capacidad productiva.

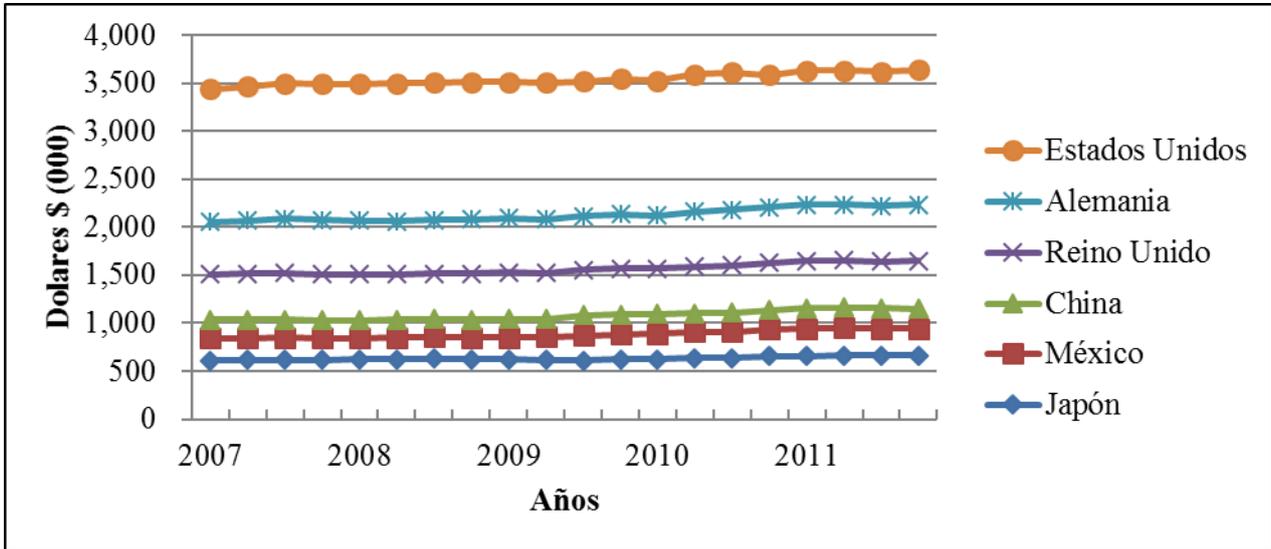
A principio del juego la empresa después de haber establecido la función de cada uno de los participantes, determinó la visión y la misión de Jet-Lag desarrolló sus objetivos a largo plazo, siendo estos los siguientes (Jet-Lag, 2012):

- I. Ser líder mundial.
- II. Incrementar la participación en el mercado global en un 3%.
- III. Disminuir los inventarios hasta un 15 o 20% para así reducir el costo que genera mantenerlos.
- IV. Mantener los niveles de producción al 100% de la capacidad.
- V. Disminuir el costo unitario de los productos para poder ampliar el margen de contribución de estos.
- VI. Mantener un green value de acuerdo al promedio de la industria para demostrar el compromiso con el medio ambiente y su entorno.
- VII. Por último, pero no menos importante, se encuentra el mantenernos en el promedio de la industria en cuanto al *green value*, esto es para respetar la filosofía de la empresa en cuanto al compromiso con el medio ambiente se refiere.

La primera gráfica (Figura 8) muestra las ventas históricas de los últimos cinco años en los diferentes países, evidenciando los mercados más rentables: Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Como se puede en la gráfica (Figura 8) cada mercado presenta una tendencia constante en

los últimos cuatro años, es decir que la industria de reloj ha tenido un crecimiento anual menor del 1%.

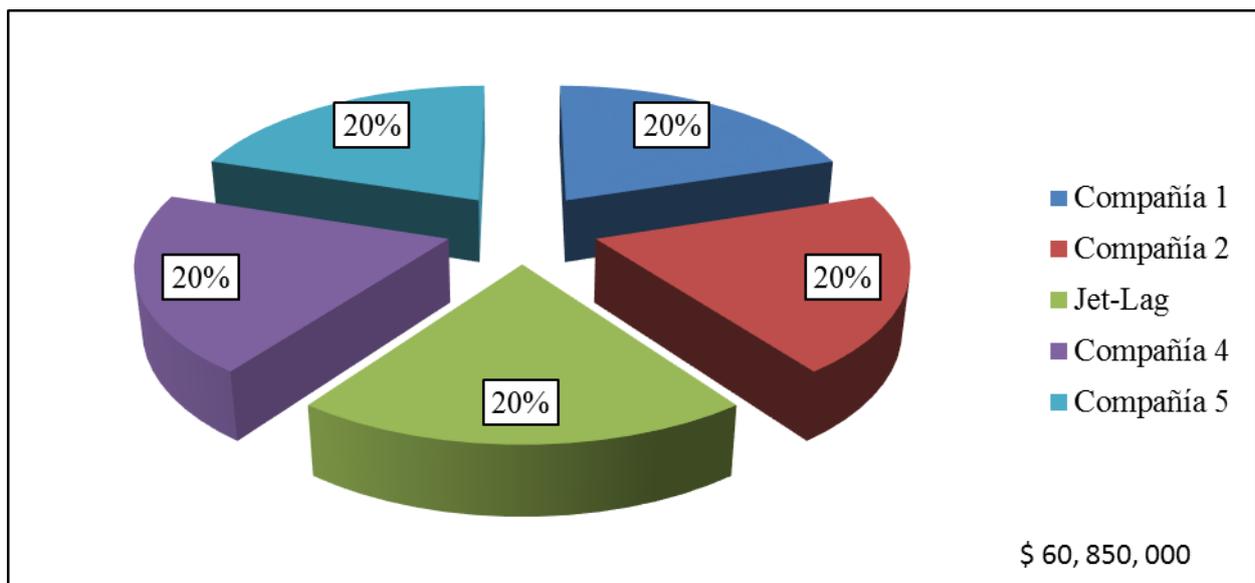
Ilustración 8: Ventas Históricas por cada mercado (2007-2011)



Fuente: Jet-Lag, 2012

Jet-Lag decidió orientarse hacia los tres mercados más rentables y también hacía China debido a la ubicación de la planta de producción del producto J.OnTime. Mientras tanto, la situación de las ventas en el año 2011 de todas las empresas era del 20% de las ventas mundiales de ambos productos, para poder empezar el Simulador de Negocios CMU de manera igualitaria, como se puede ver de la gráfica. (Figura 9).

Ilustración 9: Gráfica Ventas en \$ (000) por compañía

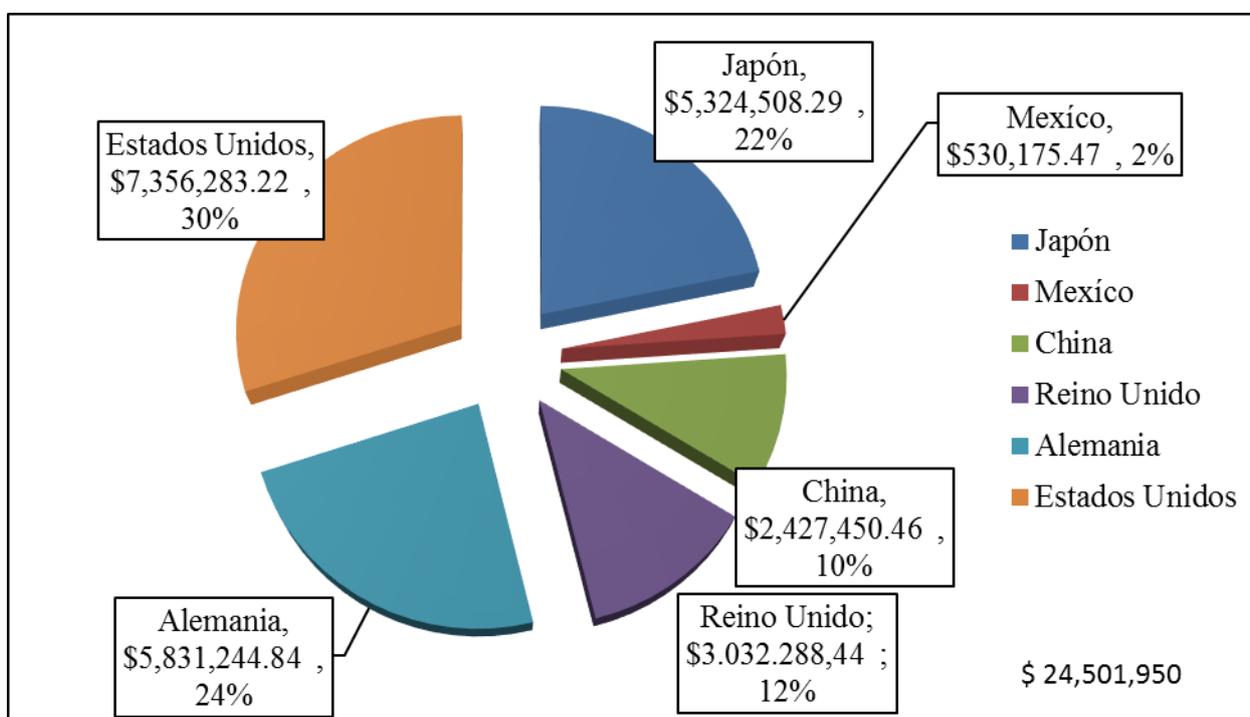


Fuente: Jet-Lag, 2012

Dentro del área de mercadotecnia del año 2011 cada empresa tenía una participación de mercado en cada país del 20%. Mientras en las siguientes gráficas (Figura 10 y 11) se ilustra el margen de contribución de J.OnTime y J.Elegance por cada país.

Para el producto J.OnTime (Figura 10) el mercado más rentable es Estados Unidos seguido de Alemania y Japón. El margen de contribución total de los seis países es de \$ 24,501,950 y el 30% es representado por Estados Unidos, mientras se puede ver la baja aportación de la participación de México que representa solo el 2% del margen de contribución. China, el país donde está ubicada la planta de producción, representa el 10% del total del margen de contribución. Jet-Lag quiere aumentar su participación aprovechando la ventaja de no pagar impuesto de exportación y altos costos de transporte.

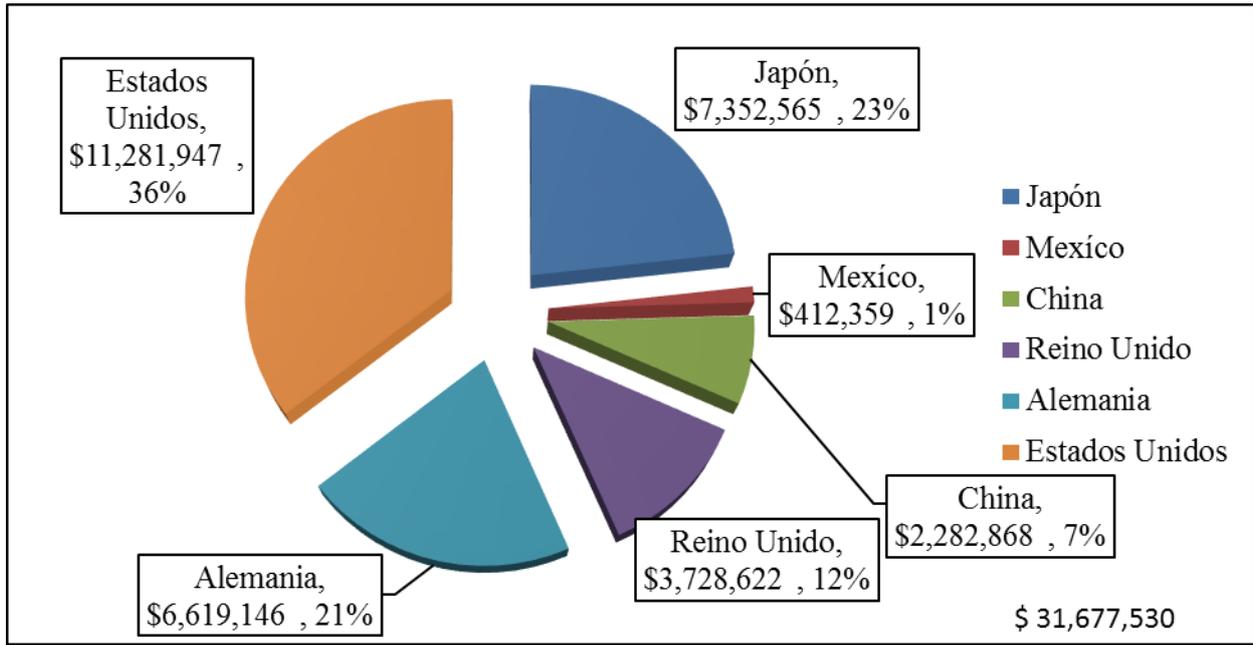
Ilustración 10: Gráfica Margen de contribución J.OnTime



Fuente: Jet-Lag, 2012

El margen de contribución de J.Elegance es más elevado de \$ 10,000,000 que el de J.OnTime debido a su precio de venta más caro, pero la característica que los hace comunes son los tres países que contribuyen de manera importante al margen de contribución, o sea Estados Unidos, Japón y Alemania. También en este producto México no aporta una ayuda considerable, de hecho representa solo el 1% del margen de contribución aunque la planta de producción está ubicada en los Estados Unidos y tiene ventaja de no pagar los impuestos de exportación y de bajos costos de transporte.

Ilustración 11: Gráfica Margen de contribución J.Elegance

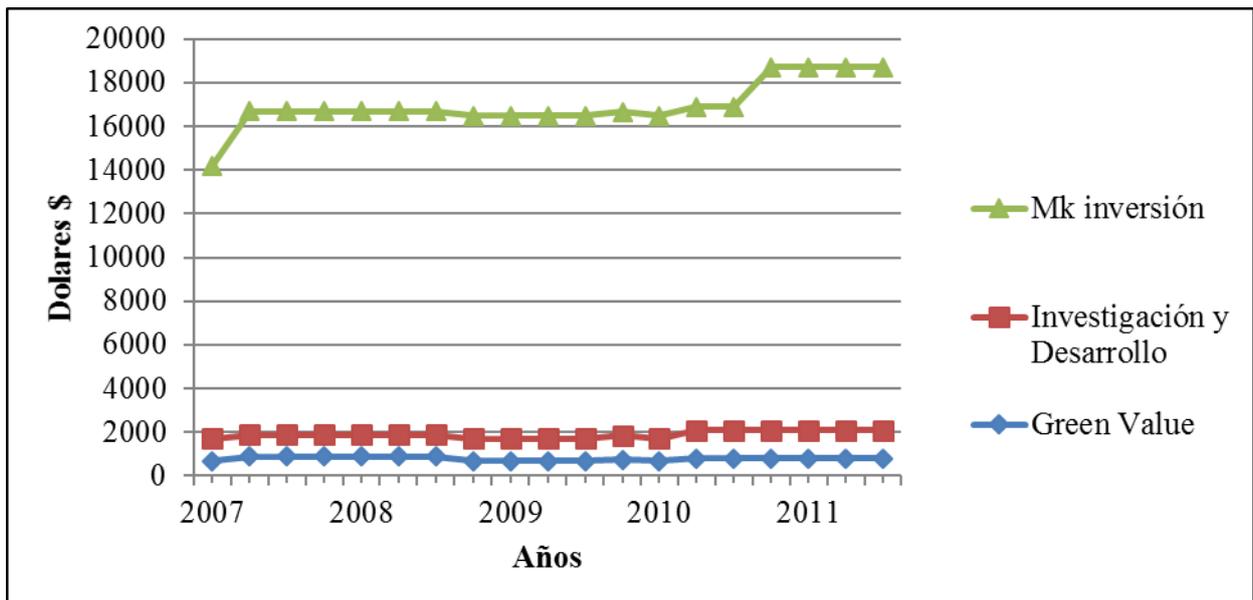


Fuente: Jet-Lag, 2012

Jet-Lag para lograr sus objetivos a largo plazo tendrá que aumentar sus inversiones en mercadotecnia, investigación y desarrollo y el *green value*.

La gráfica de inversiones de J.OnTime (Figura 12) representa las inversiones en los últimos cinco años antes del cambio de gestión; evidenciando una inversión en mercadotecnia entre \$ 16,000 y \$ 18,000 anuales, mientras una inversión más moderada en investigación y desarrollo y *green value* de la empresa manteniéndola constante en los años.

Ilustración 12: Gráfica de inversiones de J.OnTime (2007-2011)

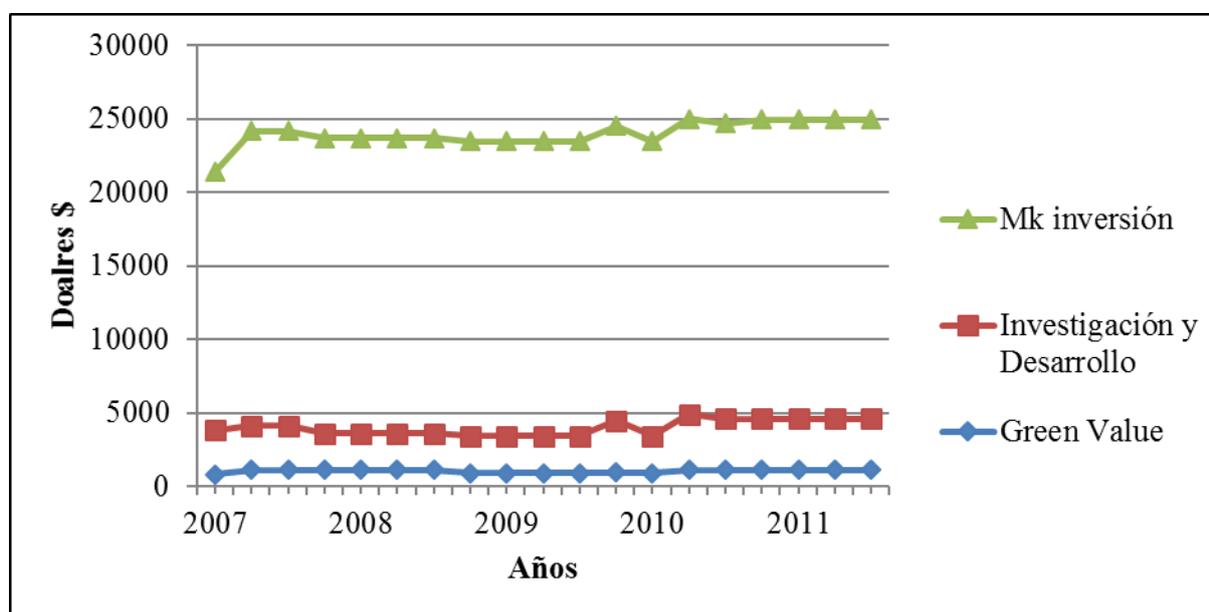


Fuente: Jet-Lag, 2012

Para poder alcanzar los objetivos a largo plazo, Jet-Lag propuso aumentar el presupuesto de las inversiones creando una firma más fuerte y conocida. A continuación se representa gráficamente la situación de inversión desde el 2007 hasta el 2011 del producto J.Elegance (Figura 13).

J.Elegance representa para Jet-Lag su producto estrella por esa razón sus inversiones son más altas que J.OnTime, pero con la nueva gestión de la empresa se estimará un presupuesto más alto todavía. Como se puede ver también para este producto las inversiones en *green value* e investigación y desarrollo son menores respecto a la mercadotecnia, pero son mayores en comparación con el J.OnTime.

Ilustración 13: Gráfica de inversiones de J.Elegance (2007-2011)

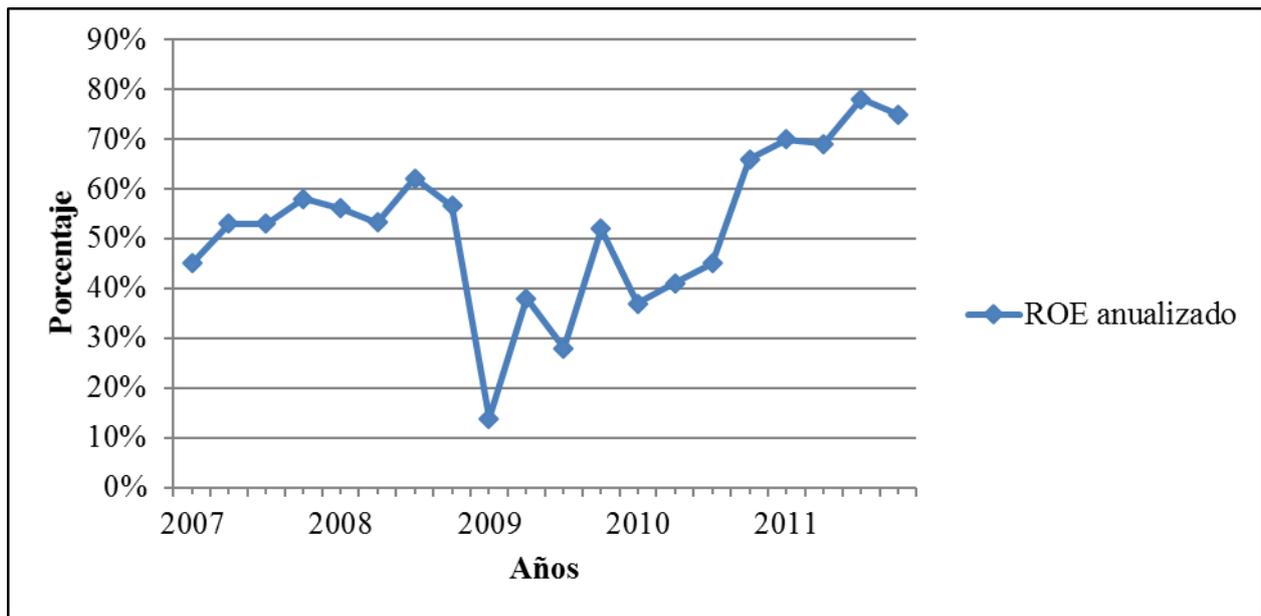


Fuente: Jet-Lag, 2012

Del área financiera se evidencia el ROE anualizado, debido a que este indicador es utilizado para evaluar el desempeño de las empresas durante el Simulador de Negocios CMU. En seguida se muestra gráficamente (Figura 14) la tendencia de la compañía en los últimos cinco años, antes del cambio de gestión.

La gráfica evidencia como en el año 2007 la empresa tuvo un ROE con tendencia creciente, mientras en los dos años siguientes la compañía tuvo una caída registrando en 2009 el ROE más bajo de toda la historia de la empresa, alcanzando el 14%. Después del fuerte decremento, Jet-Lag empezó a crecer alcanzando en último cuatrimestre del 2011 un ROE del 75%, el periodo antes de empezar el Simulador de Negocios de CMU.

Ilustración 14: Gráfica de inversiones de J.Elegance (2007-2011)



Fuente: Jet-Lag, 2012

Los datos elaborados en este capítulo resumen la situación inicial de la empresa Jet-Lag y ayuda el lector a tener una visión general de la compañía antes del inicio del juego. En el siguiente capítulo se explicará las decisiones estratégicas anuales de la organización con gráficas y un atento análisis de los datos producidos a través del Simulador.