

CAPÍTULO 4

HISTORIA DE LA EMPRESA

4. 1 Historia de la empresa

El nombre de la empresa era el mismo que el de una diosa Griega, hija de Cronos y Rea, hermana y esposa de Zeus, siempre relacionada en la literatura con la belleza y la unión. Además de este significado, HERA tenía una connotación al tiempo, fácilmente relacionada con etapa de la vida; “la era”.

La situación que vivía la empresa al inicio de la simulación será explicada a continuación en sus diferentes áreas. Se presentarán datos generales ya que el análisis de los resultados se llevará a cabo a partir de la entrada de la nueva administración, donde se ilustrarán las decisiones y consecuencias de las mismas a través de los tres años del manejo de Hera.

4.1.1 Misión.

HERA es una empresa de excelencia que satisface e incluso supera las necesidades del cliente, ofreciendo con una estrategia mundial integrada, relojes de pulsera de alta calidad y tecnología de punta a precios competitivos.

4.1.2 Visión

Mantenerse durante los siguientes años en las preferencias de los clientes del producto HERA y en un lugar crecientemente estable en los mercados más representativos del producto de CATARSIS ofreciendo calidad e implementando sistemas de comunicación empresa-cliente que le permitan satisfacer eficientemente las necesidades cambiantes de su mercado.

4.1.3 Desarrollo de la marca

La constante atención a los estilos de vida, fue llevando a la compañía a responder rápidamente o incluso a anticiparse a las últimas tendencias. Los conceptos de los productos son "*high-tech*" mezclados con un diseño innovador. Los productos reflejan una nueva relación entre el consumidor y las comodidades que éste adquiere al comprar. El comportamiento de compra ya no se dictaba por requerimientos contingentes sino por impulsos motivados por factores emocionales. El consumidor moderno busca una relación mas personal con el objeto que adquiere, que además de contar con el aspecto práctico y funcional, también debe ofrecer seguridad y capacidad de envolver los sentidos individuales y de evocar emociones asentadas y profundas.

4.1.4 La nueva Administración

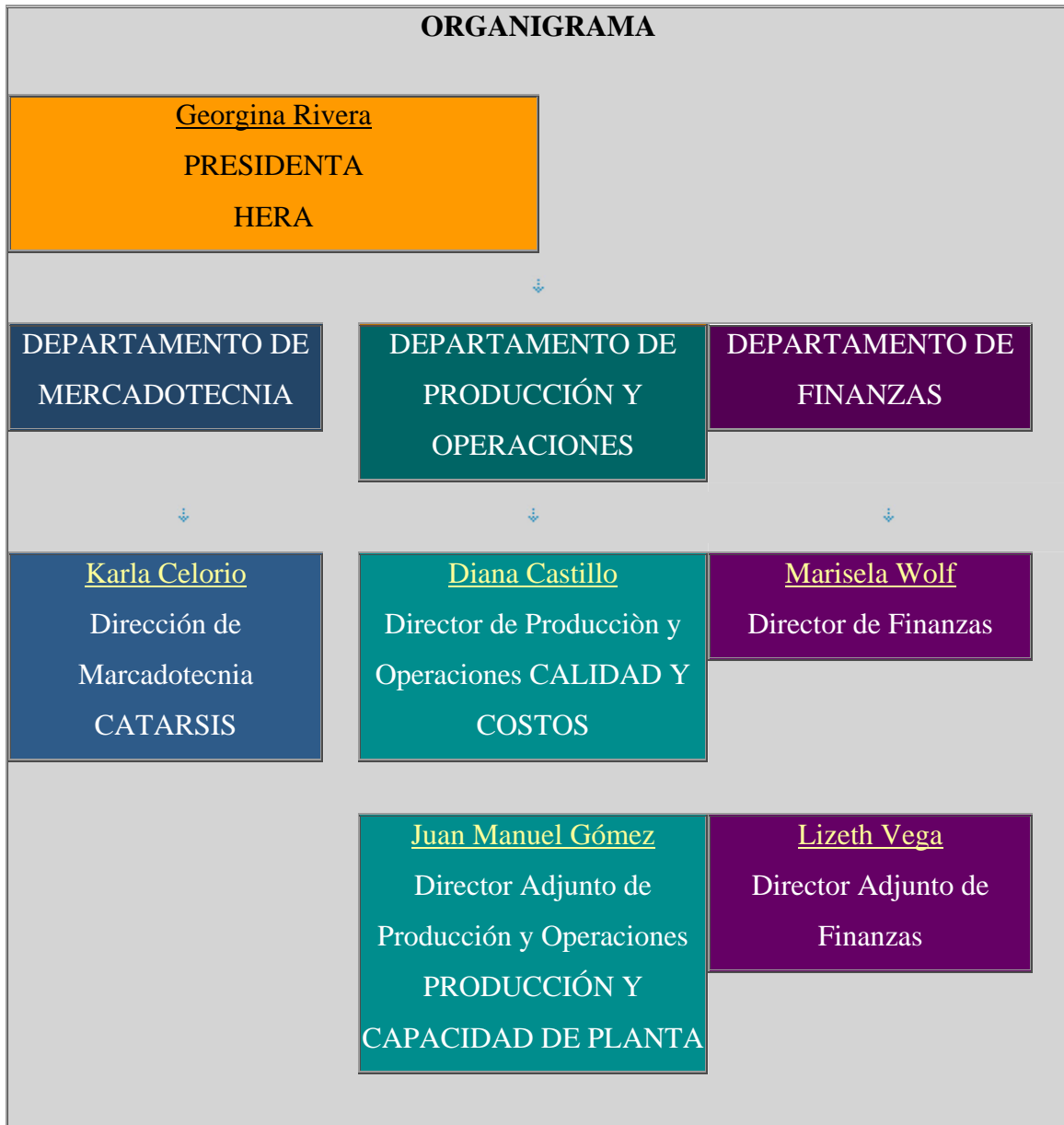
Con la llegada de la nueva Administración al inicio del sexto año de vida de "HERA", se estudió la evolución de la empresa desde sus inicios, su desarrollo y evolución en comparación a la competencia, para poder entender hacia dónde iba la compañía, delimitar las metas y objetivos a largo y corto plazo, aprovechar las fuerzas competitivas y atacar las debilidades, todo esto con el objetivo común de ser una empresa rentable, con liquidez, que ofrecía un producto de calidad, líder en el mercado.

Para ello, el Departamento de Mercadotecnia se dio a la tarea de estudiar cuidadosamente el comportamiento de los factores claves que participaban en el mercado, tales como la demanda mundial, el porcentaje de presencia en el mercado de HERA, el impacto de la mercadotecnia en las ventas, la relación precio/calidad, entre otras cosas.

También se analizaron las características del mercado de cada país por tipo de producto, ya que tanto el producto 1 y 2 intervienen en mercados totalmente independientes, por lo que cualquier decisión tomada para el producto 1 no afecta en nada al desempeño del producto 2 en el mercado.

Solamente la inversión en consultoría era proporcional para ambos productos debido a que ésta se invertía por país, no por mercado. Con respecto a la estructura interna de la empresa, el organigrama fue establecido de la siguiente forma:

Fig. 4.1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.2 Características principales del mercado del Producto 1 por país

El mercado donde competía el producto 1 era grande, diverso y muy reñido. Debido a que su precio de venta era accesible a las masas, y su calidad aceptable; la competencia por ganar el mayor número de clientes era muy fuerte. El comprador del producto 1 no era fiel a una marca, así que se decidía por aquel producto que estuviera en el lugar indicado, con un precio accesible y una calidad que satisficiera los estándares que el cliente necesitara.

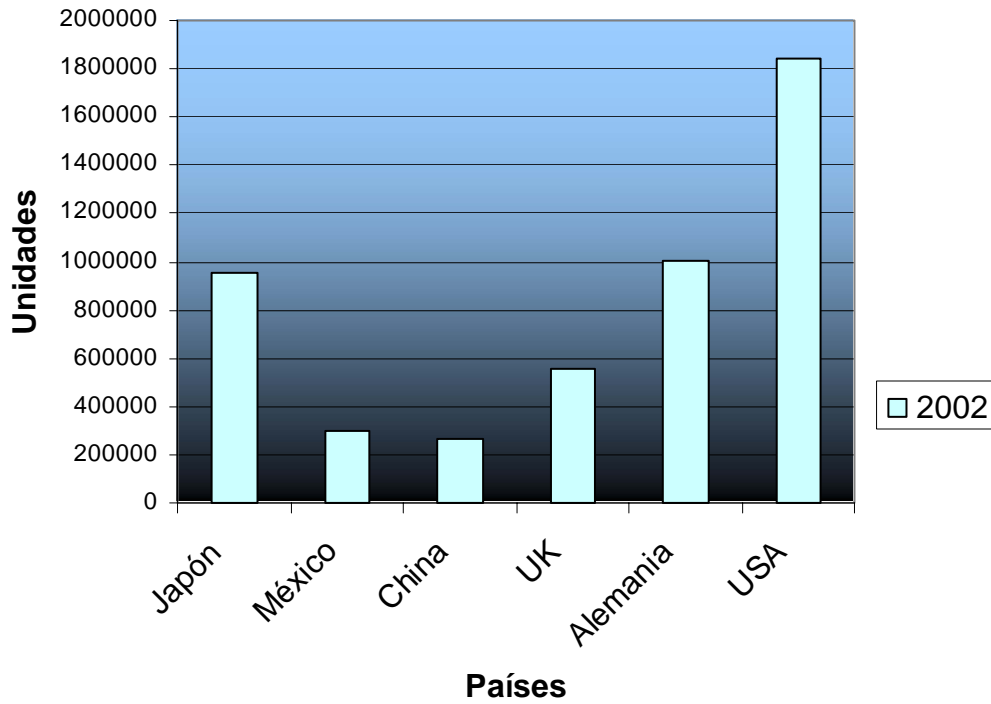
El mercado del producto 1 era muy cambiante y dependiendo del país, podía presentar sensibilidad a los movimientos de precio, mientras que en otras ocasiones, una buena campaña de mercadotecnia y una amplia presencia en puntos de venta, podían dar muy buenos resultados.

Por otra parte, hubo países como Alemania en donde se le daba mucha importancia a la relación calidad-precio, por lo que no era necesaria una fuerte inversión en mercadotecnia. El mercado del producto 1, era dinámico y riesgoso en ciertos aspectos; el hacer fiel al cliente era prácticamente imposible, ya que el producto no representaba una decisión de compra reflexionada, no era un producto de riesgo por el cual el cliente analizaba sus opciones antes de comprar; por el contrario, se trataba de un mercado en donde ganaba quien sabía adaptar su producto exactamente a las necesidades del cliente, un espacio de interacción muy versátil y agresivo.

Este representaba un porcentaje clave en las utilidades de la empresa, ya que debido al gran volumen de su venta y baja necesidad de fuertes inversiones en calidad, el producto 1 era redituable y exigía una estrategia de venta agresiva, y en constante evolución.

Como se puede observar en la gráfica 4.1, el mercado se concentró en Estados Unidos, Alemania y Japón por lo que se requirió una especial atención a las exigencias del consumidor de dichos países. En dicha gráfica se muestran el total de ventas registradas por todas las compañías por país al año 3, que en la simulación representa el año 2002.

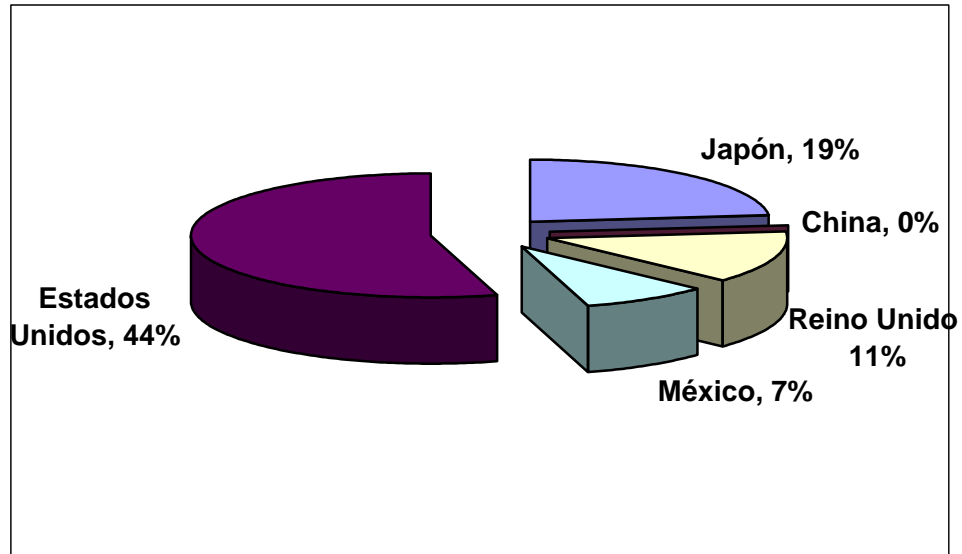
Gráfica 4.1 Demanda mundial por país- Producto 1 al año 2002



Fuente: Elaboración propia

Para conocer los mercados potenciales del producto 1, se dividió el total de ventas por país al año 2002, como se muestra en la gráfica 4.2

Gráfica 4.2 Ventas por país - Producto 1



Fuente: Elaboración propia

El siguiente estudio está basado en los datos arrojados como resultado de la utilización de regresiones múltiples, correlaciones y estudios gráficos de los datos históricos.

4.2.1. Japón

En la simulación, Japón fue un país donde el consumidor era sensible a los cambios de precio, ya que un aumento en éste ocasionaba una disminución importante en ventas y viceversa. El marketing no era tan importante ya que sus fluctuaciones no impactaban significativamente el volumen de ventas. La calidad era un aspecto irrelevante con respecto a este producto, la elección de compra se basaba en el precio más bajo.

4.2.2 México

A lo largo del juego, México fue un país donde las ventas no eran muy representativas si se comparaba con otros países. Sin embargo, se contaba con la ventaja de tener una fábrica situada ahí, por lo que los gastos de transportación no eran muy altos. México era un país donde se busca calidad, pero no es lo más importante. Se puede decir que la reacción con respecto a los cambios de precio es más marcada que los cambios de calidad.

4.2.3 China

El mercado del producto 1 en China no era redituable porque las ventas eran muy bajas y el costo de transportación muy alto, así que resultaba más caro transportar a China que las ganancias que reportaba. Así que a partir del período 14 se tomó la decisión de dejar de vender el producto 1, sin embargo, el producto 2 se siguió vendiendo ya que se ocupaba el primer lugar en el mercado con un 36% del total de ventas.

China era un país que reaccionaba al marketing en este tipo de productos donde la calidad era relativamente baja y el producto no representaba estatus, por lo que las inversiones de mercadotecnia para mantener un nivel de ventas relativamente bueno en

comparación con la competencia, no valían la pena, además que la demanda mundial del producto 1 en China fue continuamente en descenso.

4.2.4 Reino Unido

En el Reino Unido la calidad fue un factor importante. La demanda en este país era relativamente estable, por lo que la pelea entre compañías era muy reñida y la obtención de presencia de mercado dependía de las nuevas acciones que cada una tomaba. Como se presentó en el inicio cuando se explicaban las características del mercado del producto 1, era un espacio donde la guerra de precios-calidad-marketing es reñida y cambiante. La rápida respuesta a las exigencias del cliente fue la clave para vender.

El mercado de Reino Unido para el producto 1 era muy sensible a la calidad. El consumidor daba mucha importancia a la relación precio-calidad aún cuando el producto 1 no representaba un producto de lujo. Así que el tener un precio bajo no servía si no era acompañado de una calidad buena. La influencia del marketing no era muy fuerte en este mercado ya que cuando existieron inversiones fuertes de mercadotecnia, las ventas y presencia en el mercado no reaccionaron significativamente, era el equilibrio calidad-precio lo que movía las ventas en Reino Unido.

4.2.5 Alemania

Dentro del simulador, Alemania era un país con un mercado muy atractivo, ya que ocupaba el segundo lugar de las ventas totales de Hera. El consumidor alemán era una persona que le daba mucha importancia a la calidad aún en este tipo de producto; los cambios al precio no eran relevantes si éstos estaban sostenidos por una buena calidad. El marketing no era muy importante ya que en dos períodos (11 y 12) se inyectó mercadotecnia, bajó la calidad y bajaron significativamente las ventas y presencia del mercado. Por el contrario, se observó en repetidas ocasiones que cuando la calidad subía, la demanda del producto 1 también y viceversa.

4.2.6 Estados Unidos

El mercado estadounidense era sin duda el más atractivo a nivel mundial. Con una demanda promedio de 500 000 unidades por período, representaba la mayor fuente de ingresos del producto 1. Aumentar las ventas en un país tan reñido como el de Estados Unidos, requería de muchos esfuerzos, inversión y una estrategia agresiva.

La relación entre los cambios de la demanda mundial y la presencia de mercado del producto 1 en Estados Unidos era parecida. Sin embargo, por ser un país que influía mucho en los cambios de la demanda mundial, cuando ésta caía, repercutía también en el volumen de ventas del producto 2.

En Estados Unidos lo que importaba para este tipo de producto era el precio y el marketing, ya que se podía observar la reacción marcada de la demanda en proporción a la inversión de mercadotecnia en el período 10, 11, 12, y 13. También hubo mejoras cuando el precio bajaba, como en el periodo 17. Estados Unidos representó el modelo de mercado en donde todas las variables contaban y que solamente con una estrategia que combinara precio bajo, calidad aceptable y buena mercadotecnia, se podía ganar mercado.

A pesar que la calidad no era lo más relevante en la decisión de compra, al período 20 se contaba con una calidad buena, una inversión fuerte en mercadotecnia y un precio bajo que se esperaba ver reflejado en un aumento de ventas a pesar de la disminución de la demanda mundial y la competencia directa.

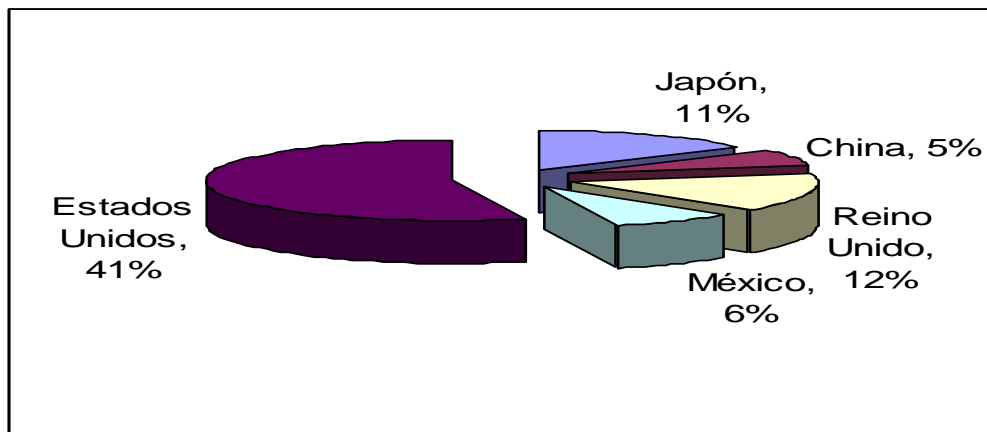
4.3 Características principales del mercado del Producto 2 por país

El mercado donde compitió el producto 2 era evidentemente exigente y sensible a todas las variables que comprendía un producto como éste. Los consumidores se caracterizaban por el nivel de reflexión en el que incurrían al adquirir el producto. La empresa se enfrentó a un mercado que en general apreciaba la calidad.

El dilema radicaba en saber manejar a la competencia, ya que ésta ofrecía precios relativamente bajos y una calidad alta. La heterogeneidad de reacciones de acuerdo a los países implicaba un amplio estudio del impacto que el marketing tenía en cada mercado.

Las decisiones eran completamente variables entre un país y otro. El cliente del producto 2 era fiel a la marca por lo que se debía estar siempre al nivel de sus exigencias e incluso superar sus expectativas para provocar su compra repetitiva. El posicionamiento de este producto se debía a la imagen que las inversiones creaban. El dinero inyectado en la calidad y el marketing, se reflejaba en los periodos siguientes como una reacción positiva de parte de los consumidores. El mercado mundial se vio concentrado en EUA, Alemania y Reino Unido, lo mismo que el gasto en marketing. En la gráfica 4.3 se muestra la participación de mercado registrada por todas las compañías en cada país al año 2002

Gráfica 4.3 Participación de mercado por país - Producto 2 al inicio de la simulación.



Fuente: Elaboración propia

El siguiente estudio está basado en los datos arrojados como resultado de la utilización de regresiones múltiples, correlaciones y estudios gráficos de los datos históricos.

4.3.1 Japón

Dentro del simulador, en Japón, la sensibilidad al marketing era notoria al momento de tomar decisiones; era un mercado difícil que con ayuda de estrategias en cada periodo se ganaba terreno dentro de él. A pesar de la pequeña disminución en el mercado, se fue ahorrando mucho dinero en mercadotecnia utilizándolo de mejor manera, lo que permitió reducir gastos y aumentar utilidades.

4.3.2 México

A lo largo del juego, en México las ventas fueron cayendo gradualmente junto con la demanda mundial, pero se mantuvo la participación de mercado. Sin embargo, no se podía descuidar dicha participación ya que Hera contaba con el 43% de los consumidores y si se confiaba podría recibir una sorpresa de la competencia..

Para continuar como líderes se debía poner atención sobre todo a la variable precio, ya que en mercados como México, se encontró una fuerte sensibilidad a éste, incluso más que al marketing. La calidad es importante más no primordial.

4.3.3 China

China dentro del simulador, mostró un mercado que fue sufriendo una baja en la demanda mundial progresiva. El objetivo fue mantener las ventas en un nivel que no costara tanto a la empresa, debido a que era un mercado pequeño y ese dinero ahorrado se podía destinar a otras cosas de mayor relevancia. Además, reduciendo gastos se aumentaban utilidades.

En este caso, como en México, la compañía no debía descuidar este mercado, ya que se situaba en primer lugar. Aún con la demanda mundial a la baja, se debía mantener la misma presencia en el mercado.

4.3.4 Reino Unido

En este país y con este producto, Hera contaba con una presencia en el mercado débil debido a la incapacidad de competir a nivel precio. Este mercado era algo complicado para el producto 2, ya que era muy sensible al precio y a la calidad. Aún así representaba un mercado interesante ya que la demanda prometía mucho. Aunque costaba trabajo mantener la presencia del mercado, las unidades que se vendían al precio que convenía a la empresa, son las suficientes para sustentar el marketing, la inversión en calidad y dar ganancias.

4.3.5 Alemania

Dentro del simulador, Alemania era un mercado muy atractivo para el producto 2, ya que aparte de ser un mercado potencial en cuanto a unidades se refiere, era altamente sensible a la calidad. Con un precio generalmente estable, la presencia en el mercado fue creciendo gracias a la atención prestada a las necesidades del consumidor en cuanto a calidad y marketing. Este país representaba un mercado generoso para las utilidades.

4.3.6 Estados Unidos

En el transcurso del juego, el mercado de EUA tenía una gran potencial; la demanda fue a la alza y la presencia de la compañía fue creciendo satisfactoriamente. De hecho, las ventas solas de EUA eran casi iguales a las del resto del mundo en total.

Era recomendable enfocarse en el mercado de EUA. Su potencial consumista tenía un efecto directo en las utilidades de cualquier compañía. Era un mercado con un grado de sensibilidad importante en todos los rubros. Fue necesario poner atención a la calidad, invertir el marketing necesario y cuidar el precio. El público pagaba un precio justo de acuerdo a la calidad.