



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Por medio de este análisis comparativo de estrategias de marketing se pudo observar que la rentabilidad de una compañía es, en parte, el reflejo de llevar a cabo un proceso de marketing estratégico con éxito y, de esta manera, lograr una ventaja sobre las demás compañías.

Se observó la importancia de cada etapa del proceso de marketing estratégico. En la etapa de planeación de programas de marketing, algunas compañías presentan problemas al definir la estrategia y el enfoque de ésta. En la etapa de administración del proceso de marketing; se observó que algunas compañías se desvían de la estrategia formulada, toman decisiones y realizan acciones que no están de acuerdo a la estrategia corporativa planeada. Por lo tanto, es importante el control de las actividades de marketing ya que permite monitorear lo planeado contra lo ejecutado, evaluar los resultados obtenidos y brinda a las empresas la opción de realizar acciones correctivas si es necesario. Después de realizar este análisis se pudo concluir que es importante la evaluación tanto de la propia empresa como de la competencia o empresas en el mismo mercado. Cabe mencionar que un análisis comparativo no significa reaccionar en base a lo que la competencia está haciendo o imitar su estrategia, sino tener un conocimiento más amplio de lo que está ocurriendo en el mercado y de esta manera tomar decisiones adecuadas a la situación y anticiparse a la competencia a mediano y largo plazo.

Se pudo concluir que los factores de éxito y fracaso para el logro de una estrategia de marketing se dividen en internos y externos. Los factores de éxito internos son tener una estrategia bien definida, llevar a cabo de la mejor manera el proceso de dirección estratégica aplicando estrictamente cada una de sus etapas, coordinar los esfuerzos del área



de marketing con las demás áreas de la compañía para el logro de la estrategia global, tener coherencia entre la estrategia planeada y las acciones de la compañía. Los factores de éxito externos se le atribuyen al análisis y conocimiento de la competencia así como del entorno, del mercado y de las acciones de la competencia que repercuten directamente a la compañía. Los factores internos de fracaso probablemente están relacionados con la falta de planeación de la estrategia, incoherencia entre las estrategias planeadas y acciones realizadas, carencia de control del funcionamiento de la estrategia y falta de coordinación del área de marketing con los demás departamentos de la compañía. Los factores externos de fracaso pueden atribuirse a la falta de análisis de lo que sucede con la competencia y con el entorno, como son los aumentos de precios, aumentos en los costos de la materia prima, cambios en las preferencias del consumidor, aumento en los costos de seguros, calidad y costo de la mano de obra, tipos de cambio, aumento en las tarifas de transporte.

Se analizó el desempeño de las estrategias de marketing de Century, Inc., Leemac Company y Timex Co, las cuales fueron empresas del Simulador de Negocios. Se identificó que el tipo de estrategia planeada de cada empresa fue: para Century, Inc., la estrategia de diferenciación; Leemac Company, la estrategia de bajos costos y; Timex Co., tuvo una estrategia hacia ambos productos ofreciendo una buena calidad a precios accesibles y fomentando una imagen de marca fuerte.

Se analizó la inversión en investigación y desarrollo, marketing, niveles de precios, capacidad de planta y costos de producción de las 3 compañías. Se observó que Century, Inc., de acuerdo a su estrategia, fue la empresa que realizó la mayor inversión en investigación y desarrollo en el producto 2, que representaba su producto estrella, su precio fue el reflejo de la calidad que ofreció y además disminuyó los costos de esta línea de producto debido al aumento de la capacidad de planta. De acuerdo a la estrategia planeada de Leemac Company, aumentó la capacidad de planta del producto 1, es decir, su producto estrella; por lo tanto, los costos de producción disminuyeron; sin embargo, no fueron los más bajos y no ofrecieron los precios más bajos del mercado, también realizaron inversiones altas en investigación y desarrollo y marketing en el producto estrella. Timex



Co. ofreció los precios más bajos del mercado, realizó fuertes inversiones en marketing y en investigación y desarrollo; en cuanto a los costos de producción del producto 1, la empresa tuvo los más bajos y la mayor capacidad de planta; sin embargo en el producto 2, sus costos y su capacidad de planta fueron medios en comparación a las otras dos compañías.

Se evaluó la estrategia de marketing de cada compañía de acuerdo a las ventas, la participación en el mercado, la calidad relativa y las utilidades. Se observó que Century, Inc. fue la compañía que obtuvo los mejores indicadores financieros, las ventas totales en dólares y utilidades netas más altas; ofreció la calidad más alta en el producto que fue la base de la estrategia y tuvo la mayor participación en el mercado en esta línea de producto en los seis países, principalmente en los mercados meta de la compañía: Estados Unidos, Alemania y Japón, con un 28%, 25% y 27% respectivamente. Leemac Company no captó la mayor participación de mercado en la línea de producto estrella a excepción de Reino Unido y Estados Unidos en donde terminó la operación con un 23% y 22% respectivamente, lo cuales representaron 2 de los 3 países foco de la empresa; tuvo una buena calidad en esta línea de producto terminando la operación con 104.6%, tuvo las menores ventas totales en dólares y el segundo lugar en utilidades de las 3 compañías, sin embargo éstas fueron bajas. Timex Co. obtuvo la mayor participación en el mercado del producto 1, principalmente en Alemania con 27% y en Estados Unidos con 21%. En el producto 2 tuvo el segundo lugar en participación en el mercado; pero, primer lugar, en México y en China con un 32% y 26%, respectivamente. Terminó la operación con el segundo lugar en ventas de las tres compañías, sin embargo sus utilidades fueron las más bajas, concluyendo con pérdida la operación.

Se identificaron las relaciones entre las estrategias establecidas y las acciones realizadas de cada compañía. Se observó que Century, Inc. fue la compañía que realizó todas las acciones de acuerdo a las estrategias de marketing, logrando con éxito su estrategia de diferenciación. Al identificar la relación entre la estrategia planeada y las acciones de Leemac Company, se concluye que fue una compañía que quedó estancada



porque sus acciones no iban de acuerdo con lo planeado, no logró obtener el liderazgo en costos. Timex Co. realizó acciones que iban de acuerdo a la estrategia establecida como ofrecer productos de buena calidad a precios accesibles; sin embargo, los gastos excesivos y el nivel de precios bajos; ocasionó que la compañía no tuviera sustento financiero.

Se analizó el desempeño empresarial en base a las razones financieras para cada compañía y el impacto de las estrategias de marketing en la rentabilidad. Por lo tanto, la compañía que tuvo la mejor posición financiera y fue reflejo de su rentabilidad fue Century, Inc., en seguida Leemac Company y por último Timex, Co.

El análisis comparativo brindó un panorama general de la aplicación del proceso de marketing estratégico observando el funcionamiento de las estrategias de marketing, los resultados obtenidos y el impacto de las estrategias en la rentabilidad de tres empresas del Simulador de Negocios.

5.2 Recomendaciones

La estrategia es la base de todo el juego de simulación y todas las acciones realizadas deben ser encaminadas a la estrategia global. Al no tener una estrategia estructurada desde un inicio las compañías juegan sin rumbo, es decir, realizan acciones en base a lo que los demás equipos hacen y sólo responden al mercado, por lo tanto, se cometen grandes errores, se llevan a cabo acciones incoherentes, hasta quedar estancado o fracasar porque no se logra nada, no se alcanzan los objetivos y la misión pierde sentido.

Una empresa que define desde un principio hacia donde se va dirigir es la que probablemente gane en su mundo y obtengan las mejores utilidades al tener claro a donde quiere llegar y a través de qué acciones lo va lograr, en combinación con el trabajo en equipo y las decisiones bien ejecutadas.



Dentro de los equipos multidisciplinarios debe haber comunicación y trabajo en conjunto porque al no existir estos elementos se refleja en el desempeño de la compañía. Muchos equipos tienen dificultades porque formulan objetivos y realizan acciones por áreas que no están encaminados al logro de la estrategia global.

El simulador de negocios es una herramienta útil siempre y cuando los integrantes tomen en serio el papel que les corresponde dentro de la compañía y durante todo el juego. Brinda la oportunidad de aprender todo el proceso de dirección estratégica, desde elaborar, implantar, tomar decisiones y evaluar la estrategia.