CAPITULO 4: ANÁLISIS RETROSPECTIVO

En esta última parte, el trabajo se enfocará en la vinculación de las decisiones tomadas por parte de la gerencia a los resultados, en particular en el área de mercadotecnia así obtenidos y en las recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

Para evaluar los resultados analizaré la participación de mercado de las compañías, las inversiones de mercadotecnia de Jet-Lag año por año en comparación al gasto mundial y con la ganancia que la empresa obtuvo anualmente.

La administración del *marketing* es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones (Kotler, 1991). Jet-Lag no supo administrar el área de mercadotecnia, debido a que invirtió demasiado en comparación a la competencia, comprometiendo los objetivos fijados con anterioridad y registrando bajas utilidades. A continuación se analizarán los datos referidos anteriormente a través de la participación de mercado, las inversiones en mercadotecnia y la variable del precio.

4.1. La participación de mercado

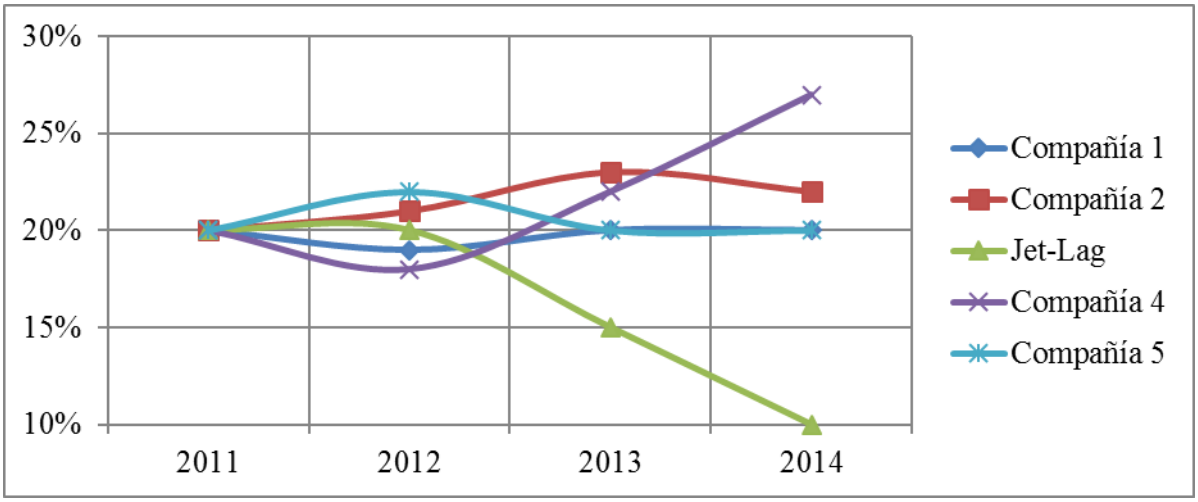
Jet-Lag en el año de cambio de administración, 2011, pudo ser considerada como "Vaca de dinero" según la matriz de crecimiento del *Boston Consulting Group* tomando en cuenta la participación de mercado de la empresa (Kotler, 1991). La clasificación toma en cuenta como parámetros la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado definiendo cuatro tipologías de negocios: estrellas, interrogaciones, vaca de dinero y perros, como se puede ver en la imagen siguiente (Figura 22). Analizando las ventas históricas de la empresa en el segundo capítulo (Figura 8) se evidencia un crecimiento anual inferior al 10% del mercado de relojes y con una participación de mercado del 20% (Figura 9) colocando Jet-Lag en "vaca de dinero" en ambos productos. De hecho esta tipología de negocio tiene un tasa de crecimiento anual de un mercado baja a menos del 10%, produce mucho efectivo para la empresa, pero si la empresa empieza a perder la participación relativa en el mercado, la organización tendrá que invertir más dinero para mantener el liderazgo en el mundo (Kotler, 1991). La competencia presenta las mismas características que Jet-Lag, debido a esto se la posiciona en la tipología vaca de dinero.

Ilustración 22: La matriz de crecimiento/participación del *BCG*

Fuente: Kotler, 1991

La participación de mercado del producto J.OnTime evidencia una tendencia decreciente durante los cuatro años, como se puede ver en la gráfica abajo (Figura 23). En el 2011, año de entrega de la empresa, Jet-Lag tenía una participación de mercado del 20%, mientras en el 2013 tenía el 15% y el último año registró el *market share* más bajo de la historia de la empresa el 10%. Jet-Lag empezó con una estrategia de ser líder en ambos productos, pero durante la administración de dio cuenta de no poder lograrlo debido a una guerra de precio, entre las compañías, en el primer año de gestión que comprometió el equilibrio de la empresa, enfocándose así en su producto estrella J.Elegance disminuyendo su inversión para J.OnTime. La compañía 4 evidencia una tendencia parabólica creciente, decreciendo en los dos primeros años y creciendo tanto que en el 2014 alcanzó ser el líder mundial del mercado con una participación de 27%.

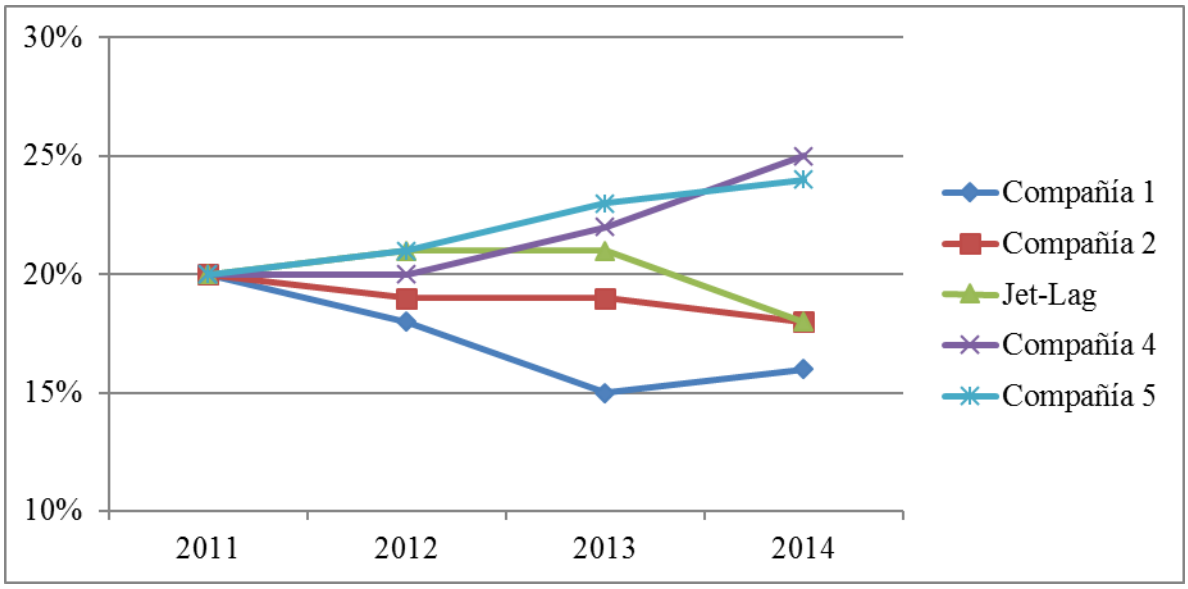
Ilustración 23: Gráfica participación del mercado J.OnTime (2011-2014)



Fuente: Jet-Lag, 2012

La participación de mercado de J.Elegance presenta una situación diferente que la anterior, aunque Jet-Lag no alcanzó su objetivo fijado de un incremento de la participación de mercado de 10-15%. La organización se mantuvo constante en los primeros tres años pero en el último registró una pérdida de 3% alcanzando solo el 18% de la participación, como se puede ver en la gráfica (Figura 24). En el último año las compañías 4 y 5 conducen el mercado con una participación de mercado respectivamente de 25% y 24% siendo líderes en el mundo. Jet-Lag compite directamente con la compañía 2 con el 18%, mientras la organización 1 se posiciona en último lugar con un *market share* de 16%.

Ilustración 24: Gráfica participación del mercado J.Elegance (2011-2014)



Fuente: Jet-Lag, 2012

Después de los cuatro años de gestión de Jet-Lag la participación de mercado presenta una situación diferente en ambos productos, el crecimiento del mercado sigue siendo inferior al 10% mientras la participación relativa de mercado cambió obteniendo una nueva matriz de crecimiento del *Boston Consulting Group* (Figura 22). Debido a la nueva situación podemos definir las compañías 2, 4 y 5 vaca de dinero, mientras Jet-Lag y las compañías 2 perros, que son negocios que tienen participación baja en mercados de lento crecimiento. Por regular estos negocios generan bajas utilidades o incluso pérdidas.

4.2. La inversión en mercadotecnia

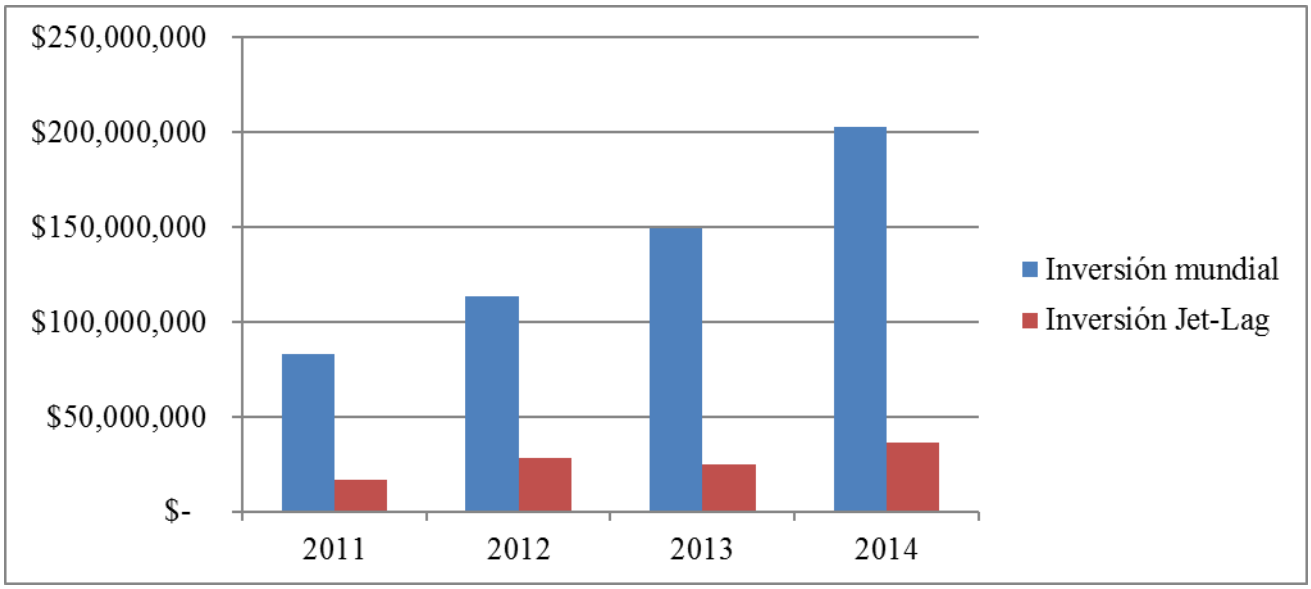
La estrategia de mercadotecnia es conocida como el arte de manipular las cuatros Pes, que son los elementos del combinado de *marketing* de tal forma que se atraiga de la mejor manera posible a los clientes que la empresa busca para lograr sus objetivos de mercado. Las cuatro P, producto, promoción, precio, posición son interdependientes y cualquier medida que afecte a una de las ollas tendrá su impacto sobre los demás. Entonces es muy importante que las decisiones que estén relacionadas con las P deben ir coordinadas y la estrategia definida simultáneamente porque podría afectar la imagen pública de la empresa. (Hartley, 1991)

Al momento del cambio de gestión, en el 2011, Jet-Lag definió su estrategia y realizó su plan de mercadotecnia, aunque en los tres años de administración adoptó nuevas estrategias para enfrentar la competencia, debido a que las compañías se cayeron en una guerra de precio para el producto considerado barato, es decir J. OnTime. Debido a los cambios Jet-Lag resultó ser una empresa incoherente en acuerdo a su estrategia, perdiendo sus objetivos fijados y credibilidad hacía sus clientes, proveedores y accionistas creando una imagen pública negativa de sí misma.

La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas. La primera es manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones. La segunda implica evaluar los puntos fuertes de cada negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la tercera es la estrategia. Para desarrollar uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego que le permita alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Kotler, 2001).

La inversión de mercadotecnia de la empresa no permaneció constante en los últimos cuatro años, como se puede ver de la gráfica (Figura 25), transmitiendo una imagen pública negativa al exterior y perdiendo la confiabilidad de los clientes. Jet-Lag al momento de la entrega invertía el 20% del monto mundial, en el 2012 aumentó sus inversiones del 5%, mientras en los últimos dos años disminuyó casi el 10%. Es decir el gasto mundial en mercadotecnia aumentó anualmente el 34%, como consecuencia Jet-Lag no se vio favorecido debido a la falta de coherencia en la estrategia y en la discontinuidad de las inversiones en mercadotecnia.

Ilustración 25: Gráfica inversión de mercadotecnia



	2011	2012	2013	2014
Inversión mundial	$ 82.986.285	$ 113.633.857	$ 149.504.857	$ 202.582.278
Inversión Jet-Lag	$ 16.597.257	$ 28.569.727	$ 25.225.143	$ 36.619.089
Inversión en %	20%	25%	17%	18%

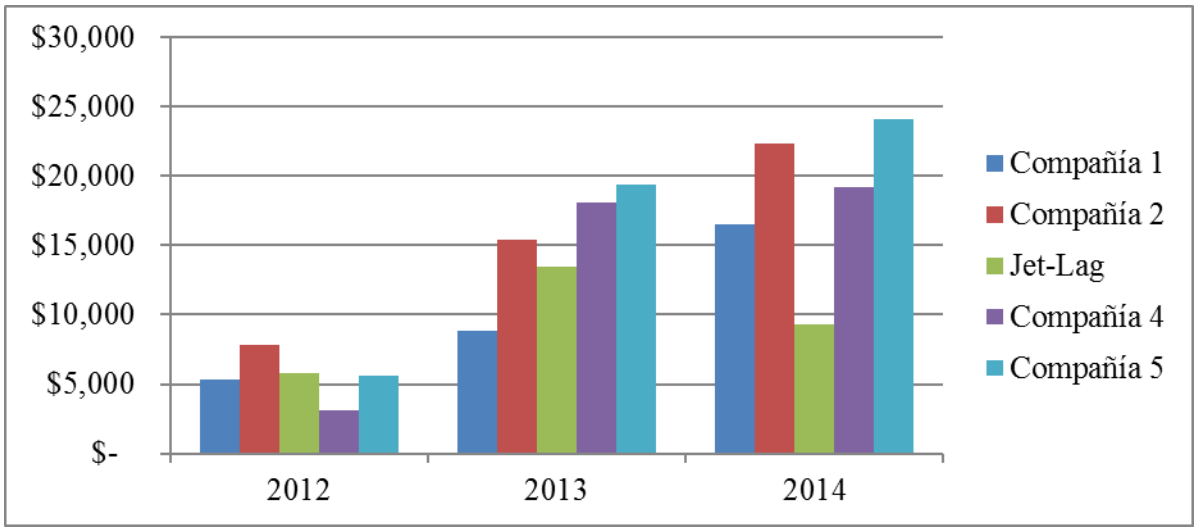
Fuente: Jet-Lag, 2012

Calidad y grado de fiabilidad del producto es una característica fundamental para la mercadotecnia (Hartley, 1991), porque es un parámetro de comparación con las marcas de la competencia. Debido a la incoherencia de la inversión en mercadotecnia, Jet-Lag afectó también la ganancia de la empresa como se puede ver la gráfica (Figura 26). En 2011 todas las compañías obtuvieron una ganancia de $ 12,000 y a partir del siguiente año las empresas empezaron a diferenciarse creciendo progresivamente excepto Jet-Lag, debido a un cambio de estrategia en el tercer trimestre del año 2013. Como se puede ver en la gráfica (Figura 26) este año fue el mejor en termino de ganancias porque la organización decidió no invertir porque se dio cuenta que estaba vendiendo *montblanc*[1] a precio de *bic*[2]. Sin embargo esta acción se reflejó negativamente en el 2014, debido a la pérdida de confianza de los consumidores que prefirieron comprar productos de la competencia.

[1] Montblanc: empresa de lujo alemana, especializada en producción de pluma estilográfica. www.montblanc.com

[2] Bic: empresa francesa de pluma, http://www.bicworld.com/es/homepage/homepage/

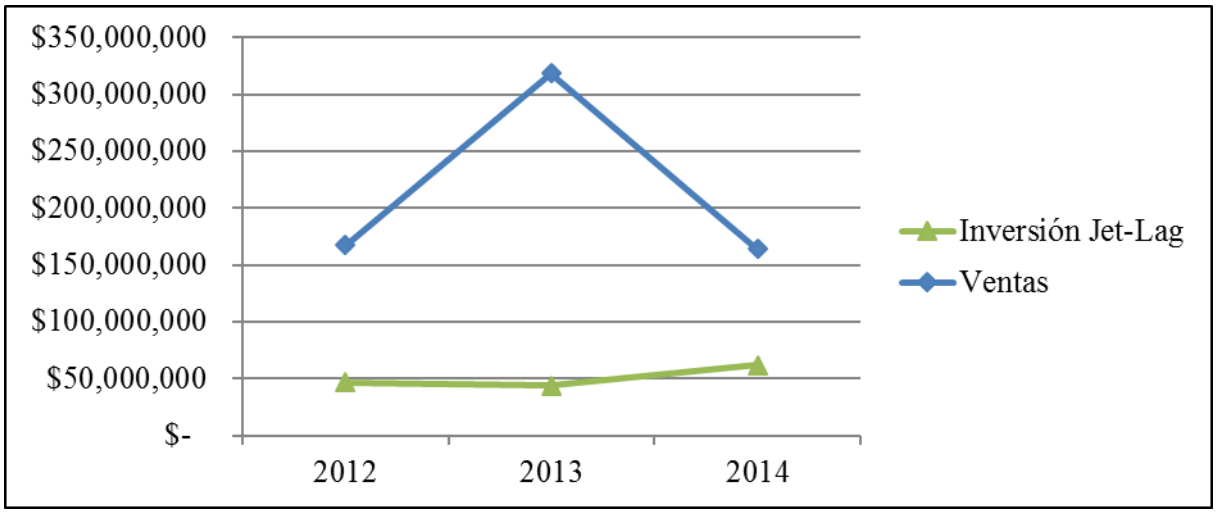
Ilustración 26: Gráfica ganancia de las compañías (2012-2014)



Fuente: Jet-Lag, 2012

La total falta de inversión en el tercer trimestre del 2012 puede ser considerada uno de los grandes errores que Jet-Lag hizo durante los años de gestión y se puede ver en la gráfica (Figura 27). La siguiente gráfica pon en relación las ventas anuales de la empresa y las inversiones en mercadotecnia, incluyendo en esta variable la inversión en *green value* e investigación y desarrollo. Analizándola se evidencia como las ventas en el segundo año se disparan alcanzando $ 300,000, 000, el doble con respecto al anterior año debido a la decisión de reducir a cero la inversión en el tercero trimestre del 2012. El siguiente año Jet-Lag encuentra el equilibrio entre inversión y ganancia pero el mercado reacciona de manera diferente de cómo la empresa esperaba, registrando así una caída en ventas muy fuerte en comparación al 2012.

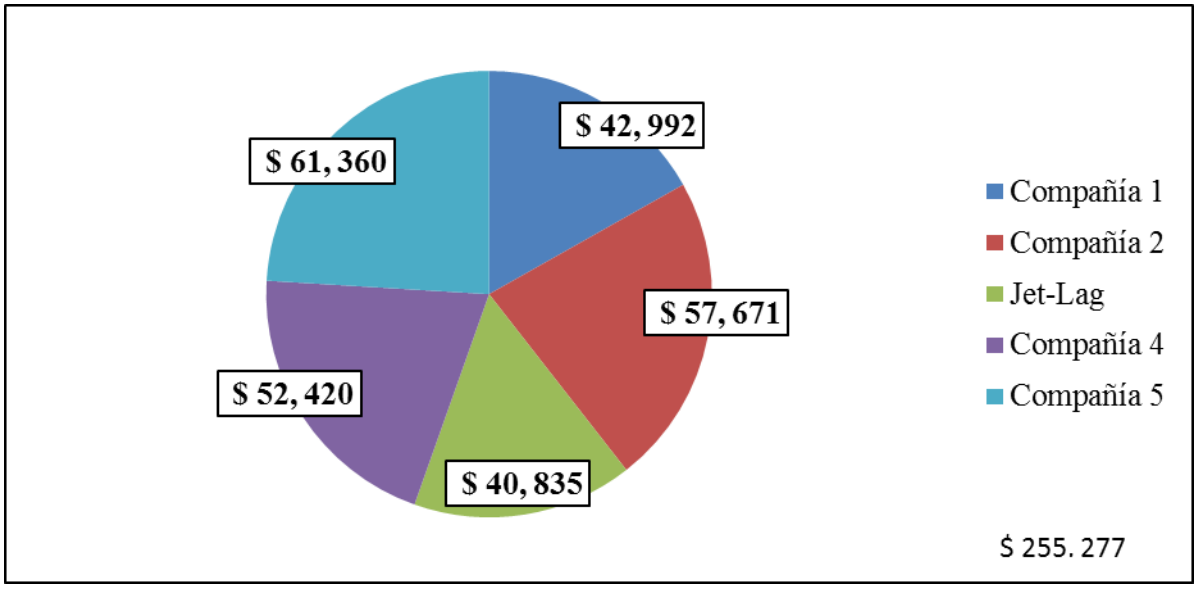
Ilustración 27: Gráfica ventas en comparación a las inversiones



Fuente: Jet-Lag, 2012

Al final del simulador de negocios CMU, Jet-Lag registró una ganancia de $ 9,261,393 que representa el 10% de las utilidades totales en el mundo y a comparación con la competencia es la empresa con menores *net incomes* (Figura 28). La compañía 5 ganó a nivel mundial gracias a su estrategia de vender para el primer año ambos producto a un precio económico, mientras para el siguiente año aumentó los precios del 30% a comparación del año anterior siendo la compañía más cara. La estrategia de la compañía 5 sorprendió la competencia y resultó ser su ventaja competitiva.

Ilustración 28: Gráfica ganancia total de las compañías



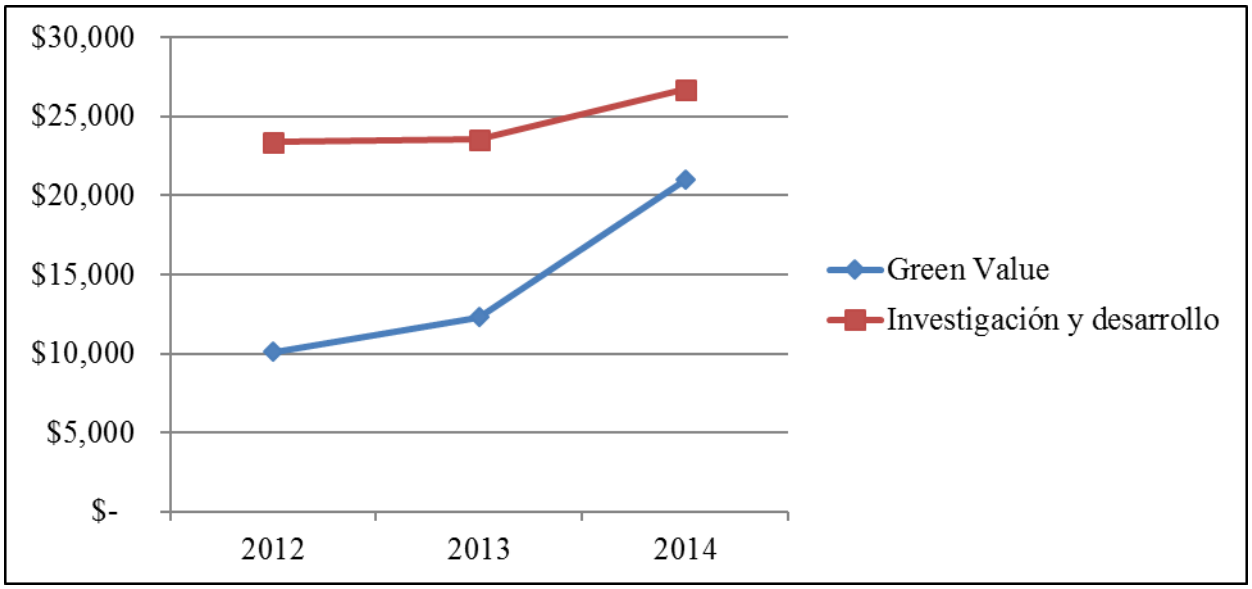
Fuente: Jet-Lag, 2012

La motivación es muy importante en la mercadotecnia porque activa un estado interno de activación, alerta y excitación emocional que conduce al consumidor a la búsqueda y consecución de un producto o servicio específico que resuelve esta situación por medio de volver al organismo del estado de calma previo (Schnake, 1990). Jet-Lag no supo estimular correctamente a sus consumidores en el momento de compra de J.Elegance y J.OnTime, ya que las características de los productos no los satisfacían. El consumidor interpreta y percibe un estímulo cuando lo contrasta con un concepto acerca del mismo almacenado en su memoria, el cual le da un significado al estímulo que lo afecta o que atiende voluntariamente (Schnake, 1990).

El área de mercadotecnia incluye la inversión en *marketing*, *green value* e investigación y desarrollo. La gráfica (Figura 29) muestra las inversiones anuales de la empresa en *green value* e investigación y desarrollo evidenciando que ambos tuvieron un crecimiento constante, o sea Jet-Lag siempre se interesó de ofrecer productos de calidad respetando el medio ambiente. Sin embargo las ventas registran una pérdida en el último año (Figura 27) debido a la falta de inversión en el tercero

trimestre. Los resultados confirman que los consumidores tienen una memoria y son muy atentos a los cambios de concepto de los productos. De hecho al primer importante error de la empresa, los consumidores de Jet-Lag se dirigieron hacía la competencia para satisfacer sus necesidades. Es decir que la inversión en mercadotecnia es fundamental por una empresa que vende productos secundarios porque se crea una imagen pública positiva, llamando así la atención de los clientes.

Ilustración 29: Gráfica inversión green value e investigación y desarrollo



Fuente: Jet-Lag, 2012

4.3. El precio

El precio desempeña un rol importante en las decisiones de las empresas. En particular, los objetivos de fijación de precios deben estar relacionados con la planeación estratégica de la organización, ya que esta involucra objetivos, metas, estrategias y tácticas en un corto, mediano o largo plazo (Goñi, 2008). El precio es una de las variables principales que controla quien tiene a su cargo el área de *marketing*, ya que la fijación del precio repercute directamente en el nivel de ventas y las utilidades de la empresa. Sin embargo el precio es importante también para el consumidor porque valora el producto en términos de los beneficios que le ofrecen las otras variables de mercadotecnia y eso tiene un impacto directo en el valor para el cliente.

Esta variable no se presenta de forma individual, porque atrás de este hay las características del producto que lo hacen atractivo y por lo cual el consumidor está dispuesto a pagar cierta cantidad.

Las características del producto se componen de la imagen de la empresa, imagen del producto, diseño, valor, envase, marca, precio y características específicas. Jet-Lag no supo dar una imagen pública positiva, porque devaluó marca y valor de los productos ofreciéndolos a un precio más alto que la competencia.

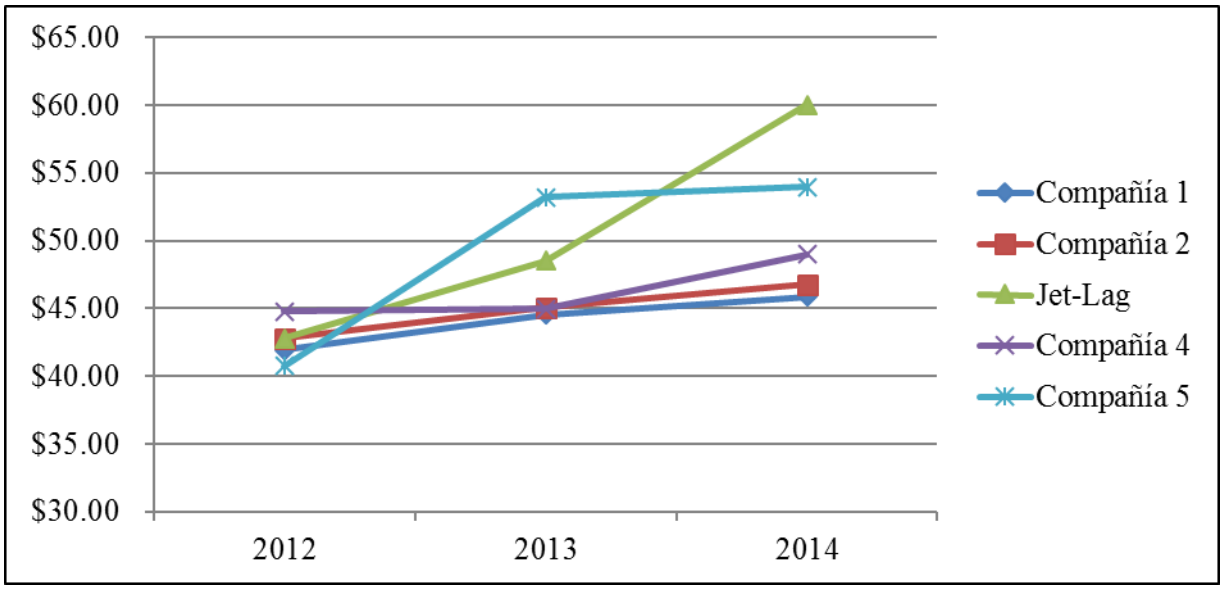
Para la empresa, el precio es un factor fundamental en la medida que tiene efectos en las diferentes actividades que realizan; como los ingresos, las utilidades y el rendimiento que se pueda lograr. Jet-Lag durante su administración quería alcanzar ser líder mundial, entonces se fijaba en los ingresos y utilidades obtenidas comparándolos con la competencia. Esto ha demostrado ser otro problema de Jet-Lag, porque se enfocaba en las acciones de los competidores, mientras que analizar los datos internos a la empresa. Es decir que Jet-Lag pensando de ofrecer productos de calidad y atentos al medio ambiente podía aumentar los precios de J.OnTime y J.Elegance para obtener utilidades más altas.

La organización jugó una estrategia orientada a la situación actual (Goñi, 2008), es decir buscar utilidades manejando precios en una situación de competencia. Haciendo frente a la competencia la organización sólo adecua sus precios a los de la competencia, para lo cual siempre están monitoreando los precios de las empresas que están en su sector y venden productos similares. Sin embargo esta es una política pasiva de la empresa porque no requiere mucha planeación.

A través del análisis de los datos del precio de Jet-Lag evidencian la orientación hacía esta variable de mercadotecnia, de hecho en ambos los productos la empresa anualmente aumentó de 10% el precio como se puede ver en las gráficas (Figura 30 y 31).

La tendencia creciente del precio para el producto J.OnTime evidencia la estrategia orientada al precio de Jet-Lag terminando ser la empresa más cara en el mercado con una calidad bajo el promedio de la industria. En el último año aumentó el precio del 24% con respecto al 2013, esta acción extrema obstaculó el crecimiento de la participación de mercado de Jet-Lag y registrando en todos los mercados una fuerte caída en ventas.

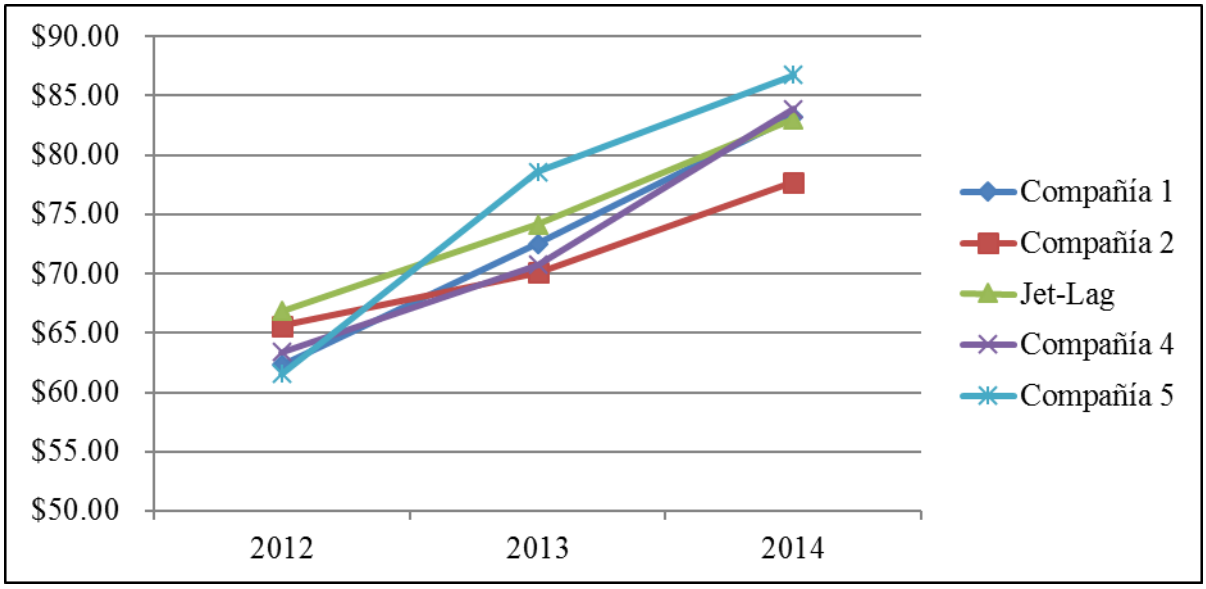
Ilustración 30: Gráfica precios promedios anuales por compañía J.OnTime



Fuente: Jet-Lag, 2012

La situación para J.Elegance es más competitiva. Las compañías cada año aumentaron el precio del producto de 10-15%, tanto que en dos años el precio promedio aumentó hasta $ 85 contra los $ 62, precio de venta promedio en 2012. La empresa 5 el en segundo año aumentó de casi $ 20 el valor de su producto, mientras los demás decidieron de crecer esta variable sólo de $ 10-12. A diferencia del producto anterior, todas las compañías ocuparon la misma estrategia de precio, un aumento progresivo calibrado.

Ilustración 31: Gráfica precios promedios anuales por compañía J.Elegance



Fuente: Jet-Lag, 2012

4.4. Evaluación de la estrategia Jet-Lag

En 2011, Jet-Lag había fijados objetivos para el 2014, después de una atenta análisis evaluó la estrategia de la empresa a través de las metas logradas o no (Figura 32).

La empresa durante su administración de tres años pudo lograr sólo dos de sus seis objetivos fijados. Jet-Lag es una organización que en ambas plantas, México y Estados Unidos, produce con una capacidad al 100% respetando el medio ambiente. Además disminuyó el costo unitario de inventario a un dólar de J.Elegance para poder aumentar el margen de contribución y espera poderlo lograr también para el otro producto. Debido a sus errores de inversión en mercadotecnia Jet-Lag no pudo lograr ser líder mundial en ventas y necesitará por lo menos dos años para alcanzar este objetivo e incrementar la participación de mercado global de 3%. La disminución de los niveles de inventario es otro objetivo no logrado durante los tres años, aunque en el 2013 lo había alcanzado. Sin embargo, es una meta que Jet-Lag podrá realizar en un año, porque para el 2015 seguirá la estrategia del año anterior que ayudó la empresa a encontrar su equilibrio.

Ilustración 32: Tabla resume objetivos

Objetivos para el 2014	Logrado	No alcanzado
Ser líder mundial.		X
Incrementar nuestra participación en el mercado global en un 3%.		X
Disminuir los niveles de inventario hasta un 15 o 20% para así reducir el costo que genera mantenerlos.		X
Mantener los niveles de producción al 100% de nuestra capacidad.	X	
Disminuir el costo unitario delos productos para poder ampliar el margen de contribución de estos.	Sólo producto J.Elegance	
Mantener un green value de acuerdo al promedio de la industria para demostrar nuestro compromiso con el medio ambiente y su entorno.	X	

Fuente: Jet-Lag, 2012

Después los primeros tres años de gestión Jet-Lag entendió que necesita continuidad en la estrategia para poder lograr sus objetivos empezando a analizar los datos internos de la compañía hacía el exterior del mercado para poder ganar a la competencia, dar una imagen pública positiva con el fin de conquistar la confianza los consumidores y los accionista de Jet-Lag. Además la empresa decidió de mantener los precios constantes con el objetivo de fortalecer su imagen y la inversión en mercadotecnia, *green value* y calidad para ganar la confianza de los consumidores.

Jet-Lag no supo reaccionar a las acciones de los competidores debido a su poca experiencia en la administración de una organización. Sin embargo ahora se siente lista para enfrentarla porque Jet-Lag encontró su estrategia que le permitirá lograr sus objetivos a través de una inversión en mercadotecnia de $ 36,000,000 para ambos productos ocupando una capacidad de producción al 100% en las dos plantas controlando trimestralmente la tendencia de las ventas en los seis países para orientar correctamente las inversiones. Producción se encargará de mantener los niveles de inventario bajo el 25% para pagar un dólar para cada unidad retenida en el almacén con la finalidad de disminuir los costos de inventario. El área de finanzas propondrá cada tres meses un presupuesto de gastos que Jet-Lag tendrá que cumplir y se permitirán cambios de inversiones sólo después un atento análisis alcanzando unanimidad en el equipo.