



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS COMPARATIVO

En este capítulo se desarrolla un análisis comparativo de las estrategias de marketing de tres compañías multinacionales del simulador de negocios, basándose en la tercera y cuarta etapa del proceso de marketing mencionado en el apartado 2.6.1 del capítulo 2, el cual es el objetivo de este trabajo de tesis; la primera parte del capítulo expone la descripción de las empresas a analizar: Century Inc., Leemac Company y Timex Co. y presenta las bases de las estrategias de marketing de cada compañía. Se describe la historia, misión, características de los productos que comercializan y las estrategias planteadas de cada compañía al inicio del juego de simulación; lo anterior constituye la planeación de las estrategias de marketing.

La segunda parte de este capítulo se refiere a la administración del proceso de marketing. Esta etapa se divide en la implementación y control de las actividades de marketing. En la implementación se describen las acciones realizadas de cada compañía, se presenta el análisis de acciones de marketing realizadas durante los tres años que consisten en la inversión en investigación y desarrollo, el gasto en marketing, precio, capacidad de planta y costos de producción. En el control de las actividades de marketing, el análisis se divide en tres partes: la primera está constituida por el monitoreo del resultado de las actividades de marketing como son la calidad obtenida, la participación en el mercado y las ventas en dólares; la segunda se refiere a un análisis financiero de las tres empresas y, la tercera, a la evaluación de las actividades de marketing.

4.1 Planeación de programas de marketing

La planeación de programas de marketing consiste en las bases de la estrategia de cada compañía, que consiste en la historia, misión, productos, mercados y estrategias planeadas



al inicio del juego de simulación; a continuación se describen cada uno de estos aspectos por compañía, comenzando con Century, Inc., Leemac Company y Timex Co.

4.1.1 Century, Inc.

La primera compañía a describir es Century, Inc. La información fue obtenida de la traducción del plan de marketing de la compañía.

4.1.1.1 Historia

Century Inc., originalmente se llamaba Präzision, fue fundada por Werner Lochner en Vienna, Austria en 1880. Werner era un joyero que hacía relojes para caballeros en Suiza. Para 1900, Werner había desarrollado un procedimiento para hacer relojes altamente precisos, lo que dio lugar a la expansión de su compañía. Para 1910, la salud de Werner Lochner estaba deteriorada y su muerte trajo como consecuencia la herencia de la compañía a sus hijos, quienes aprendieron de su padre su ingenioso arte de la fabricación de relojes.

Durante la década de los 30's, debido a las presiones económicas de la Guerra Mundial, así como las fuertes creencias morales de la familia en contra de la ocupación Nazi, la familia Lochner Family movió sus operaciones a los Estados Unidos, en donde Präzision fue renombrada como Century. Respaldada con financiamiento europeo la familia Lochner podía continuar con el legado de Wener de relojes famosos produciendo desde una fábrica en Brooklyn, Nueva York. Aunque la fábrica se movió de su ubicación original y Century, Inc. ahora abastece a una población mucho más grande e internacional, la compañía aún mantiene el encanto del pequeño negocio familiar de antes. El credo de Century es mantener los ideales de calidad y precisión de Werner Lochner en todos los productos actuales de la compañía.



4.1.1.2 Misión

El enunciado de la misión de Century, Inc. se obtuvo de la traducción del plan de marketing de la empresa. Su misión expresa que lo que buscan es ser la mejor compañía dentro de la industria por medio de:

- 1) Proyectar excelentes marcas que expresen las apariencias más deseadas, brindando productos del más alto calibre, diseño y valor en toda la industria de relojes.
- 2) Maximizar el retorno de la inversión de los accionistas, observando continuamente las oportunidades de crecimiento de la industria e incrementando las ventas y utilidades cada año.
- 3) Perseguir la excelencia. La perfección es el estándar de esta compañía y un valor inculcado en todo el personal.
- 4) Asegurar que los mejores servicios se estén suministrando al aspecto más importante del negocio: los clientes.
- 5) Promover una cultura de trabajo en equipo y respeto.

4.1.1.3 Productos

Century, Inc. cuenta con dos líneas de productos, Urbanite y Connoisseur. Cada producto está dirigido a diferentes segmentos de la población.

En el caso de Urbanite, las tendencias en las preferencias de los consumidores indican que la calidad no es un factor importante en las decisiones de compra en la mayoría de los seis países. Urbanite es una combinación de imagen de marca y bajos precios y no es considerado como el producto estrella de la compañía. Esta línea de productos se fabrica en dos tipos: York y Paris caracterizados por su practicidad y diseñados para vestir a las nuevas generaciones de hombres y mujeres interesados en verse bien.

La línea de producto Connoisseur se caracteriza por ser un reloj con una diferenciación de calidad superior a precios razonablemente proporcionales a la calidad.



También es fabricado en dos tipos: Count y Countess. Este producto es un reloj clásico, de lujo, sofisticado que sugiere clase y estilo.

4.1.1.4 Mercado

Esta compañía comercializa sus productos en los seis países que se manejan en el Simulador de Negocios. Sin embargo, en el plan de marketing de Century, Inc. considera como mercados meta a los países de Estados Unidos, Alemania y Japón.

4.1.1.5 Promoción

Para la línea de producto Urbanite, Century, Inc. establece planes de promoción en televisión, revistas e Internet. En el caso de televisión, buscan promocionar el producto a través de comerciales en programas para jóvenes, en canales de música y de entretenimiento y series de televisión. En cuanto a las revistas, buscan realizar publicidad impresa en revistas de música, deportes, entretenimiento y moda. Respecto al Internet, planean promocionar el producto en sitios de buscadores.

Respecto a la línea Connoisseur, la promoción la llevan a cabo en programación sofisticada, como programas culturales o noticias, a través de comerciales que no sean excesivos para no destruir la imagen del producto. La publicidad impresa para este producto es realizada en revistas de negocios, de deportes caros, como el tenis o el golf; revistas de vinos, de arquitectura y publicaciones de noticias. Buscan el patrocinio de eventos públicos como eventos deportivos, torneos de golf o de tenis.

4.1.1.6 Estrategias

La estrategia principal de Century, Inc. se dirige hacia la promoción de Connoisseur en los mercados de lujo, considerando a éste como el producto estrella de la compañía.



Para Urbanite, producto que no consideran como el principal, la estrategia a seguir es tenerlo con una calidad razonable a bajos costos para mantener utilidades en un mercado pequeño. No pretenden hacer una fuerte inversión en la calidad en esta línea de producto. Sin embargo, Century, Inc. compite con una estrategia de marketing efectiva que le permite realizar la imagen de marca de Urbanite. Debido a la naturaleza del mercado, en donde el precio es un factor importante, la compañía ofrece un nivel de precios bajo, pero su objetivo no es tener los precios más bajos en relación a sus competidores. En términos de producción, planean minimizar el costo de producción manteniendo la capacidad actual de producción, considerando que éste no es el producto foco.

La estrategia para Connoisseur, el cual es el producto estrella, consiste en ofrecer relojes de calidad superior con precios arriba del promedio razonablemente proporcionales a la calidad. La compañía piensa que los consumidores de este producto, son un segmento del mercado de relojes pasado por alto por los competidores; lo que permite un rápido dominio del mercado atrayendo a los consumidores y promoviendo una fuerte lealtad a la marca, además de colocarse en una posición sobre los competidores. Maximizar el potencial de la investigación y desarrollo, producción y gastos de operación. Expandir la capacidad de planta y producción de la línea Connoisseur, resultando en una disminución de los costos marginales, economías de escala y, consecuentemente, mejor valor al dinero de los clientes.

Century, Inc. establece que la clave de su éxito se debe a la creencia de que el costo de los productos debe reflejar el valor del mismo. Por eso, la compañía pretende enfocar constantemente sus esfuerzos en refinar los precios de ambas líneas relativamente con la calidad en el mercado y en los segmentos demográficos. La idea principal de esta compañía es garantizar a sus clientes que el precio que pagan por los productos refleja la calidad de éste.



4.1.2 Leemac Company

La siguiente compañía a describir es Leemac Company; la información de esta empresa fue obtenida del plan de marketing de la misma.

4.1.2.1 Historia

Leemac Company fue fundada en el año de 1999 con la idea de brindar al cliente no sólo un reloj de pulsera sino una satisfacción.

La unión perfecta y la colaboración entre el personal, proveedores y clientes han hecho de Leemac Company una empresa consolidada y fuerte en el mercado global. Sin olvidar el compromiso y responsabilidad social que se une para ser una empresa única y reconocida alrededor del mundo.

A lo largo de su trayectoria, Leemac Company es considerada una de las principales productoras y comercializadoras de relojes de pulsera. A principios de 2005, Leemac Company atraviesa por un cambio de administración que ha replanteado la dirección de la compañía ofreciendo productos a un precio accesible y de buena calidad y preocupados por los gustos de los clientes que considera cambiantes en el transcurso del tiempo lo que representa el nuevo reto que enfrenta la actual administración.

Aunque existe el cambio de dirección en la empresa, en Leemac Company permanece la misma filosofía y esencia de su inicio, sin embargo este cambio se lleva a cabo para innovar y replantear estrategias y así lograr que la empresa sea competitiva en el mercado cambiante.

Leemac Company es una empresa que busca atender las necesidades y gustos de sus clientes y cubrir las expectativas en cada uno de los mercados en los que comercializa, adaptándose a los requerimientos de cada mercado.



4.1.2.2 Misión

El enunciado de la misión de Leemac Company fue obtenido de su plan de marketing. La misión declara que es una compañía productora y comercializadora de relojes de pulsera comprometida a cubrir las necesidades de sus clientes a quienes ofrecen productos de buena calidad a precios competitivos.

4.1.2.3 Productos

Leemac Company cuenta con dos líneas de relojes de pulsera: Free Time y Golden Time.

La línea Free Time está dirigida principalmente para los jóvenes, por lo tanto, posee atributos propios para dicho mercado. Es un accesorio ligero, con un diseño moderno, innovador y vanguardista que se adapta a todo tipo de gustos. Leemac Company cuenta con diseños tanto para hombre como para mujer. Free Time representa el producto foco de esta compañía.

La línea de relojes Golden Time, está dirigida a un selecto mercado conformado por personas mayores de 25 años. Es un reloj que encaja en un estilo de vida elegante ofreciendo a la persona que lo porte status y clase.

4.1.2.4 Mercado

A pesar de que la empresa comercializa sus productos en los seis países que maneja el Simulador de Negocios, esta compañía considera, según el plan de marketing, a Estados Unidos, Alemania y Reino Unido como mercados objetivo.



4.1.2.5 Promoción

En la línea Free Time pretenden realizar la promoción del producto en revistas, televisión, espectaculares e Internet. Respecto a las revistas buscan tener publicidad impresa en revistas de deportes extremos, música, moda y entretenimiento, dirigidas a los jóvenes. En televisión a través de comerciales en canales de música, de entretenimiento, en series de televisión para jóvenes; los espectaculares la realizan con personalidades del medio del espectáculo. Finalmente, en Internet la publicidad la realizan a través de la página de la empresa.

Respecto a la línea Golden Time, la publicidad es realizada a través de espectaculares, revistas y televisión. La publicidad impresa es a través de revistas de deportes, de negocios, de moda, dirigidas a mujeres maduras; y hogar. En televisión la promoción de los productos es por medio de comerciales en programas de noticias y culturales.

4.1.2.6 Estrategias

La estrategia de Leemac Company está orientada a la innovación en bajos costos. Por lo tanto, está enfocada a la línea del producto Free Time; el mercado al cual este producto está dirigido es más sensible al precio que el mercado de la línea Golden Time. La empresa ofrece productos de calidad a precios que el mercado meta, jóvenes de 15 a 24 años, pueden pagar. Para lograr dicho objetivo llevan a cabo una estrategia de innovación en bajos costos, una inversión en investigación y desarrollo con la cual mantenga un nivel de calidad por arriba del 95% respecto a la competencia; también realizan una inversión en marketing que aumentará en 20% anualmente lo cual permitirá mejorar los resultados de ventas y posicionarse en la mente de los consumidores principalmente en los mercados foco.



Esto no quiere decir que no tengan esfuerzos dirigidos hacia la línea Golden Time, pretenden estabilizarlo y mantenerlo por arriba del 85% en calidad, disminuir la inversión en marketing así como la participación de mercado y precios que reflejen la calidad. Sin embargo, la línea Free Time tiene un mercado más sensible al precio que es el que sustenta la estrategia global.

4.1.3 Timex Co.

La última descripción corresponde a Timex, Co.; la información de esta compañía fue obtenida del plan de marketing de la misma.

4.1.3.1 Historia

Timex Co. fue fundada en 1999, es la segunda compañía fabricante y distribuidora de relojes a nivel mundial. En cuanto a la historia de la empresa no se tiene mayor información.

4.1.3.2 Misión

La misión de Timex Co. fue obtenida del plan de marketing de la compañía en la que declara que es una compañía que busca crear productos internacionales que sean reconocidos por su calidad, diseño e innovación, satisfaciendo las diferentes necesidades y estilos de vida de nuestros clientes globales.

4.1.3.3 Productos

Timex Co. fabrica dos líneas de relojes el modelo Motion y Zart, el primero es un modelo electrónico, deportivo diseñado para los hombres y mujeres que gustan de practicar deportes. Por sus innovadores componentes, la vida útil de la batería está garantizada por 7



años, ofreciendo así un producto de muy alta calidad, en el que el consumidor puede olvidarse del mantenimiento de su reloj en los primeros siete años.

Por su diseño audaz, los materiales que lo componen son altamente resistentes contra el uso rudo al que pueda quedar expuesto, ya que puede funcionar bajo el agua y además nunca se raya.

Zart es un modelo de cuarzo, existe para dar el toque de elegancia a todo hombre de negocios. Su diseño elegante acompaña a los ejecutivos en su junta corporativa, en la presentación de un proyecto, reuniones con clientes, viajes de negocios y reuniones sociales. Por su diseño versátil, es adaptable a un gran segmento que varía de edades, y para los cuales tiene un posicionamiento particular. Es un reloj de buena calidad, con las especificaciones necesarias de un hombre de negocios de clase media, que marca el prestigio de quien lo usa, sin mostrar ostentación.

4.1.3.4 Mercado

De la misma manera que Century, Inc y Leemac Company, Timex Co. vende sus productos en los seis países del Simulador de Negocios; sin embargo, el orden de importancia lo determina en base al tamaño del mercado y al volumen de productos demandados. Por lo tanto, Estados Unidos, Japón y Alemania son los más importantes; y en segundo término, China, Reino Unido y México.

4.1.3.5 Promoción

La campaña de publicidad de Timex Co. para el producto Motion incluye materiales gráficos, comerciales de televisión además de patrocinios a eventos dirigidos a su mercado meta. Respecto a los materiales gráficos utilizan billboards localizados en centros de compra importantes y avenidas transitadas, banners en sitios de Internet, anuncios en



revistas dirigidas a los jóvenes y publicidad en los puntos de venta a través de lonas y folletos.

En cuanto a la línea Zart, la campaña incluye anuncios en revistas, POP en los puntos de venta y billboards. Las revistas en las que se publican los anuncios son aquellas dirigidas a hombres de negocios y estilos de vida masculinos. Los materiales gráficos en los puntos de venta son los mismos que los de las revistas. Los billboards se colocan en zonas exclusivas de las ciudades.

4.1.3.6 Estrategias

Para Timex Co. la identidad de su marca es la que determina la oferta de sus productos, su filosofía está basada en el valor para el cliente y creen que la mejor forma de incrementarlo es a través de una construcción de una imagen de marca fuerte y buena calidad en todos sus productos (Plan de marketing Timex, Co.).

Motion está dirigida al segmento más sensible al precio, donde sigue la estrategia de posicionarla como un producto con calidad óptima con un precio medio, es decir, una estrategia de buena calidad con un precio accesible. Pretende lograr una calidad relativa entre 102% y 105%. Este modelo tiene una estrategia en cuanto a precio y calidad, asegurando tener una calidad superior a la media del mercado a un precio accesible.

La estrategia para la línea de relojes Zart es crear una fuerte imagen y conciencia de la marca; los precios están en relación directa con la calidad percibida, cuidando que los precios y la calidad se mantengan dos puntos por arriba o debajo de la media. Está dirigida al segmento donde la calidad es el componente que agrega valor al producto, de este segmento, Zart se enfoca a la parte que es también sensible al precio.

4.1.4 Estrategias Planeadas

Al iniciar el juego de simulación de negocios cada equipo definió la estrategia a seguir para cada compañía, como se describen anteriormente. Las Tablas comparativas 4.1 y 4.2 muestran de las estrategias de cada empresa durante el juego y para cada producto, dividiéndose en estrategia de Marketing, Producción, Calidad y Precio.

Tabla 4.1 Estrategias planeadas de las tres compañías para el producto 1.

Estrategias planeadas Producto 1			
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Calidad	No se pretende hacer inversiones fuertes en calidad	Nivel de calidad relativa por arriba del 95%.	Nivel de calidad relativa entre 102% y 105%
Marketing	Estrategia efectiva para realzar la imagen	Aumentar inversión 20% anual para mejorar ventas y posicionamiento	Valor para el cliente a través de la construcción de una imagen de marca fuerte
Precio	Ofrecer el precio correcto, no ser los más bajos	Precios bajos en relación a la competencia, tener los más bajos en países foco	Precio accesible que refleje la calidad
Producción	Minimizar el costo manteniendo la misma capacidad de planta	Aumentar la capacidad de planta para disminuir costos fijos	No especifican

Tabla 4.2 Estrategias planeadas de las tres compañías para el producto 2.

Estrategias planeadas Producto 2			
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Calidad	Productos de calidad superior	Estabilizar y mantener la calidad relativa arriba del 85% Poca inversión en investigación y desarrollo.	Calidad 2 puntos porcentuales arriba o debajo de la media.
Marketing	Posicionarse sobre los competidores. Promover una fuerte lealtad a la marca.	Disminuir la inversión. Disminuir la participación en el mercado.	Enfocado a clientes sensibles al precio. Construir una imagen de marca fuerte.
Precio	Precios que reflejan el valor del producto.	Precios que reflejen la calidad	Precios directamente relacionados con la calidad. Precios relativos 2 puntos porcentuales por arriba o debajo de la media.
Producción	Maximizar el potencial de producción y gastos de operación. Expandir la capacidad de planta para obtener disminución de costos	Disminución de la capacidad de la planta.	No especifican.



De acuerdo al plan de marketing de Century, Inc, la empresa dirige todos sus esfuerzos hacia el producto 2 que es el Connoisseur. Por lo tanto, esta compañía, de acuerdo a las estrategias de Michael Porter, lleva a cabo una estrategia de diferenciación.

Leemac Company, por otra parte, dirige sus esfuerzos al producto 1, llamado Free Time. Esto significa que su estrategia es buscar el liderazgo en bajos costos, porque pretende disminuir gastos y costos para ofrecer el precio más bajo del mercado.

Finalmente, Timex Co. busca posicionarse en ambos mercados, producto 1 y 2, brindando productos de buena calidad a precios accesibles y construyendo una imagen de marca fuerte.

4.2 Administración de las actividades de marketing

Como se observa en el capítulo 2 en el apartado 2.6.1, la administración de las actividades de marketing está compuesta por dos etapas: la implementación de las actividades de marketing y el control de las mismas que se presentan a continuación.

4.2.1 Implementación de las actividades de marketing

La implementación de las actividades de marketing consiste en analizar las inversiones y acciones realizadas por las tres compañías durante los tres años de operación dentro del simulador de negocios. Se toma en cuenta las inversiones realizadas en investigación y desarrollo, marketing, el costo unitario promedio de cada producto, la capacidad de planta y las acciones realizadas en cuanto al precio. Las acciones se analizan por producto y anuales.



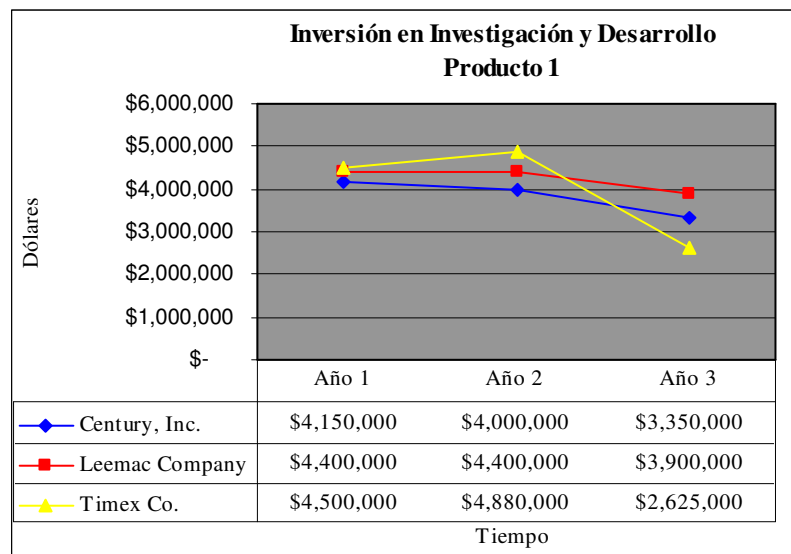
4.2.1.1 Producto 1

De acuerdo al simulador de negocios la inversión en investigación y desarrollo tiene sus efectos en la calidad de los productos; que es la primera inversión a analizar (Ver Gráfica 4.1). Leemac Company fue la empresa que realizó un mayor gasto en este rubro invirtiendo \$12,700,000 durante los tres años. En los dos primeros años la inversión permaneció estable, para el tercer año ésta disminuyó en 11.36%.

En segundo lugar, Timex Co. realizó una inversión total de \$12,005,000; del primer al segundo año aumentó su inversión del 8.44% y para el tercero la disminuye en 46.21%. Durante los dos primeros años invirtió una cantidad mayor que las otras dos empresas y para el último hizo una disminución drástica en este rubro. Probablemente, esta disminución en la inversión en Investigación y Desarrollo no tendrá efectos positivos a mediano plazo.

Century, Inc. fue la compañía que realizó la menor inversión en este rubro llegando a un total de \$11,500,000. Durante los tres años la compañía mostró disminuciones en este gasto; para el segundo año su inversión había disminuido en 3.61% en relación al primer año y para el tercero disminuyó en 16.25%. Cabe destacar que en el último año las tres compañías decidieron disminuir estas inversiones ya que, probablemente la calidad de esta línea de productos era lo suficientemente buena para soportar disminuciones en este gasto puesto que el mercado al que se dirigen estos productos no considera a la calidad como el factor más importante en su proceso de compra.

Gráfica 4.1 Inversión en Investigación y Desarrollo del producto 1 de las tres compañías.

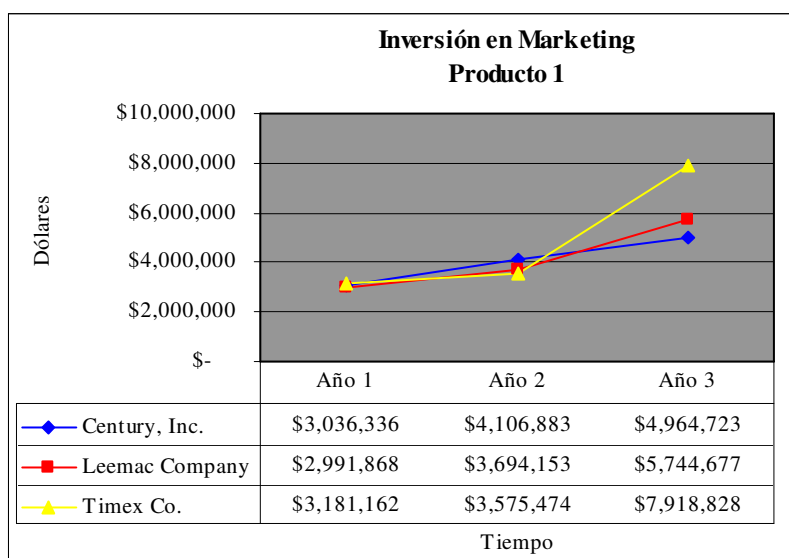


Respecto a la inversión en marketing, se observa que las tres compañías aumentaron su inversión año tras año (Ver Gráfica 4.2). Timex Co. fue la empresa que registró una inversión en marketing mayor de las tres empresas analizadas con un total de \$14,675,464 durante los tres años. Del primer al segundo año la inversión aumentó en 12.40% y al tercero se incrementó a más del doble en un 121.48%.

En segundo lugar, Leemac Company invirtió una cantidad total de \$12,430,698 registrando aumentos de 23.47% y 55.51% anualmente.

Finalmente Century, Inc. registró una inversión total en marketing de \$12,107,942 con aumentos de 35.26% del primer al segundo año y de 20.89% para el tercero. Durante el primer año la inversión entre las tres no tuvo mayores diferencias, durante el segundo año fue Century, Inc. quien presentó un mayor gasto en marketing en relación a sus competidores y, por último, Timex Co. mostró una inversión mucho mayor en relación con Century, Inc. y Leemac Company.

Gráfica 4.2 Inversión en Marketing del producto 1 de las tres compañías.



A continuación se describe la distribución de la inversión en marketing de las tres compañías en los seis mercados (Ver Tabla 4.3): Japón, México, China, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos.

La inversión en marketing para el producto 1 de Century, Inc. fue distribuida de acuerdo a la prioridad de los mercados de la compañía, por lo tanto, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido fueron los países en donde realizaron las inversiones más fuertes que representan el 34%, 34% y 25% respectivamente del total de la inversión de la compañía. Esta distribución del gasto de marketing de la compañía probablemente fue realizada de esta manera, debido a que, estos países son los mercados meta de Century, Inc., a excepción de Reino Unido. Y Japón que fue uno de los principales segmentos para la compañía invirtió 12% del total.

Leemac Company distribuyó la inversión en marketing de tal forma que en Alemania invirtió 38%, Estados Unidos 29% y Reino Unido 19% del total del gasto de la compañía. Esta acción se realizó de acuerdo a la prioridad de los mercados meta de la empresa.

La distribución de Timex Co. fue semejante a la de las demás compañías, sin embargo, el porcentaje del total de su inversión fue diferente. Esta compañía invirtió 16% en Reino Unido, 46% en Alemania y 26% en Estados Unidos del total del gasto en marketing de la empresa. Cabe mencionar que Reino Unido no fue de los principales mercados de la compañía y Japón que si lo fue, invirtió únicamente 6% del total de la inversión y en este país no fue la compañía que más invirtió.

Tabla 4.3 Inversión en Marketing por país producto 1.

Inversión en Marketing									
Producto 1									
	Año 1			Año 2			Año 3		
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Japón	\$ 338,387.00	\$ 307,197.00	\$ 283,553.00	\$ 451,459.00	\$ 303,865.00	\$ 266,437.00	\$ 572,871.00	\$ 450,203.00	\$ 513,758.00
México	\$ 79,552.00	\$ 79,111.00	\$ 66,829.00	\$ 99,704.00	\$ 86,241.00	\$ 75,891.00	\$ 114,155.00	\$ 93,119.00	\$ 107,578.00
China	\$ 212,923.00	\$ 202,452.00	\$ 180,087.00	\$ 287,386.00	\$ 210,409.00	\$ 183,394.00	\$ 336,285.00	\$ 266,589.00	\$ 306,842.00
Reino Unido	\$ 682,294.00	\$ 636,383.00	\$ 669,585.00	\$ 884,256.00	\$ 846,449.00	\$ 746,858.00	\$ 1,021,195.00	\$ 1,089,378.00	\$ 1,282,246.00
Alemania	\$ 806,759.00	\$ 766,725.00	\$ 991,108.00	\$ 1,054,058.00	\$ 1,057,189.00	\$ 1,157,894.00	\$ 1,246,978.00	\$ 2,165,388.00	\$ 3,613,404.00
Estados Unidos	\$ 916,421.00	\$ 1,000,000.00	\$ 990,000.00	\$ 1,330,020.00	\$ 1,190,000.00	\$ 1,145,000.00	\$ 1,673,239.00	\$ 1,680,000.00	\$ 2,095,000.00
Total	\$ 3,036,336.00	\$ 2,991,868.00	\$ 3,181,162.00	\$ 4,106,883.00	\$ 3,694,153.00	\$ 3,575,474.00	\$ 4,964,723.00	\$ 5,744,677.00	\$ 7,918,828.00

El precio relativo promedio es una medida que indica el nivel de los precios de una compañía en relación a las demás empresas (Ver Gráfica 4.3). En el primer año Leemac Company registró los precios más altos seguida de Timex Co. y finalmente Century, Inc.

Para el segundo año las tres compañías disminuyeron precios; Century, Inc. los disminuyó en 1.33%; Leemac Company en 7.28% y Timex Co en 7.20%. Por lo tanto, Century Inc. registró los precios más elevados. Del segundo al tercer año la única compañía que registró un aumento en precios fue Century Inc. en 0.67%. Nuevamente esta última compañía mostró los precios más altos seguida de Leemac Company, con una disminución de 4.7% y, finalmente, Timex Co. quien también redujo sus precios en 4.53% (Ver Tabla 4.4).

Gráfica 4.3 Precio relativo promedio del producto 1 de las tres compañías.

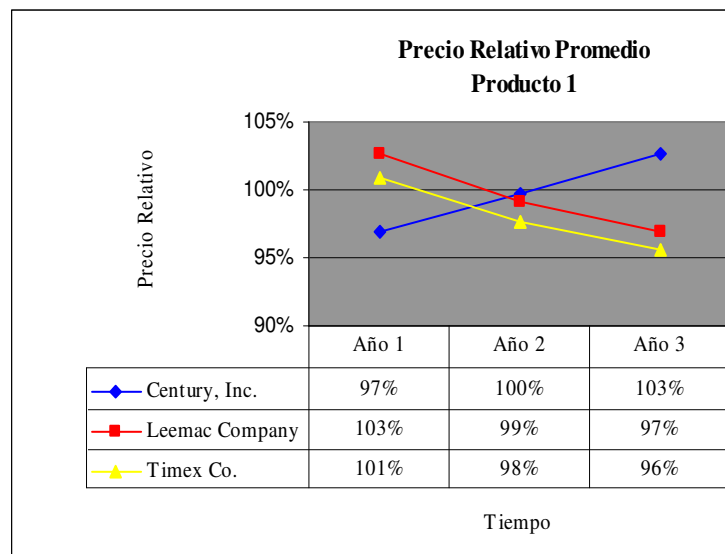


Tabla 4.4 Precio promedio del producto 1 de las tres compañías.

Precio Promedio Producto 1				
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	
Año 1	\$ 42.31	\$ 44.76	\$ 44.06	
Año 2	\$ 41.75	\$ 41.50	\$ 40.88	
Año 3	\$ 42.03	\$ 39.55	\$ 39.03	

La siguiente Tabla muestra los precios en dólares de las tres compañías en los seis mercados (Ver Tabla 4.5). Se observa que las tres compañías asignaron los precios más caros en Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Japón. En China y México las tres compañías tuvieron los precios más baratos. Durante los tres años se presentaron variaciones en el precio en cada compañía.

Century, Inc. fue la compañía que del primer al tercer año aumentó los precios. En contraste con Leemac Company y Timex, Co. las cuales disminuyeron los precios en todos los países.

Tabla 4.5 Precios en dólares del producto 1 en los seis mercados.

Precios Producto 1									
	Año 1			Año 2			Año 3		
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Japón	\$ 37.34	\$ 39.96	\$ 39.04	\$ 36.35	\$ 37.65	\$ 36.93	\$ 38.74	\$ 37.75	\$ 36.91
México	\$ 34.17	\$ 36.62	\$ 35.84	\$ 34.32	\$ 35.07	\$ 34.38	\$ 34.73	\$ 33.67	\$ 33.19
China	\$ 37.69	\$ 39.92	\$ 39.45	\$ 39.65	\$ 37.94	\$ 37.72	\$ 38.72	\$ 36.91	\$ 36.69
Reino Unido	\$ 47.56	\$ 49.37	\$ 47.20	\$ 45.96	\$ 44.08	\$ 42.62	\$ 44.42	\$ 41.26	\$ 40.31
Alemania	\$ 55.03	\$ 58.56	\$ 58.57	\$ 52.64	\$ 53.05	\$ 52.37	\$ 54.42	\$ 49.43	\$ 48.99
Estados Unidos	\$ 42.06	\$ 44.13	\$ 44.24	\$ 41.55	\$ 41.20	\$ 41.28	\$ 41.11	\$ 38.29	\$ 38.11

En la siguiente tabla se presenta la capacidad de planta que cada compañía registró en los tres años (Ver Tabla 4.6). Se observa que Century Inc, disminuyó su capacidad de planta para el año dos en un .52% y 9.76% para el año tres. Por otro lado, para el segundo año Leemac Company y Timex Co. mostraron aumentos en su capacidad en 11.47% y 13.46% respectivamente y de 8.27% y 6.64% del segundo al tercer año.

Tabla 4.6 Capacidad de planta del producto 1 de las tres compañías.

Capacidad de planta (uns) Producto 1			
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Año 1	1,143,335	1,010,421	1,187,036
Año 2	1,137,443	1,126,328	1,346,803
Año 3	1,026,431	1,219,493	1,436,266

Otro de los aspectos a analizar es el costo unitario de los productos. La siguiente tabla (Ver Tabla 4.7) presenta el costo unitario promedio de cada año de operación de las tres compañías en su producto 1. Se observó que los costos de Century, Inc. fueron los más altos de las tres compañías y presentaron un aumento de 1.11% del primer al segundo año, y de 1.36% para el tercero.



Los costos de Timex Co. fueron los más bajos con disminuciones anuales de .70% y 1.47%. Sin embargo, Leemac Company mostró disminuciones mayores en relación a Timex Co. de 1.23% para el segundo año y de 1.51% para el tercero.

Tabla 4.7 Costo unitario promedio del producto 1 de las tres compañías.

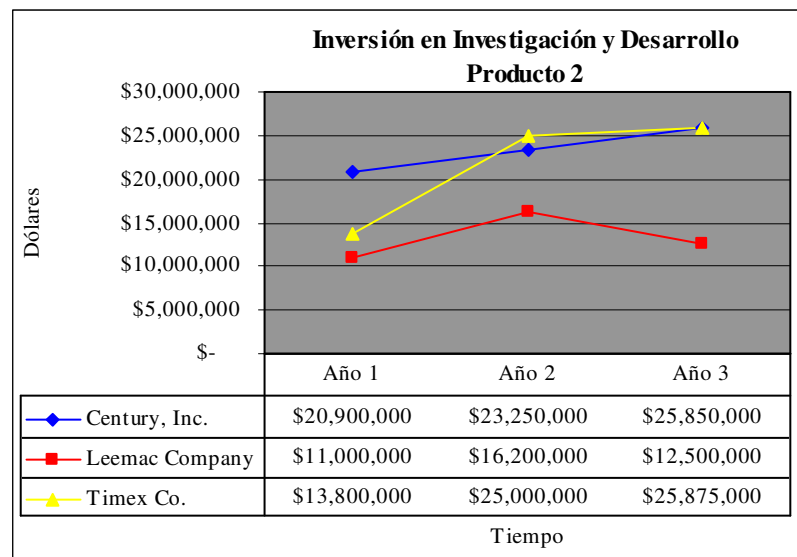
Costo Unitario Promedio Producto 1					
	Century, Inc.		Leemac Company		Timex Co.
Año 1	\$	20.05	\$	20.35	\$ 20.16
Año 2	\$	20.27	\$	20.10	\$ 20.02
Año 3	\$	20.55	\$	19.79	\$ 19.73

4.2.1.2 Producto 2

A continuación se presentan las acciones realizadas de cada compañía en el producto 2. En el mercado del producto 2 las acciones difieren en comparación al primer producto. En este caso la inversión en Investigación y Desarrollo (Ver Gráfica 4.4) es mayor que las del producto económico, es decir, aquí las compañías duplican la inversión en comparación al producto 1.

Century, Inc. invirtió \$ 70,000,000 en los tres años de operación de la compañía, aumentando este gasto en 11% cada año y realizó la mayor inversión de las tres compañías duplicando la de Leemac Company quien realizó una inversión de \$ 39, 700,000, fue la empresa que gastó menos en este concepto y en el último año disminuyó la inversión en un 22.8%. Timex Co. aumentó la inversión 81% del primer al segundo año y para el siguiente fue de tan sólo un 3.5%; en total invirtió \$ 64,675,000.

Gráfica 4.4 Inversión en Investigación y Desarrollo del producto 2 de las tres compañías.

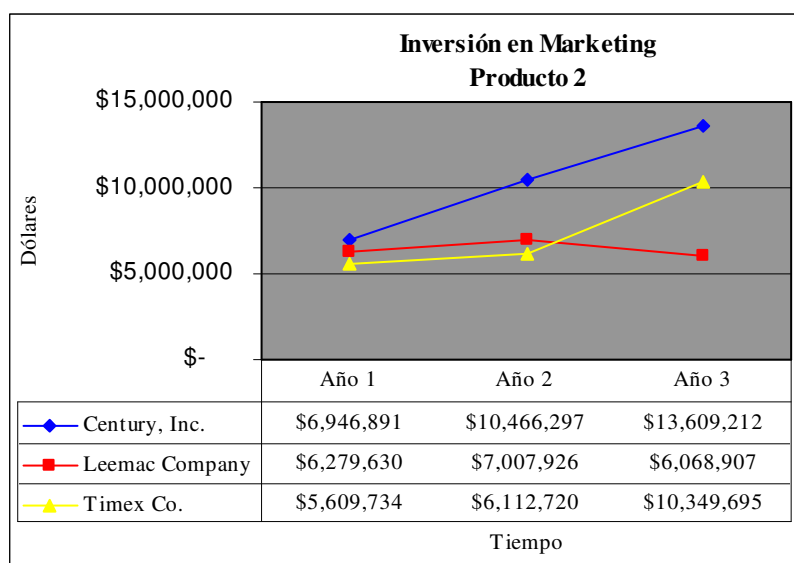


La siguiente inversión a analizar es la que se realizó en marketing (Ver Grafica 4.5); Century, Inc. es la compañía que más gastó con una inversión de \$31,022,400 de las tres que se analizan. Del primer al segundo año aumentó su inversión en 50% y para el tercero en 30%.

En segundo lugar en cuanto al monto de las inversiones en marketing lo tiene Timex Co. quien gastó un total de \$22,072,149. Cabe destacar que es notable el aumento del 70% de inversión en el último año.

Por último Leemac Company invirtió \$19,356, 463 en total, como se observa en la gráfica esta compañía tomó decisiones contradictorias porque del primer al segundo año aumentó la inversión en un 11.60% y para el siguiente la disminuye en 13%, por lo tanto no se comprende cuales eran los objetivos de la misma.

Gráfica 4.5 Inversión en Marketing del producto 2 de las tres compañías.



A continuación se presenta una tabla con la inversión en marketing de las tres compañías en cada uno de los países en donde se distribuyó el producto.

La inversión en marketing para el producto 2 de Century, Inc. fue distribuida de acuerdo a la prioridad de los mercados de la compañía (Ver Tabla 4.8). Estados Unidos, Alemania y Japón fueron los países en donde realizó las inversiones más fuertes que representan el 50%, 19% y 15% respectivamente del total del gasto de la compañía en este rubro. Esta distribución probablemente fue realizada de esta manera porque estos países son los mercados meta de Century, Inc.

Leemac Company distribuyó mayor porcentaje en Estados Unidos, Alemania y Japón 41%, 19% y 16% respectivamente del total del gasto de la compañía. Es importante mencionar que Japón no fue considerado mercado meta de la compañía.

La distribución de Timex Co. fue semejante a la de las demás compañías, sin embargo, el porcentaje del total de su inversión fue diferente. Esta compañía invirtió 11% en Japón, 16% en Alemania y 46% en Estados Unidos del total del gasto en marketing de la

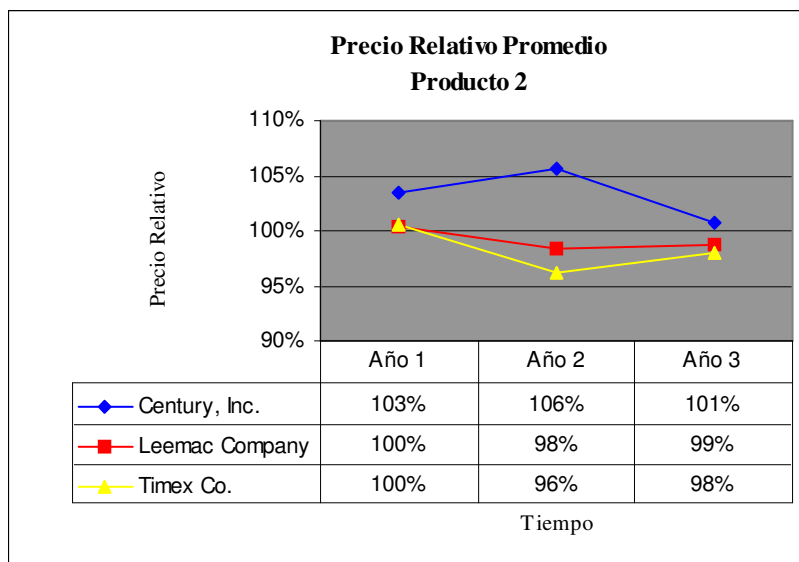
empresa. Esta distribución probablemente fue de acuerdo al orden de importancia de la compañía, es decir, los países en donde se invirtió mayor porcentaje fueron los que representan mayor prioridad para Timex Co.

Tabla 4.8 Inversión en Marketing por país producto 2.

Inversión en Marketing									
Producto 2									
	Año 1			Año 2			Año 3		
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Japón	\$ 1,076,250.00	\$ 1,020,297.00	\$ 798,234.00	\$ 1,546,674.00	\$ 1,066,222.00	\$ 613,451.00	\$ 1,998,145.00	\$ 968,507.00	\$ 1,138,246.00
México	\$ 441,161.00	\$ 457,124.00	\$ 386,631.00	\$ 523,136.00	\$ 440,114.00	\$ 465,046.00	\$ 411,420.00	\$ 289,715.00	\$ 740,505.00
China	\$ 545,526.00	\$ 541,160.00	\$ 445,847.00	\$ 689,946.00	\$ 536,663.00	\$ 496,321.00	\$ 493,295.00	\$ 393,981.00	\$ 941,969.00
Reino Unido	\$ 886,440.00	\$ 790,995.00	\$ 694,896.00	\$ 1,233,918.00	\$ 837,978.00	\$ 883,034.00	\$ 1,349,268.00	\$ 739,124.00	\$ 1,129,068.00
Alemania	\$ 1,284,364.00	\$ 1,180,054.00	\$ 1,044,126.00	\$ 1,978,115.00	\$ 1,291,949.00	\$ 1,154,868.00	\$ 2,580,724.00	\$ 1,177,580.00	\$ 1,639,907.00
Estados Unidos	\$ 2,713,150.00	\$ 2,290,000.00	\$ 2,240,000.00	\$ 4,494,508.00	\$ 2,835,000.00	\$ 2,500,000.00	\$ 6,776,360.00	\$ 2,500,000.00	\$ 4,760,000.00
Total	\$ 6,946,891.00	\$ 6,279,630.00	\$ 5,609,734.00	\$ 10,466,297.00	\$ 7,007,926.00	\$ 6,112,720.00	\$ 13,609,212.00	\$ 6,068,907.00	\$ 10,349,695.00

Las decisiones tomadas respecto al precio varían en cada compañía, cada una realizó acciones diferentes. En general se observa que las decisiones cambiaron cada año (Ver Gráfica 4.6) la compañía que mantuvo los precios más altos fue Century, Inc, seguida de Leemac Company y por último Timex Co.

Gráfica 4.6 Precio relativo promedio del producto 2 de las tres compañías.



Del primer al segundo año de operación Century, Inc. aumentó sus precios 7.2% mientras que Leemac Company y Timex Co. los disminuyeron 1% y 3% respectivamente. Del segundo al tercer año Century, Inc disminuyó el precio 1.8% y las otras dos empresas lo aumentaron 3.4% y 4.6%. Se pudo observar que las acciones de Leemac Company y Timex Co. fueron contrarias a las de Century, Inc. (Ver Tabla 4.9).

Tabla 4.9 Precio promedio del producto 2 de las tres compañías.

Precio Promedio Producto 2			
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Año 1	\$ 53.33	\$ 53.75	\$ 54.06
Año 2	\$ 57.21	\$ 53.13	\$ 52.38
Año 3	\$ 56.13	\$ 54.98	\$ 54.83

La siguiente tabla muestra los precios de las tres empresas en los seis países donde se comercializa la línea de productos. El país que tuvo el precio más elevado fue Reino Unido, en seguida de, Alemania y Japón. El precio medio se observó en China; y los precios más bajos fueron en Estados Unidos y por último en México. Las tres compañías aumentaron los precios en los seis mercados durante los tres años.

Tabla 4.10 Precios en dólares del producto 2 en los seis mercados.

Precios Producto 2									
	Año 1			Año 2			Año 3		
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Japón	\$ 64.49	\$ 62.30	\$ 62.76	\$ 69.25	\$ 63.16	\$ 62.31	\$ 71.44	\$ 68.11	\$ 69.43
México	\$ 45.85	\$ 44.62	\$ 45.48	\$ 48.65	\$ 44.77	\$ 44.16	\$ 48.16	\$ 46.75	\$ 45.90
China	\$ 64.24	\$ 61.62	\$ 60.98	\$ 67.18	\$ 64.08	\$ 60.53	\$ 65.49	\$ 65.64	\$ 63.36
Reino Unido	\$ 78.19	\$ 73.02	\$ 71.96	\$ 79.81	\$ 74.12	\$ 72.33	\$ 79.00	\$ 77.74	\$ 77.32
Alemania	\$ 71.33	\$ 70.65	\$ 70.51	\$ 76.78	\$ 72.59	\$ 71.89	\$ 77.37	\$ 77.02	\$ 76.41
Estados Unidos	\$ 53.33	\$ 53.75	\$ 54.06	\$ 57.21	\$ 53.13	\$ 52.38	\$ 56.13	\$ 54.98	\$ 54.83

La Tabla 4.11 muestra que la compañía que tuvo mayor capacidad de planta fue Century, Inc. la cual aumentó su capacidad en 23.5% en el segundo año y para el tercero 12%. Leemac Company disminuyó 27% y 25% del primer al segundo año y al tercero respectivamente y fue la empresa que tuvo menos capacidad de planta. Timex Co. aumentó la capacidad de planta 11.2% y 7.3%.

Tabla 4.11 Capacidad de planta del producto 2 de las tres compañías.

Capacidad de planta (uns)			
Producto 2			
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Año 1	1,103,945	1,029,814	932,423
Año 2	1,363,403	752,502	1,037,390
Año 3	1,532,359	564,598	1,113,676

El siguiente aspecto a analizar de las tres compañías son los costos unitarios de los productos. Se presenta una tabla (Ver Tabla 4.12) con el promedio anual de los costos del producto 2 de cada empresa.

En el primer y segundo año Leemac Company tuvo los costos más bajos y en el tercero Century, Inc. Esta compañía realizó disminuciones en el costo de 1.6% y 6.2%; Leemac Company disminuyó el costo en 4.4% del primer al segundo año y para el siguiente lo aumentó 7.85%. A la vez Timex Co. disminuyó 1.6% y del segundo al tercer año aumentó 2.52% el costo unitario que para esta compañía corresponde a su producto Zart. Es importante mencionar que como se trata del producto donde la calidad y las características del producto son muy importantes los costos por lo tanto, son elevados.

Tabla 4.12 Costo unitario promedio del producto 2 de las tres compañías.

Costo Unitario Promedio Producto 2				
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	
Año 1	\$ 29.66	\$ 28.94	\$ 29.01	
Año 2	\$ 29.16	\$ 27.62	\$ 28.54	
Año 3	\$ 27.35	\$ 29.79	\$ 29.26	

4.2.2 Control de las actividades de marketing

El control de las actividades de marketing es la segunda parte de la administración de las actividades de marketing. El control se divide en dos etapas: el monitoreo y evaluación de las actividades de marketing.

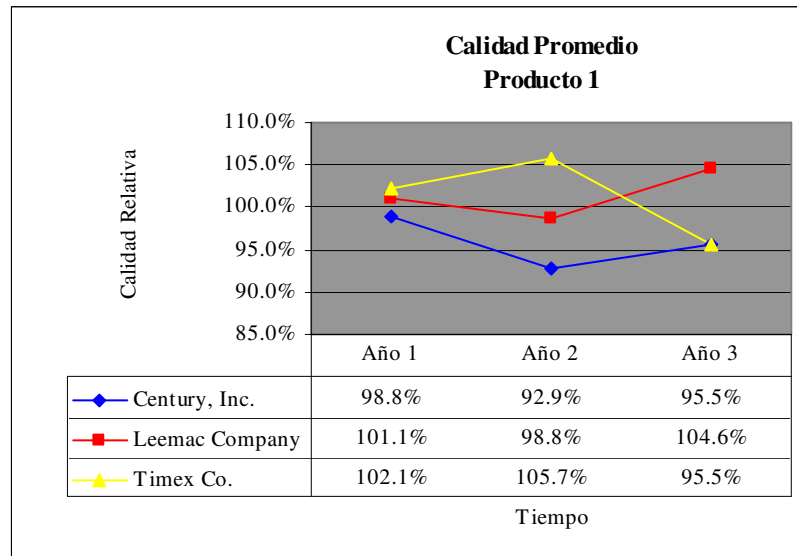
4.2.2.1 Monitoreo de las actividades de marketing

El monitoreo de las actividades de marketing es la primera etapa dentro del control. A continuación se presenta el monitoreo de las actividades por producto comenzando con el producto 1.

4.2.2.1.1 Producto 1

Según el simulador de negocios la calidad obtenida en los productos es principalmente un reflejo de la cantidad que una empresa invierte en Investigación y Desarrollo, en comparación con la realizada por las demás, es decir, la calidad es relativa. Por lo tanto, en el primer y segundo año Timex Co. mostró la más alta calidad, seguida por Leemac Company y, por último, Century, Inc. que tuvo la más baja calidad relativa. Fue en el último año cuando Leemac Company presenta la calidad más alta puesto que Timex hace una disminución importante en su inversión (Ver Gráfica 4.7).

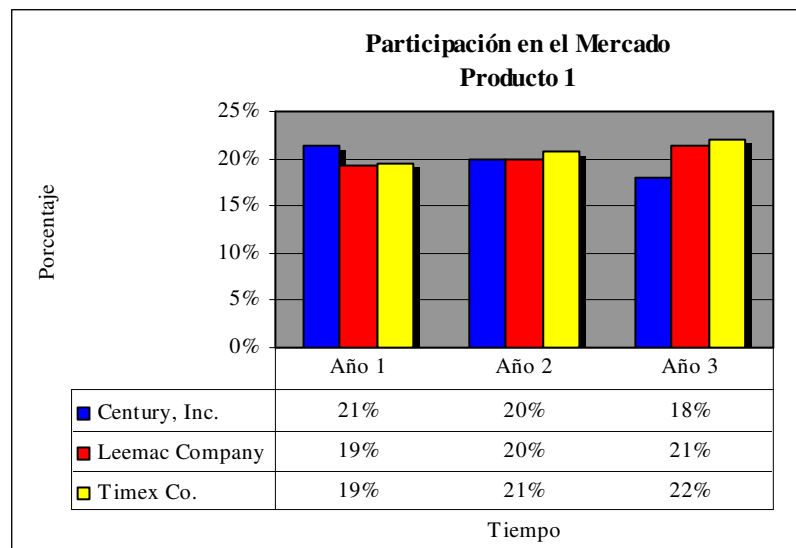
Gráfica 4.7 Calidad relativa promedio del producto 1 de las tres compañías.



Respecto a la participación en el mercado, las compañías presentaron cambios año tras año. Century, Inc. disminuyó gradualmente su participación de mercado de este producto registrando porcentajes de 21% en el primer año, 20% en el segundo y 18% en el tercero. Cabe destacar que esta línea de producto no representa el enfoque de esta compañía.

Durante el primer año, Leemac Company y Timex Co. presentaron 19% en su participación en el mercado, sin embargo, durante el segundo y tercer año Timex mostró participaciones de 21% y 22%, un punto porcentual más altas que las de Leemac Company (Ver Gráfica 4.8).

Gráfica 4.8 Participación en el mercado del producto 1 de las tres compañías.



A continuación se muestra una tabla con la participación de mercado de las tres compañías en los seis países donde se comercializa la línea de producto.

Tabla 4.13 Participación de mercado del producto 1 en los seis países.

Participación en el Mercado Producto 1									
	Año 1			Año 2			Año 3		
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Japón	22%	19%	19%	23%	19%	20%	21%	20%	21%
México	23%	19%	19%	22%	21%	21%	21%	21%	22%
China	22%	19%	18%	19%	19%	20%	19%	20%	20%
Reino Unido	20%	18%	21%	18%	21%	22%	16%	23%	22%
Alemania	21%	18%	20%	19%	20%	23%	14%	22%	27%
Estados Unidos	21%	20%	20%	19%	20%	20%	18%	22%	21%

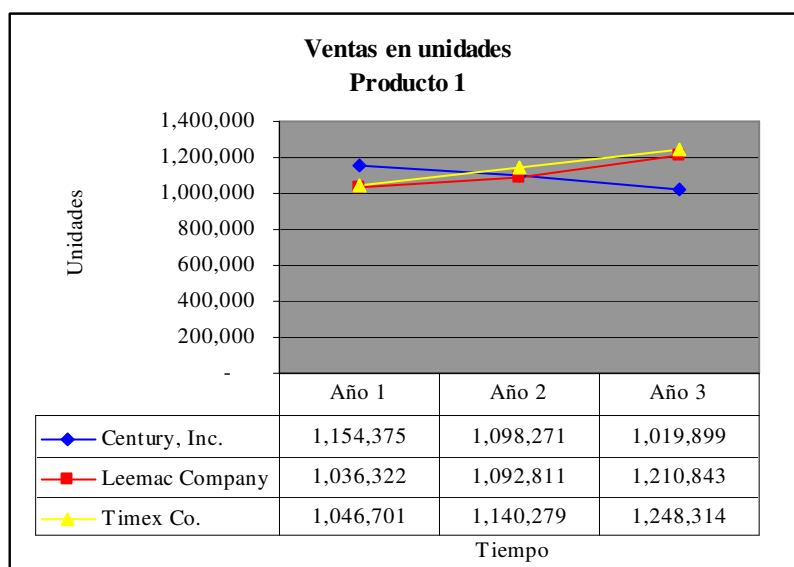
La participación de mercado de Century, Inc. en Estados Unidos, Alemania y Japón fue disminuyendo en cada uno de los años, de la misma forma que en los países que no representan el mercado meta de la compañía, es importante mencionar que este producto no es la base de la estrategia de diferenciación de la compañía.

Leemac Company presentó aumentos en la participación en los seis mercados, sin embargo, en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido tuvo los mayores aumentos. Estos fueron los países foco de la empresa. Sin embargo, esta compañía debió de haber registrado aumentos en todos los países ya que este producto es la base de la estrategia de liderazgo en costos.

Timex Co. tuvo aumentos en la participación en los seis mercados, principalmente se observaron mayores aumentos en Alemania, Estados Unidos y Japón; los cuales son los mercados de mayor prioridad para la empresa.

La siguiente gráfica presenta las ventas en unidades de las tres compañías. Se observó que la única compañía que disminuyó las ventas fue Century, Inc. en un 4.86% del primer al segundo año y, al tercero, 7.14%. Leemac Company aumentó las ventas en 5.45% y 10.80% respectivamente. La compañía que vendió más unidades en esta línea de producto fue Timex Co. aumentándolas 8.94% y 9.47% anualmente.

Gráfica 4.9 Ventas en unidades del producto 1 de las tres compañías

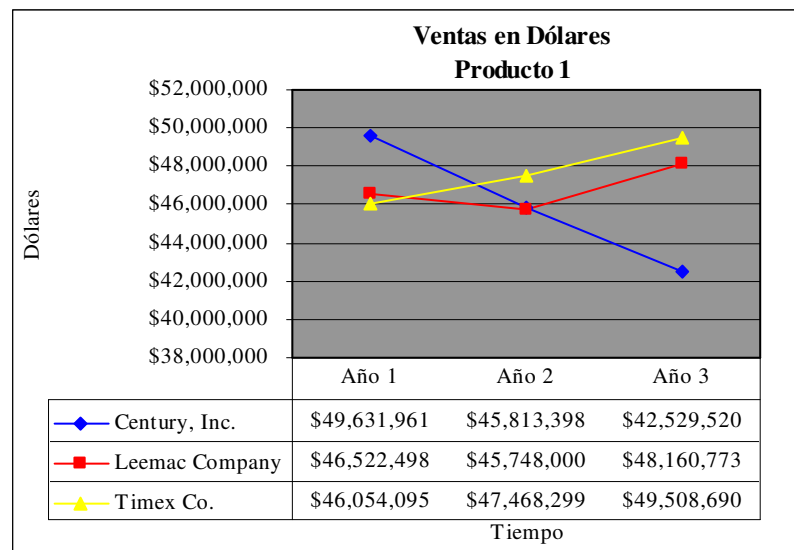


En cuanto a las ventas en dólares registradas en esta línea de producto (Ver Gráfica 4.10), se puede observar que Century, Inc. fue la empresa que registró un nivel más alto en el primer año, seguida de Leemac Company y, por último, Timex Co.

Para el segundo año las ventas de esta última aumentaron en 3.07% logrando colocarse como la primera en ventas seguida de Century, Inc. cuyo nivel de ventas disminuyó en 7.69%, en tercer lugar Leemac Company registró una disminución de 1.66% respecto al año anterior.

Al tercer año, Timex Co. se mantuvo como la más alta en ventas en dólares aumentándolas en un 4.30% respecto al segundo año. Leemac Company registró un aumento en sus ventas de 5.27% lo cual la coloca en segundo lugar y, Century, Inc., mostró otra disminución del 7.17% respecto al año anterior, por lo tanto se colocó en tercer lugar de ventas en dólares.

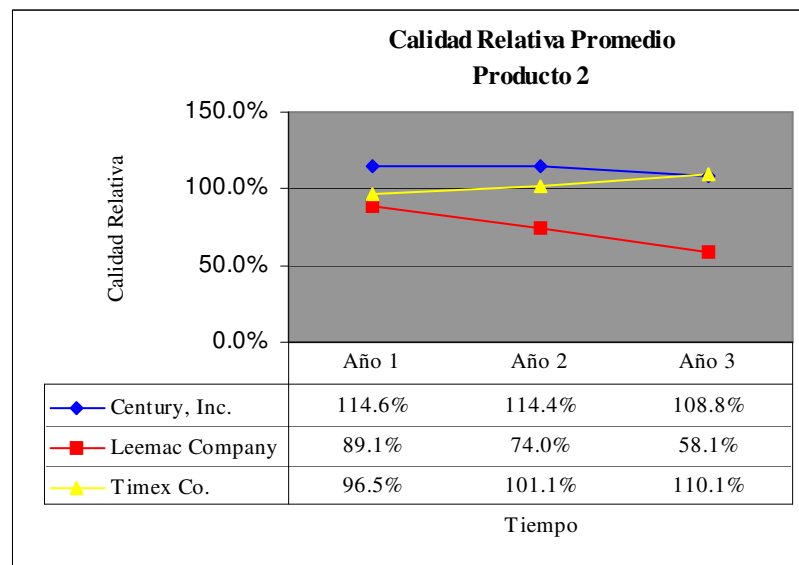
Gráfica 4.10 Ventas en dólares anuales del producto 1 de las tres compañías.



4.2.2.1.2 Producto 2

Los resultados obtenidos de las acciones realizadas del producto 2 se presentan a continuación (Ver Grafica 4.11). Century, Inc. fue la compañía que mayor calidad tuvo durante los tres años de operación, en seguida Timex Co. y por último Leemac Company con los niveles más bajos de calidad. Century, Inc mantuvo su calidad y fue hasta el tercer año donde la disminuyó en 4.8%. Leemac Company fue quien presentó caídas significativas en la calidad del primer al segundo año de 17% y 21.4% al tercero, terminando la operación de la empresa con una calidad de 58%. Timex Co., en cambio, aumentó la calidad 4.75% y 9% en cada año.

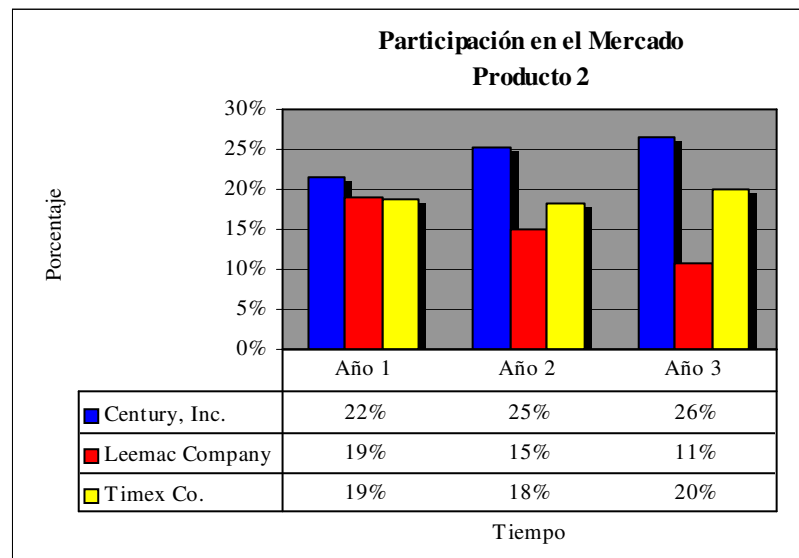
Gráfica 4.11 Calidad relativa promedio del producto 2 de las tres compañías.



Las inversiones realizadas en marketing y las ventas de las compañías se ven reflejadas en la participación en el mercado (Ver Grafica 4.12). La empresa que mayor participación en el mercado tuvo en cada uno de los años fue Century, Inc., la cual tuvo incrementos en puntos porcentuales de 3 y 1 en cada año.

La participación de mercado de Leemac Company fue descendiendo 4 puntos porcentuales cada año concluyendo con 11% de participación mundial. Timex Co. fue más estable, tuvo una disminución del primer al segundo año de un punto porcentual; pero al tercero aumentó 2 puntos porcentuales, cerrando operaciones con un 20% de participación en el mercado.

Gráfica 4.12 Participación en el mercado del producto 2 de las tres compañías.



A continuación se muestra la participación de mercado en los seis países de las tres compañías (Ver Tabla 4.14).

Tabla 4.14 Participación de mercado del producto 2 en los seis países.

Participación en el Mercado Producto 2									
	Año 1			Año 2			Año 3		
	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.	Century, Inc.	Leemac Company	Timex Co.
Japón	22%	20%	19%	27%	17%	18%	27%	12%	19%
México	21%	20%	19%	25%	17%	23%	23%	12%	32%
China	19%	18%	18%	24%	15%	20%	21%	11%	26%
Reino Unido	19%	18%	19%	24%	15%	19%	23%	11%	21%
Alemania	21%	19%	18%	24%	14%	17%	25%	11%	19%
Estados Unidos	22%	19%	19%	26%	15%	18%	28%	10%	19%



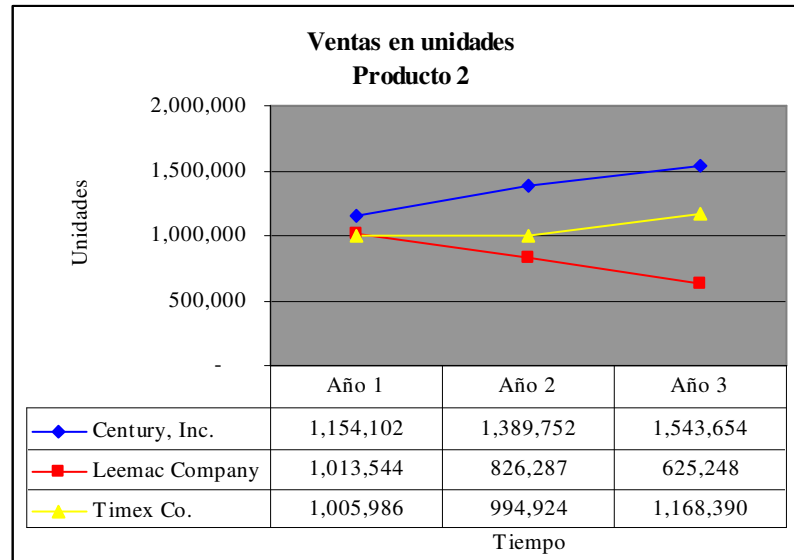
La participación de mercado de Century, Inc. para este producto aumentó en los seis mercados considerablemente. En Estados Unidos, Alemania y Japón alcanzaron los mayores aumentos, terminando la operación con 28%, 25% y 27% respectivamente de participación de mercado. Esta línea de producto es la base de la estrategia de diferenciación de la compañía.

Leemac Company disminuyó considerablemente la participación en los seis mercados, y en los principales países como Estados Unidos, Alemania y Reino Unido fue en donde tuvo las disminuciones más grandes, de 6 a 7 puntos porcentuales terminando la operación con 10%, 11% y 11% respectivamente.

Timex Co. tuvo aumentos significativos en la participación de mercado en China, México y Reino Unido y éstos no eran considerados los mercados de mayor prioridad para la empresa. En cambio en los mercados más importantes como Japón, Estados Unidos y Alemania lograron recuperar la participación después de que en el segundo año la disminuyeron, terminando la operación con la participación de mercado del primer año.

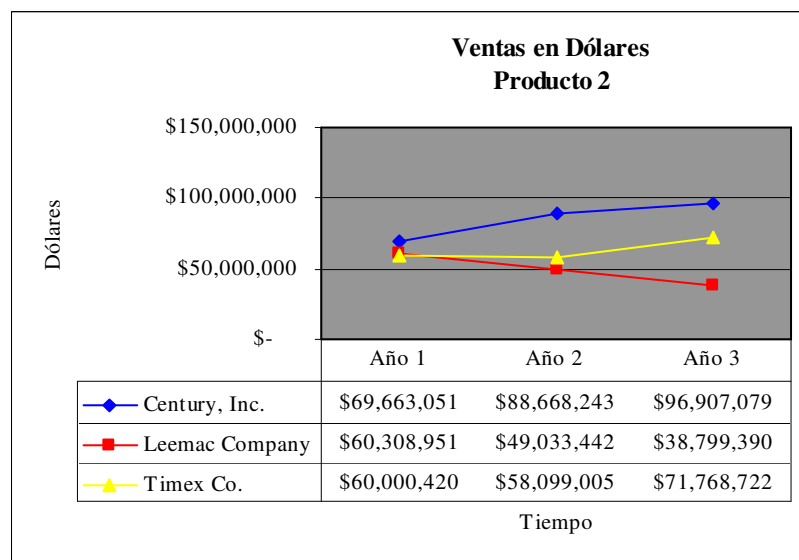
Century, Inc fue la compañía que logró las mayores ventas en unidades, la cual tuvo aumentos de 20.42% y 11.07% anualmente. En segundo lugar, Timex Co. registró una disminución de 1.10% del primer al segundo año, recuperándose con un aumento del 17.44% en el tercer año. Por último, Leemac Company tuvo disminuciones drásticas en las ventas de este producto disminuyéndolas en 18.48% y 24.33% cada año (Ver Gráfica 4.13).

Gráfica 4.13 Ventas en unidades del producto 2 de las tres compañías



En la siguiente gráfica se observan las ventas anuales en dólares. La compañía que obtuvo las mayores ventas fue Century, Inc. incrementándolas en 27.2% y 9.2% cada año. Timex Co. ocupa el segundo lugar de ventas, del primer al segundo año las disminuyó en 3% pero para el tercero aumentó 23.5%. La compañía que obtuvo las ventas más bajas fue Leemac Company, la cual, tuvo disminuciones drásticas de 18.7% y 20.8% anuales como se observa en la grafica.

Gráfica 4.14 Ventas anuales en dólares del producto 2 de las tres compañías.





4.2.2.2 Análisis del Desempeño Empresarial

El siguiente análisis financiero consiste en la evaluación del desempeño empresarial de las tres compañías, basándose en las razones financieras. Para determinar las razones a utilizar se basó en la información que proporcionan los reportes financieros del simulador de negocios, esto quiere decir que no todas las razones financieras se pueden aplicar para este análisis (Ver Tabla 4.15).

Las razones a analizar son las de liquidez, administración de deuda, rentabilidad y crecimiento, se presentan anuales y por compañía.

4.2.2.2.1 Razones de liquidez

La primera razón a analizar es la razón circulante que se encuentra dentro de las razones de liquidez. La razón circulante indica en que medida los pasivos circulantes de la compañía están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en un futuro cercano.

En el primer año la compañía que presentó una posición débil fue Leemac Company ya que la razón circulante es de 7.2 y es la única que está debajo del promedio de la industria que es de 7.4. Century, Inc. se consideraría como la compañía con mejor posición de acuerdo a esta razón porque es el punto medio, ya que Timex Co. tuvo la razón más grande y significa que la compañía tiene demasiado efectivo.

Para el segundo año la compañía con mejor posición fue Timex Co. y la que tuvo una liquidez crítica fue Century, Inc. porque su razón es de 6.68 la cual está muy alejada del promedio de la industria que fue de 8.51 y estuvo en una situación crítica.

En el tercer año Century, Inc. terminó ocupando la misma situación que el año pasado y con el promedio muy alejado del de la industria; la compañía que terminó la operación

con una mejor razón circulante fue Timex Co., y Leemac Company con demasiada liquidez que significa que no invirtió adecuadamente el dinero.

Tabla 4.15 Evaluación de las razones financieras de las tres compañías.

	Razones Financieras											
	Año 1				Año 2				Año 3			
	Century, Inc.	Leemac Compan	Timex Co.	Promedio Industria	Century Inc.	Leemac Compan	Timex Co.	Promedio Industria	Century Inc.	Leemac Compan	Timex Co.	Promedio Industria
Razones de liquidez												
Razón circulante (veces)	7.529	7.263	7.744	7.409	6.680	10.097	9.376	8.515	6.934	11.157	9.732	8.681
Razón administración de deudas												
Razón de endeudamiento	48.1%	41.9%	48.1%	46.9%	48.1%	34.6%	37.3%	40.5%	33.0%	36.6%	33.7%	37.5%
Razones de rentabilidad												
Margen neto de utilidades	6.6%	10.8%	9.8%	8.6%	6.7%	4.1%	2.2%	3.8%	6.2%	2.9%	-1.3%	3.7%
Rendimiento sobre los activos totales	3.0%	4.6%	4.0%	3.7%	3.5%	1.5%	0.8%	1.8%	3.2%	1.0%	-0.6%	1.8%
Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas	5.7%	7.9%	6.9%	6.8%	5.6%	2.3%	1.4%	2.9%	4.8%	1.6%	-0.9%	2.8%

4.2.2.2.2 Razones de Administración de deudas

La razón de endeudamiento mide el porcentaje de los activos totales que están financiados por los acreedores. En el primer año, el promedio de la industria fue de 46.9%. Fue Century, Inc. y Timex Co. quienes presentaron un porcentaje de financiamiento mayor al promedio de la industria con un 48.1% del total de los activos; por el contrario, Leemac Company presentó un porcentaje de 41.9% que es menor al de la industria.

En el segundo año el promedio de la industria bajó a 40.5%, lo que significa que probablemente la deuda del sector disminuyó. Sin embargo, Century, Inc. permaneció con un porcentaje de 48.1% de los activos financiados por los acreedores, mientras que Timex Co. lo redujo a 37.3% y, de la misma manera, Leemac Company presenta un 34.6%. Nuevamente Century, Inc. presentó un porcentaje de activos financiados alto en relación al resto del sector. Se observa que los acreedores proporcionaron casi la mitad del



financiamiento total de la empresa, por lo que podría resultar difícil para esta compañía solicitar y adquirir más préstamos.

Para el tercer año el promedio de la industria volvió a disminuir llegando al 37.5%. Las tres compañías se encontraron por debajo del promedio, sin embargo, se puede observar que para el tercer año Century, Inc. disminuyó la deuda y cerró con el financiamiento del 33% del total de los activos, mientras que Leemac Company con un 36.6%.

4.2.2.2.3 Razones de Rentabilidad

Las siguientes razones a analizar corresponden a las de rentabilidad. La primera del grupo es la razón de utilidad neta sobre ventas ó margen neto de utilidades que mide la utilidad neta por cada dólar de ventas. En el primer año la compañía que tuvo el margen de utilidades inferior al promedio de la industria de 9% fue Century, Inc con 7% esto puede indicar que las ventas fueron demasiada bajas, que sus costos demasiado altos o un alto interés alto, etc. La empresa que tuvo el mayor margen de utilidad neta y por arriba del promedio de la industria fue Leemac Company.

Para el segundo año Century, Inc. ocupó la mejor situación de acuerdo a esta razón financiera ya que el promedio fue de 7%, tres puntos porcentuales arriba del promedio de la industria, lo que ocurrió fue que el promedio de la industria se redujo drásticamente de 9% a 4% de este año , la empresa que ocupó el último lugar fue Timex Co. con un porcentaje de 2% lo cual indica que la administración no realizó adecuadamente la administración de los recursos de la compañía.

En el tercer año el promedio de la industria fue de 4% y Leemac Company y Timex Co. fueron las compañías que terminaron la operación del simulador con la peor posición financiera de acuerdo al porcentaje de margen neto de utilidades, Timex Co. terminó la operación con un punto porcentual negativo, lo que significa que sus ventas probablemente



disminuyeron o los costos y gastos aumentaron. En cambio Century, Inc. terminó con la mejor posición de acuerdo a esta razón financiera con un 6%, es decir, dos puntos porcentuales arriba del promedio de la industria y con el porcentaje más alto de las tres compañías.

La razón de rendimiento sobre los activos totales permite obtener una idea del rendimiento global sobre la inversión ganado de una compañía. En el primer año el promedio de la industria fue de 4%, en donde Century, Inc. tuvo un 3% inferior al de la industria porque la compañía utiliza mayor cantidad de deuda que el promedio de la industria. Leemac Company tuvo un 5% y fue el mayor de las tres compañías.

Para el segundo año Century, Inc. tuvo el mayor porcentaje de rendimiento sobre los activos totales y un punto porcentual arriba de la industria, es decir, la compañía seguía teniendo el mismo porcentaje, lo que sucedió fue que el promedio de la industria disminuyó a la vez que el de las otras dos compañías lo que significa que Leemac Company y Timex Co. comenzaron a endeudarse más o bien que las utilidades disminuyeron más que Century, Inc.

En el tercer año, el promedio de la industria, la situación de Century, Inc. y Leemac Company permaneció igual que el año pasado. Timex Co. presentó una disminución terminando la simulación con -1%.

La última razón a analizar es la de rendimiento sobre el capital contable de los accionistas o rendimiento del capital contable común, esta mide la tasa de rendimiento sobre la inversión que realizan los accionistas. En el primer año el promedio de la industria fue de 7%, Century, Inc. fue la compañía con el menor porcentaje de las tres e inferior al de la industria, esto probablemente es a causa de que esta empresa hizo mayor uso de deudas en este año. Leemac Company tuvo el mayor porcentaje y superior al de la industria en este periodo.



Para el segundo año de operación el promedio de la industria disminuyó cuatro puntos porcentuales al año pasado, Century, Inc. tuvo el mismo porcentaje que el periodo anterior pero le benefició la disminución de la industria porque significa que las demás compañías probablemente utilizaron el recurso de la deuda en mayor proporción que Century, Inc. Leemac Company y Timex Co. reflejaron un 2% y 1% respectivamente de rendimiento sobre el capital contable de los accionistas, este porcentaje fue inferior al de la industria en uno y dos puntos porcentuales en cada una.

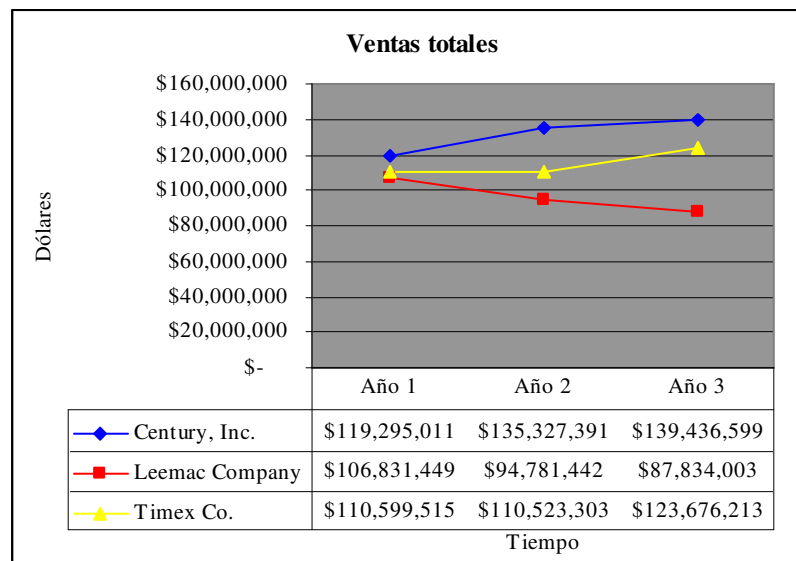
En el tercer año donde se concluye la administración de las compañías, el promedio de la industria continuó igual que el segundo año, el porcentaje de rendimiento del capital contable de los accionistas disminuyó un punto porcentual para Century, Inc. Leemac Company continuó igual que el año anterior y Timex Co. terminó la operación con -1% lo que significa que utilizó demasiado las deudas y en mayor proporción o que las utilidades de la empresa disminuyeron más que las otras tres empresas.

4.2.2.2.4 Razones de crecimiento

Las razones de crecimiento están conformadas por los porcentajes de crecimiento o disminución de las ventas y utilidades de la compañía. A continuación se presentan las graficas de ventas y utilidades (Ver grafica 4.15 y 4.16) de las tres compañías durante los tres años de operación.

Durante los tres años, Century, Inc. obtuvo las ventas más altas de las tres empresas analizadas, seguida de Timex Co. y, por último, Leemac Company. Las ventas de Century, Inc. crecieron gradualmente en 13.44% del primer al segundo año y en 3.04% del segundo al tercero. Las ventas de Timex Co. registraron 0.07% de disminución en las ventas del primer al segundo año, pero éstas aumentaron un 11.90% para el tercero. Se observó que las ventas de Leemac Company decrecieron anualmente; del primer al segundo año disminuyeron 11.28% y, del segundo al tercero, un 7.33%.

Grafica 4.15 Ventas totales de las tres compañías.

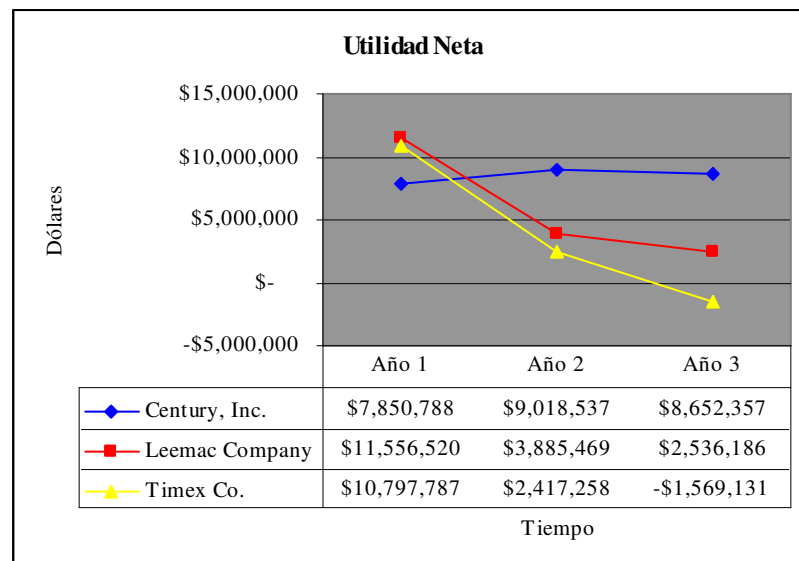


La siguiente grafica (Ver Grafica 4.16) muestra las utilidades de las tres compañías cada año. En el primer año las mayores utilidades las tuvo Leemac Company, en seguida Timex Co. y las utilidades más bajas Century, Inc.

Durante el segundo año Century, Inc. aumentó las utilidades 14.87% siendo la compañía que mayores utilidades obtuvo en este periodo, Leemac Company disminuyó sus utilidades 66.3%, ocupando el segundo lugar en utilidades, y por último, Timex Co. las disminuyó 77.61%, estas dos últimas compañías tuvieron caídas muy drásticas.

En el tercer año Century, Inc. tuvo una pequeña caída de 4.06% en las utilidades, fue pequeña en comparación a la disminución de las otras dos empresas. En Leemac Company las utilidades continuaron cayendo aún más y del segundo al tercer año disminuyeron 34.7%. Timex Co. tuvo una disminución más drástica y fue de 164%, por lo tanto, cerró operaciones con las utilidades más bajas y con números rojos.

Grafica 4.16 Utilidades de las tres compañías.



4.2.2.3 Evaluación de las actividades de marketing.

La evaluación de las actividades de marketing que se presentan a continuación se basa en un análisis de correlaciones y regresiones que permite conocer el grado de asociación entre variables. Este análisis de regresión y correlaciones se realizó para las tres compañías

Century, Inc.

Se realizó un análisis de regresión y de correlaciones para ambas líneas de productos: Urbanite y Connoisseur.

La regresión para el producto Urbanite de Century, Inc. se realizó tomando como variable dependiente las ventas totales de Urbanite y, como variables independientes, la inversión en marketing, la calidad y el precio del producto (Ver Tabla 4.16). Con un 90% de confianza se puede decir que el precio y la calidad fueron variables que influyeron en las ventas; el precio presentó una relación inversa con las ventas y el gasto en marketing una

relación directa. Es decir, si el precio subió las ventas tendieron a bajar o viceversa; y si el gasto en marketing aumentó, las ventas probablemente también lo hicieron.

Tabla 4.16 Análisis de regresión de Urbanite.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	534704.0	362477.1		1.475	.178
	MKTING1	3334.106	1903.945	.415	1.751	.118
	CALIDAD1	886.324	1491.741	.136	.594	.569
	PRECIOR1	-412602	200572.9	-.580	-2.057	.074

a. Dependent Variable: VENTAS1

A continuación se presenta un análisis de correlaciones del producto Urbanite en donde R indica el grado de relación que existe entre dos variables. El valor de R puede ser entre -1 y 1, entre más alejado esté de 0, la relación entre las variables es más fuerte. El signo indica si la relación fue inversa o directa (Malhotra, 2004). Para Urbanite se realizaron correlaciones entre la inversión en marketing y las ventas en unidades, ventas en dólares y participación en el mercado; costo de producción y precio y capacidad de planta y costo (Ver Tabla 4.17).

Tabla 4.17 Análisis de correlación de Urbanite.

Variables	R
Inversión en marketing y ventas en unidades	0.76
Inversión en marketing y ventas en dólares	0.66
Inversión en marketing y participación en el mercado	0.72
Costo y Precio	0.10
Capacidad de planta y costo	-0.30

El análisis de regresión presentado a continuación corresponde al producto Connoisseur de Century, Inc. (Ver Tabla 4.18); se consideró como variable dependiente las ventas de esta línea de producto; y el gasto en marketing, la calidad y el precio, como

variables independientes. Con un 90% de confianza, la regresión indica que el precio tuvo una relación inversa con las ventas; es decir, si el precio del producto aumentó, las ventas tendieron a disminuir o viceversa.

Tabla 4.18 Análisis de regresión de Connoisseur.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1733809	422362.7		4.105	.003
	MKTING2	288465.2	314648.9	.174	.917	.386
	CALIDAD2	27102.925	48539.630	.049	.558	.592
	PRECIOR2	-1526297	356367.7	-.815	-4.283	.003

a. Dependent Variable: VENTAS2

Se realizó también un análisis de correlaciones para el producto Connoisseur considerando relaciones entre variables como: inversión en investigación y desarrollo y calidad, gasto en marketing y ventas en unidades, en dólares y participación de mercado; costo de producción y precio, calidad y precio y, por último, capacidad de planta y costo de producción. (Ver Tabla 4.19). R indica el grado de asociación de las variables y el signo indica si la relación fue positiva o negativa.

Tabla 4.19 Análisis de correlación de Connoisseur.

Variables	R
Inversión en investigación y desarrollo y calidad	0.61
Inversión en marketing y ventas en unidades	0.87
Inversión en marketing y ventas en dólares	0.86
Inversión en marketing y participación en el mercado	0.87
Costo y Precio	-0.47
Calidad y Precio	0.12
Capacidad de planta y costo	-0.72



Se observó que la compañía dirigió sus esfuerzos a su producto estrella, Connoisseur, manteniendo fuertes inversiones en investigación y desarrollo que permitieron lograr y mantener el nivel más alto de calidad en comparación a las otras dos compañías. Esto se puede afirmar al observar el análisis de correlaciones (Ver Tabla 4.19) las cuales dieron como resultado la relación que tiene la inversión en investigación y desarrollo con la calidad del producto, a mayor inversión mayor calidad relativa. También captó la mayor participación en el mercado del producto estrella sosteniendo un precio alto y calidad relativamente alta de su producto. La participación en el mercado está asociada a la inversión en marketing realizada por la compañía, al mismo tiempo que ésta tiene una alta asociación con las ventas en unidades del producto y las totales en dólares de la compañía, es decir a mayor gasto en marketing las ventas aumentan (Ver Tabla 4.19). Es importante mencionar que la compañía pretendía dirigir sus esfuerzos principalmente a Estados Unidos, Alemania y Japón en donde realizó las inversiones de marketing más fuertes del total de la compañía y, como resultado, obtuvieron participación en el mercado de 28%, 25% y 27% respectivamente; sin haber descuidado a los países que no representaron su mercado meta, en donde también registraron aumentos en la participación en el mercado.

Se observó que el costo del producto está relacionado negativamente con el precio del mismo. Según el análisis de correlaciones, la relación entre la calidad y el precio no es muy fuerte (Ver Tabla 4.19). Sin embargo, se observó que Century, Inc. ofreció los precios más altos en esta línea de producto con un nivel de calidad relativa más alta de las tres compañías. Esto confirma que al ser la estrategia de la compañía la diferenciación la variable que tiene mayor asociación al precio es la calidad y no el costo del producto. Cabe destacar que según el análisis de regresiones, el precio representa un factor de importancia y que determina las ventas de la compañía.

Esta compañía registró aumentos en la capacidad de planta, por lo tanto, sus costos de producción disminuyeron, puesto que existe una relación inversa entre la capacidad de planta y el costo del producto, es decir, a mayor capacidad de planta, menor es el costo unitario del producto (Ver Tabla 4.19).



En el producto que no era el enfoque principal en la estrategia, Urbanite, se realizaron acciones de acuerdo a la estrategia planeada para este producto. No se llevaron a cabo fuertes inversiones en investigación y desarrollo y sin embargo, la calidad del producto fue buena para este tipo de mercado. La estrategia de marketing también fue llevada a cabo como estaba planeada, aumentando la inversión año con año pero sin ser la compañía que más invirtiera en este rubro.

La estrategia que no se alcanzó fue la de minimizar los costos manteniendo la misma capacidad de planta, puesto que se observó que ésta disminuyó y, por lo tanto, sus costos aumentaron anualmente, lo cual se confirma con el análisis de correlaciones que indica la relación inversa que existe entre estas dos variables (Ver Tabla 4.17). No existe una fuerte asociación entre los costos de producción y el precio ofrecido en esta línea de producto (Ver Tabla 4.17). Century, Inc. ofreció precios relativamente altos que, según el análisis de correlación y regresión, tiene una relación inversa con las ventas. La compañía ofreció precios por arriba de la competencia en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Otra variable que influye directamente en las ventas, según la regresión, es el gasto en marketing (Ver Tabla 4.16). La compañía invirtió mayor cantidad en marketing en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido del total del gasto de la empresa.

Lo anterior, en combinación con las acciones antes mencionadas, llevó a una gradual disminución de la participación en el mercado de este producto, principalmente en los mercados foco. Las acciones de esta línea de producto no afectaron a la estrategia global de la compañía. Desde los inicios y durante el desarrollo de la operación, Century, Inc. mostró coherencia entre lo que planeó, las acciones que realizó y los resultados obtenidos.

La estrategia planeada de Century, Inc. se basó en la diferenciación de los productos, la cual se llevó a cabo con éxito por los resultados obtenidos, fue la compañía que obtuvo mayores utilidades en los tres años de operación así como el mayor número de ventas totales en dólares.

Leemac Company

Se realizaron análisis de regresión y correlaciones para las dos líneas de productos de Leemac Company. La siguiente tabla presenta la regresión para la línea Free Time (Ver Tabla 4.20) que indica con un 90% de nivel de confianza que la calidad y el precio fueron variables que influyeron en las ventas; la relación entre la calidad y las ventas fue positiva, es decir, si la calidad aumentó las ventas probablemente lo hicieron; la relación del precio con las ventas es negativa, esto significa que si el precio subió, las ventas tendieron a disminuir o viceversa.

Tabla 4.20 Análisis de regresión de Free Time

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	392224.2	132723.6		2.955	.018
	MKTING1	159899.5	105888.4	.134	1.510	.169
	CALIDAD1	375059.6	72407.184	.511	5.180	.001
	PRECIOR1	-527808	85014.978	-.599	-6.208	.000

a. Dependent Variable: VENTAS1

La Tabla 4.21 presenta el análisis de correlación de la línea Free Time. Se realizaron correlaciones para determinar el grado de asociación entre las variables de inversión en investigación y desarrollo y calidad, inversión en marketing y ventas en unidades, en dólares y participación de mercado; costo de producción y precio, y, capacidad de planta y costo de producción. R muestra el grado de asociación entre las variables y el signo indica si la relación fue positiva o negativa.

Tabla 4.21 Análisis de correlación de Free Time.

Variables	R
Inversión en investigación y desarrollo y calidad	0.94
Inversión en marketing y ventas en unidades	0.25
Inversión en marketing y ventas en dólares	0.47
Inversión en marketing y participación en el mercado	0.35
Costo y Precio	0.50
Capacidad de planta y costo	-0.35

A continuación se presenta el análisis de regresión del producto Golden Time (Ver Tabla 4.22) que, con un 90% de confianza, indica que el gasto en marketing y la calidad fueron las variables que afectaron a las ventas con una relación positiva, es decir, si el gasto en marketing y la calidad del producto aumentaron, las ventas probablemente también lo hicieron.

Tabla 4.22 Análisis de regresión de Golden Time

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-246593	307878.0		-.801	.446
	MKTING2	655259.3	181177.0	.568	3.617	.007
	CALIDAD2	133706.1	56137.297	.411	2.382	.044
	PRECIOR2	245127.5	321233.2	.062	.763	.467

a. Dependent Variable: VENTAS2

Se realizaron correlaciones para el producto Golden Time de Leemac Company entre las siguientes variables: inversión en investigación y desarrollo y calidad, inversión en marketing y ventas en unidades, en dólares y participación en el mercado; y capacidad de planta y costo de producción. (Ver Tabla 4.23). El análisis de correlación se realizó para determinar el grado de asociación entre las variables indicado por R.

Tabla 4.23 Análisis de correlación de Golden Time.

Variables	R
Inversión en investigación y desarrollo y calidad	0.77
Inversión en marketing y ventas en unidades	0.97
Inversión en marketing y ventas en dólares	0.95
Inversión en marketing y participación en el mercado	0.97
Capacidad de planta y costo	-0.55

La estrategia planeada de Leemac Company estaba enfocada hacia el liderazgo en costos, es decir, dirigiría sus esfuerzos hacia el producto Free Time, principalmente en los países de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. La compañía presentó problemas en alguna de las etapas del proceso de dirección estratégica, específicamente en la etapa de implementación al no llevar a cabo acciones coherentes con lo planeado. Por lo tanto la estrategia de dicha compañía al terminar la simulación no fue exitosa.

En el producto estrella, Free Time, la inversión en investigación y desarrollo fue alta, por lo tanto la calidad alcanzó niveles altos, por encima de lo que exige el mercado de este producto, pero sin ser los más altos del mercado. La inversión en investigación y desarrollo relativa si tiene un alto grado de asociación con la calidad relativa, este hecho se observó al realizar un análisis de correlación con estas dos variables (Ver Tabla 4.21)

En Leemac Company la capacidad de planta tiene una relación inversa, que no es muy fuerte, con los costos del producto (Ver Tabla 4.21). Se observó que la capacidad de planta aumentó y los costos de producción disminuyeron. El costo del Free Time tiene un alto grado de relación con el precio del mismo (Ver Tabla 4.21), lo cual confirma que la estrategia de bajos costos se basa en la disminución de costos y así poder vender productos baratos. Leemac Company disminuyó precios en relación a la disminución del costo del producto. Se observó que fue una compañía que ofreció precios bajos, sin embargo, no fueron los más bajos del mercado. Según el análisis de regresión del producto Free Time (Ver Tabla 4.20) el precio y la calidad son los factores que influyeron en las ventas; la



calidad tuvo una relación positiva con las ventas; y el precio, una relación, es decir, si el precio bajó las ventas aumentaron.

Se observa que existe una relación directa entre el gasto de marketing y la participación de mercado, así como con las ventas en unidades y dólares de toda la compañía (Ver Tabla 4.21). La inversión en marketing fue aumentando cada año, sin embargo no fue suficiente para captar la mayor participación en el mercado a excepción de Reino Unido y Estados Unidos en donde terminó la operación con la mayor participación en el mercado con 23% y 22% respectivamente.

Otro aspecto importante para el éxito de esta estrategia es la disminución en costos y tener los más bajos en comparación a las demás compañías, lo cual Leemac Company no pudo alcanzar ya que los costos de producción fueron medios. Según el análisis el costo de los productos tiene una relación con el precio (Ver Tabla 4.21), en este caso al no lograr tener los costos más bajos del mercado no se ofrecieron los precios más bajos.

Con respecto a línea Golden Time la estrategia planeada era mantenerla y disminuir las inversiones para que no provocara mayores gastos a la compañía. Sin embargo, la estrategia no se logró porque las acciones que realizó la compañía fueron contradictorias comenzando con las de la inversión en investigación y desarrollo y marketing las cuales aumentaron del primer al segundo año y del segundo al tercero se hicieron disminuciones drásticas. La inversión en investigación y desarrollo muestra una fuerte asociación con la calidad (Ver Tabla 4.23), lo cual tuvo como resultado que la calidad relativa disminuyera a tal grado que al terminar la operación de la compañía fuera de 58.1% y con una participación en el mercado del 11%. La compañía llegó a ofrecer el producto con muy baja calidad a un precio relativamente alto. Esto influyó en la disminución de las ventas de la compañía, ya que la calidad es uno de los factores que las afecta según el análisis de regresión (Ver Tabla 4.22).



La inversión en marketing también presenta una fuerte relación con las ventas y la participación en el mercado (Ver Tabla 4.23). La compañía redujo en gran medida su inversión en marketing que la llevó a disminuir las ventas y la participación en el mercado. Leemac Company destinó mayor porcentaje de la inversión en marketing a Estados Unidos, Alemania y Japón; sin embargo, la disminución en la participación en el mercado fue en los seis mercados.

Se observó que una de las acciones correctivas que la compañía realizó fue la disminución de la planta al 50% al concluir la operación; por lo tanto los costos unitarios de producción se elevaron. Esto lo demuestra el análisis de correlaciones que indica una relación inversa entre la capacidad de planta y los costos de producción de la compañía (Ver Tabla 4.23).

Después de analizar todas estas acciones que la empresa realizó se puede concluir que Leemac Company no llevó a cabo la estrategia planeada quedando estancada en el producto secundario y no realizó acciones suficientes en el producto estrella que le permitieran, tanto disminuir los costos como tener las mayores ventas y aumentar la participación en el mercado.

Timex, Co.

De la misma forma que Century, Inc. y Leemac Company, se realizaron análisis de regresión y correlaciones para las dos líneas de producto de Timex Co. La siguiente tabla presenta el análisis de regresión para la línea de producto Motion (Ver Tabla 4.24), la cual indica con un 90% de confianza que las ventas estuvieron afectadas por el gasto en marketing y por el precio. El gasto en marketing presentó una relación positiva a las ventas que significa que si esta inversión aumentó las ventas probablemente también aumentaron; el precio, por el contrario, presentó una relación negativa, es decir, si el precio subió las ventas tendieron a disminuir o viceversa.

Tabla 4.24 Análisis de regresión de Motion.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1061683	118130.8		8.987	.000
	MKTING1	200020.0	63824.415	.390	3.134	.014
	CALIDAD1	38968.228	59203.359	.083	.658	.529
	PRECIOR1	-877009	107910.8	-.804	-8.127	.000

a. Dependent Variable: VENTAS1

En la Tabla 4.25 se presenta el análisis de correlaciones realizado para Motion de Timex Co. Se llevaron a cabo correlaciones entre variables de inversión investigación y desarrollo y calidad, inversión en marketing y ventas en unidades, en dólares y participación en el mercado; costo de producción y precio, capacidad de planta y costo de producción y, por último, calidad y precio. En el análisis de correlación R representa el grado de asociación entre las variables y, el signo, si esta relación es positiva o negativa.

Tabla 4.25 Análisis de correlación de Motion.

Variables	R
Inversión en investigación y desarrollo y calidad	0.76
Inversión en marketing y ventas en unidades	0.62
Inversión en marketing y ventas en dólares	0.78
Inversión en marketing y participación en el mercado	0.67
Costo y Precio	0.42
Capacidad de planta y costo	-0.25
Calidad y Precio	0.40

A continuación se presenta el análisis de regresión de Zart (Ver Tabla 4.26) para el cual se consideró como variable dependiente a las ventas y, como independientes, al gasto en marketing, la calidad y el precio. La regresión indica con un 90% de confianza que las ventas dependieron del gasto en marketing y de la calidad, ambas variables presentaron una relación positiva a las ventas.

Tabla 4.26 Análisis de regresión de Zart.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74202.300	287317.6		.258	.803
	MKTING2	522728.9	129583.9	.729	4.034	.004
	CALIDAD2	192131.4	74348.661	.457	2.584	.032
	PRECIOR2	-103140	257484.4	-.078	-.401	.699

a. Dependent Variable: VENTAS2

En la siguiente tabla se presenta el análisis de correlaciones de la línea Zart (Ver Tabla 4.27). Se realizaron correlaciones entre la inversión en investigación y desarrollo y la calidad, el gasto en marketing y las ventas en unidades, en dólares y la participación en el mercado, y finalmente, entre la calidad y el precio. R indica si el grado de asociación entre las variables es fuerte y el signo muestra si las relaciones son positivas y negativas; en este caso, las correlaciones realizadas resultaron ser positivas.

Tabla 4.27 Análisis de correlación de Zart.

Variables	R
Inversión en investigación y desarrollo y calidad	0.72
Inversión en marketing y ventas en unidades	0.76
Inversión en marketing y ventas en dólares	0.78
Inversión en marketing y participación en el mercado	0.82
Calidad y Precio	0.73

Al comienzo de la operación, la estrategia planeada de Timex Co. fue dirigirse a los dos mercados sin determinar un producto estrella, es decir, no determinó qué estrategia seguiría, si la de bajos costos, de diferenciación o nichos de mercado. Timex Co. alcanzó el segundo lugar en ventas totales de las tres empresas analizadas, sin embargo, la compañía obtuvo las utilidades más bajas terminando la operación con números rojos.



Lo anterior se debe a que en el producto Motion ofreció los precios más bajos del mercado en los seis países, realizó fuertes inversiones en marketing así como en investigación y desarrollo. El volumen de ventas no soportó la disminución en precios ni los gastos realizados. Las inversiones en marketing están relacionadas con las ventas en unidades y en dólares de la compañía así como con la participación en el mercado (Ver Tabla 4.25). Fue la empresa que realizó la mayor inversión en marketing, por lo tanto, obtuvo la mayor participación de mercado. Dicha inversión fue distribuida en mayor proporción a Reino Unido, Alemania y Estados Unidos; logrando obtener una mayor participación en el mercado de 27% en Alemania y 21% en Estados Unidos.

El análisis de correlaciones que la inversión en investigación y desarrollo relativa tiene una alta relación con la calidad del producto (Ver Tabla 4.25); por lo tanto, dicha inversión se reflejaron en los productos con alta calidad.

Según el análisis de regresión, las ventas de esta línea de producto de esta compañía se vieron afectadas principalmente por el gasto en marketing, con una relación directa; y por el precio, con una relación inversa (Ver Tabla 4.24). En este caso lo que perjudicó a la compañía fueron los gastos que ésta realizó y la disminución de precios.

En la línea Zart realizó fuertes inversiones en investigación y desarrollo y marketing, obtuvo una calidad muy alta y ofreció precios bajos en comparación a las otras dos compañías. Según el análisis de correlaciones la calidad tiene relación con el precio (Ver Tabla 4.27), sin embargo se observó que esta empresa ofreció productos con alta calidad a precios accesibles, y, además, con costos de producción altos.

Según el análisis de correlaciones para el producto 2 de Timex Co. la inversión en marketing (Ver Tabla 4.27) tiene una alta asociación con las ventas en dólares, en unidades y con la participación en el mercado. La inversión en marketing para los principales países fue distribuida en 11%, 16% y 46% para Japón, Alemania y Estados Unidos respectivamente; lo cual no fue suficiente para tener la mayor participación en el mercado



en estos países. Sin embargo, en países como México y China obtuvieron la mayor participación de mercado porque realizaron una mayor inversión en marketing en comparación de las demás compañías.

Las ventas de este producto según la regresión (Ver Tabla 4.26) se vieron afectadas por la calidad de los productos y el gasto en marketing principalmente con una relación directa de ambas variables. Se observó que Timex Co. fue la segunda más alta en calidad e inversión en marketing, y como resultado, también en las ventas. La incoherencia entre lo planeado y las acciones realizadas, además de la falta de análisis entre los costos de producción, los gastos de la empresa y el nivel de precios; llevaron a la quiebra a esta compañía.

Se puede observar que Century, Inc. es la compañía que realizó actividades que iban de acuerdo a sus estrategias de marketing. Fue la compañía con una estrategia bien definida que obtuvo los mejores indicadores financieros, el nivel más alto de ventas totales en dólares, utilidades netas más altas y estables; logrando así su estrategia de diferenciación.

Leemac Company quedó estancada, porque no logró llevar a cabo su estrategia de liderazgo en costos. La compañía empezó con un nivel de ventas aceptable y utilidades altas, incluso mayores a las de Century, Inc. Sin embargo, al llevar a cabo acciones contradictorias, la empresa sufrió caídas en las ventas totales de la compañía y, por lo tanto, en las utilidades. La empresa no logró ser la más baja en costos, disminuir los gastos, captar la mayor participación en el mercado y no ofreció los precios más bajos del mercado. Probablemente éstas fueron las principales causas por las cuales no logró la estrategia.

Timex Co. desde el inicio del juego tuvo como estrategia dirigirse a los dos productos en los seis países, ofreciendo productos de buena calidad a precios accesibles con una imagen de marca fuerte. La empresa comienza con ventas mayores a Leemac Company y, sin embargo, las utilidades fueron las más bajas de las tres empresas, llegando incluso, a caer en pérdida. Esto se debió a que, aunque registraron ventas altas, sus gastos fueron



excesivos y sus precios bajos. Se observó que se llevaron a cabo acciones en el último año que solamente iban dirigidas a recortar gastos y no se consideró los efectos que éstos traerían.