



CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS

En este capítulo se describirán las estrategias utilizadas para la fijación de precios y los ajustes aplicados en los mismos dependiendo de la situación que atravesaba el mercado. Se analizarán también aquellos países en los que se dio una guerra de precios. Se explicará la situación de la empresa antes y después de haber participado en ésta, así como las consecuencias ocurridas por engancharse en una guerra de este tipo.

“...es evidente que, si de precio se trata, los conceptos y estrategias sirven como herramientas útiles para tomar decisiones, pero ellas por sí solas no pueden brindar respuestas confiables.”

(Fragmento extraído del Marco Teórico)

5.1 Estrategias desarrolladas para la fijación de precios

Como se mencionó en el marco teórico, según Kotler (1991), una estrategia adecuada de fijación de precios puede llevar a una compañía a ahorrar en costos y obtener más ganancias.

Este apartado explica las estrategias utilizadas por la compañía Hera en la fijación general de precios para ambos productos según costos. La idea es ir de lo general a lo particular, por lo que a partir del punto 5.1.1 se analizarán los dos productos por separado.

Para fijar un precio, cambiarlo o mantenerlo, periodo tras periodo, se realizaba un análisis de los costos por unidad en dólares americanos por país. De este modo se encontraba el punto de equilibrio que servía de referencia para conocer el rango de precios posibles a fijar para cada producto en cada país. Enseguida se sacaba una estimación de las

utilidades que se podían obtener. Por último, se comparaban los precios de la competencia, su volumen de ventas y la situación del mercado para determinar un precio.

En la tabla 5.1 se muestra un ejemplo del análisis de costos utilizado para la fijación de precios.

Tabla 5.1 Análisis de costos

MEXICO producto 1		
Precio de venta en dólares	\$	100.00%
Cost of goods sold	\$ 17.75	61.75%
Gross Margin	\$ 11.00	38.25%
OPERATING EXPENSES		
Transportation Expenses		0.00%
Marketing Expenses	\$ 2.40	8.35%
Warehousing Expenses		0.00%
Research & Development	\$ 0.04	0.14%
Interest Expense		0.00%
Factory Depreciation	\$ 0.18	0.63%
Factory Sale Loss		0.00%
Consultants	\$ -	0.00%
Insurance	\$ 0.35	1.20%
Admin and Misc Expenses	\$ 0.32	1.13%
Bad Debt Expenses	\$ 0.02	0.07%
Import Tariffs	\$ 3.45	12.00%
TOTAL OPERATING EXP	\$ 6.76	23.52%
PRETAX INCOME	\$ 4.23	14.73%
TAXES	\$ 1.44	5.01%
NET INCOME	\$ 2.79	9.72%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.2 se da un ejemplo sobre el método para calcular el punto de equilibrio para la fijación de precios.



Tabla 5.2 Obtención de punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

Datos unitarios	Unidades	Precio/unidad	Porcentaje
PRECIO DE VENTA O VENTAS	1421960	29	1.00
GASTOS VARIABLES	878,117	18	0.62
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	543,843	11	0.38
GASTOS FIJOS	334,390	7	0.24
UTILIDAD DESEADA	0	0	0.00
PUNTO EQUILIBRIO	30411	\$ 874,313.08	

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Estrategias desarrolladas para fijación de precios en Producto 1

Para fijar un precio de manera adecuada, es necesario tomar en cuenta diversos aspectos que influyen en la empresa. Estos pueden ser divididos en factores internos y externos que serán explicados a continuación para el producto 1.

5.1.1.1 Factores internos

Dentro de los factores internos se encuentran los objetivos de marketing. En el caso del producto 1, el esfuerzo de ventas, se enfocó en los países con mercados más grandes: Estados Unidos y Alemania. La decisión del monto a invertir en calidad, estaba influenciada por el comportamiento del mercado de dichos países. Para los demás países el objetivo de marketing era de supervivencia, se buscaba tener productos rentables con la menor inversión.

Con respecto a la estrategia de la mezcla de marketing en el producto 1, la variable precio fue la que más se podía controlar y cambiar. La variable plaza no se podía controlar del todo. Es decir, no se podían elegir específicamente los canales de distribución. Lo mismo sucedía para la variable promoción donde sólo se decidía un monto general para la inversión en marketing y no se podían establecer estrategias de diferenciación en publicidad

y promociones. Con respecto al producto, no se tenía control sobre éste, ya que todos los productos del mercado se podían diferenciar solamente por su nivel de calidad, la cual era muy parecida en el mercado del producto 1.

Con respecto a los costos, se ponía mucha atención en la forma que se distribuiría la inversión en marketing e inversión en investigación y desarrollo para cada país. Generalmente los países que generaban mayores utilidades eran también aquellos en los cuales se hacían mayores inversiones, que finalmente generaban ganancias para la empresa. Los costos en el producto 1 eran mucho menores que para el producto 2, ya que la naturaleza y comportamiento de ambos mercados así lo exigían. Esto será explicado más ampliamente en los factores externos citados a continuación.

5.1.1.2 Factores externos

El mercado del producto 1 era un mercado de competencia oligopolista, ya que como se explica en el marco teórico, se trataba de un mercado en el que compiten pocos vendedores muy sensibles a los cambios de precios que pueda realizar cualquiera de ellos. Otro factor externo muy importante fue la reducción o aumento del tamaño del mercado. Independientemente de las estrategias que se aplicaron, las inversiones o los cambios en el precio; si la demanda del mercado va disminuyendo gradualmente, no estará en manos de la empresa el aumentar la demanda, por lo que la demanda existente será repartida entre los vendedores que compiten en dicho mercado.

El Gobierno y situación social, económica o política de cada país puede afectar el comportamiento del mercado; en el caso del Simulador, se publicaba un periódico anual en el que se informaban acontecimientos políticos y económicos importantes: recesiones económicas, devaluaciones, guerras, entre otras.

5.1.1.3 Estrategias generales en la fijación de precios

Existen diversas estrategias para fijar los precios, todo depende de las características del mercado y del producto. Para el mercado del producto 1, además de tomar en cuenta los costos y el punto de equilibrio para conocer los rangos posibles en los que se podía colocar el precio, se utilizaron las siguientes estrategias:

- **Fijación de precios basada en el costo:** como se mencionó anteriormente, se tomaba en cuenta el costo unitario y punto de equilibrio para conocer los rangos posibles en los que se podía colocar el precio y así tener una relación costo/beneficio satisfactoria que se veía reflejada en utilidades para la empresa.
- **Fijación de precios de tasa vigente:** consiste en fijar el precio según los estándares de la competencia, sin tener como principal prioridad la demanda. Por ejemplo si una o varias compañías estaban realizando cambios en sus precios, se reaccionaba a dichos cambios para estar preparados y no perder mucho mercado. Esto se daba principalmente en el mercado del producto 1. Su mercado era muy sensible a los cambios de precio.

5.1.1.4 Estrategias de ajuste de precios en Producto 1

Dentro de las estrategias de ajuste de precios, se aplicó la estrategia de fijación segmentada. Existen diversos tipos de segmentación. En el caso del producto 1 fue “por lugar”. Esto significa que teniendo un producto estandarizado, la empresa cobra precios distintos en cada lugar donde se ofrece el producto dependiendo de las características del mercado, el poder adquisitivo del país, los costos de transporte, entre otras variables.

Otra estrategia muy parecida a la anterior es la fijación de precios internacional, en donde la empresa debe decidir a qué precio venderá el mismo producto en diferentes países. Como se ha explicado anteriormente, debido a que cada país se comporta de manera única y es sensible a distintos factores; se tomaron en cuenta las condiciones económicas del país,

la sensibilidad del consumidor frente a las inversiones en calidad y mercadotecnia, así como los objetivos de mercadotecnia de la empresa.

5.1.1.5 Cambios de precio en Producto 1

A lo largo de la simulación, y a medida que los mercados evolucionaban, se convertían más competitivos y complejos. La lucha por tener un producto rentable en los primeros lugares de ventas se hacía más reñida, y en varias ocasiones se hicieron cambios o ajustes estratégicos, incluyendo en estos ajustes al precio. Se hicieron recortes cuando se perdía mercado. Cabe aclarar que la estrategia nunca fue el ser el precio más bajo del mercado, ya que los costos serían mayores que las utilidades y no convenía sacrificarlas por el simple hecho de vender más producto. Además, nunca hubo exceso de inventario, por lo que no fue necesario rematar el producto para vaciar bodegas.

En algunas ocasiones, cuando una compañía bajaba su precio, las demás empresas la emulaban, ya que el mercado del producto 1, se inclinaba por los precios bajos. Esta situación fue la originaria de guerras de precios en las que fuimos partícipes en diversas ocasiones, situación que se explicará a detalle más adelante.

5.1.2 Estrategias desarrolladas para la fijación de precios - Producto 2

El mercado del Producto 2 mostraba un escenario complicado y competitivo al momento de hablar de fijación de precios. Ya que por un lado se tenían costos altos y por otro lado, precios competitivos. Todo esto sumado a metas ambiciosas y estrategias riesgosas. A continuación, se presentarán los factores internos y externos que se tomaron en cuenta en la aplicación de estrategias de fijación de precios.

5.1.2.1 Factores internos

Dentro de los factores internos que determinaron las decisiones para fijar los precios en el producto 2, se utilizó como objetivo de mercadotecnia principal, la maximización de las

utilidades a través de una política de precios de moderados a altos que reflejarían el valor del producto. Existió una inversión significativa en Investigación y Desarrollo y Marketing con el fin de mantener el posicionamiento del producto.

En el caso de la estrategia de mezcla de marketing para el producto 2 se utilizó primordialmente la inversión en calidad como variable distintiva y manipulable, ya que (al igual para el producto 1) la promoción, el producto en sí y la plaza eran variables que no se podían controlar tácitamente en el simulador. La única manera de diferenciar el producto era por medio de la inversión en calidad o Investigación y Desarrollo. Incluso el aumento o disminución de ésta era proporcional a la inversión que realizaran las demás compañías. Existía poco margen de contribución debido a las altas inversiones para alcanzar una visión del producto óptimo a largo plazo.

Como factor interno se tuvieron también las consideraciones de la organización. En este caso fue el departamento de Marketing el que fijaba los precios y tomaba todas las decisiones relacionadas a las ventas y las inversiones en Investigación y desarrollo.

5.1.2.2 Factores Externos

Aún siendo un producto “caro”, la elasticidad de la demanda de este mercado es positiva. Se trata de un mercado oligopolista en donde unos cuantos vendedores se encuentran muy sensibles a las estrategias de precios que apliquen sus competidores. La competencia y sus reacciones se vuelven puntos clave al momento de la toma de decisiones.

5.1.2.3 Estrategias generales en a fijación de precios

La estrategia utilizada es una mezcla de la “Estrategia Basada en el Costo por utilidades meta” y la “Estrategia basada en la competencia directa” ambas mencionadas en el Marco Teórico. Al utilizar dichas estrategias se fijan metas en utilidades finales para los periodos futuros y sobre éstas se realizan los cálculos pertinentes para fijar un rango de precios factibles. Dichas opciones serían entonces evaluadas y comparadas con los precios que la



competencia ha manejado antes y los resultados que las otras compañías obtuvieron con sus diferentes precios; para sí fijar finalmente un precio en cada periodo. (Ver Anexos 2,3 y 4)

El hecho de utilizar una estrategia que monitorea constantemente a la competencia favorece a que existan alteraciones en los precios constantemente. Ya que para cada acción de la competencia existe una reacción por parte de la compañía Hera. Esto provoca inestabilidad. En la vida real el estar cambiando de precios de esta manera, deteriora la imagen y credibilidad de las compañías. En el simulador este aspecto fue irrelevante.

5.1.2.4 Estrategias de ajuste de precios en Producto 2

Durante la simulación se utilizó la estrategia de ajustes de precios segmentada por lugar ya que aún cuando los costos para fabricar los productos son iguales por haberse fabricado en el mismo lugar, se designan precios diferentes en cada país o mercado (Ver Anexo 2,3 y 4) Pero también es aplicable el decir que se utiliza la estrategia de fijación de precios geográfica ya que cada uno de los precios designados incluye los costos que representa el enviar el producto del lugar de fabricación a su destino final (transporte, impuestos, tarifas, tipo de cambio, etc.)

5.1.2.5 Cambios de precio en Producto 2

Debido a la diversidad en comportamientos que representaba cada mercado, al cambiar los precios, se analizaban uno a uno los mercados para implantar la estrategia correcta en cada uno de ellos:

- Se utilizó la estrategia de recorte de precios para aumentar la participación de mercado en el caso de Estados Unidos.
- En cambio, en Alemania durante cuatro periodos se utilizó la estrategia de aumento de precios como una medida que reflejaba la calidad del producto en un mercado donde la sensibilidad al momento de la compra se determinaba por la calidad del producto. (Ver Anexo 4).



5.2 Estrategias aplicadas en guerras de precios

Cuando se detona una guerra de precios, es primordial hacer un análisis profundo acerca de las ventajas y desventajas que implica el seguir un patrón y bajar los precios como respuesta a las acciones agresivas de la competencia.

Por utilizar la “estrategia basada en la competencia directa” la compañía Hera se vio involucrada en 5 guerras de precios. Cuatro del producto 1 en: Japón, México, Reino Unido y Estado Unidos. Se identificó una en el producto 2: Estados Unidos.

Se puede calificar a la compañía HERA como un “competidor tigre” (Kotler, 2001) al observar la rapidez e intensidad de sus reacciones hacia los cambios en precios de la competencia. Todo esto con el fin de conservar o aumentar su participación en los diferentes mercados.

La supervivencia a una guerra de precios depende precisamente de las desigualdades que puedan existir entre empresas competidoras. A su vez, el motivo principal de desigualdad entre las empresas participantes en esta simulación se traduce en las diferentes capacidades que tiene cada compañía para aguantar dicha guerra, sin afectar su rentabilidad.

Cuando fue asumido el control de la compañía por la nueva administración, Hera se encontraba en las siguientes condiciones de capacidad con respecto a las demás como se muestra en la tabla 5.3

Tabla 5.3 Capacidad de las plantas

	HERA	Compañía 2	Compañía 3	Compañía 4	Compañía 5
Capacidad Fábrica Producto 1	226,110	263,227	196,698	282,999	348,598
Ubicación de la Fábrica	México	Japón	México	Japón	China
Capacidad Fábrica Producto 2	217,874	213,105	217,874	213,105	238,900
Ubicación	EUA	EUA	EUA	EUA	EUA

Fuente: Elaboración propia

Estas diferencias se reflejaron en los precios que ofrecía la compañía 5. Sus precios eran mucho más bajos que las demás compañías gracias a la reducción en sus costos variables por unidad al contar con una capacidad mayor (43.89% mayor que el promedio de las demás compañías en el producto 1; y 10.86% mayor que el promedio de las demás compañías en el producto 2) así como una ubicación que contaba con costos variables menores (China). Así, la compañía 5 sorprende a todos con sus precios bajos tan impresionantes y detona en varias ocasiones las guerras de precios que se analizarán en este capítulo.

5.2.1 Estrategias identificadas en guerras de precios – Producto 1

El mercado en que se desplaza el producto 1, está caracterizado por ser especialmente sensible al precio, por lo que en el mismo se presentaron la mayoría de las guerras de precios. A continuación se hará un análisis de cada una de las guerras de precios por país. Se ilustrarán las reacciones y resultados que las compañías involucradas tuvieron en cada caso.



5.2.1.1 Guerra de precios en México – Producto 1

En el simulador, México fue un país donde las ventas no eran muy representativas en comparación con otros países. Sin embargo, se contaba con la ventaja de tener una fábrica situada en México, por lo que los gastos de transportación no eran muy altos.

En México el volumen de ventas no era significativo, por lo que la inversión en marketing fue disminuida. Es probable que esto haya influido en la baja del volumen de ventas. Dicha disminución de presupuesto fue redistribuida a mercados más grandes y atractivos que arrojaban una utilidad mucho mayor, como es el caso de Estados Unidos. (Ver Anexo 1).

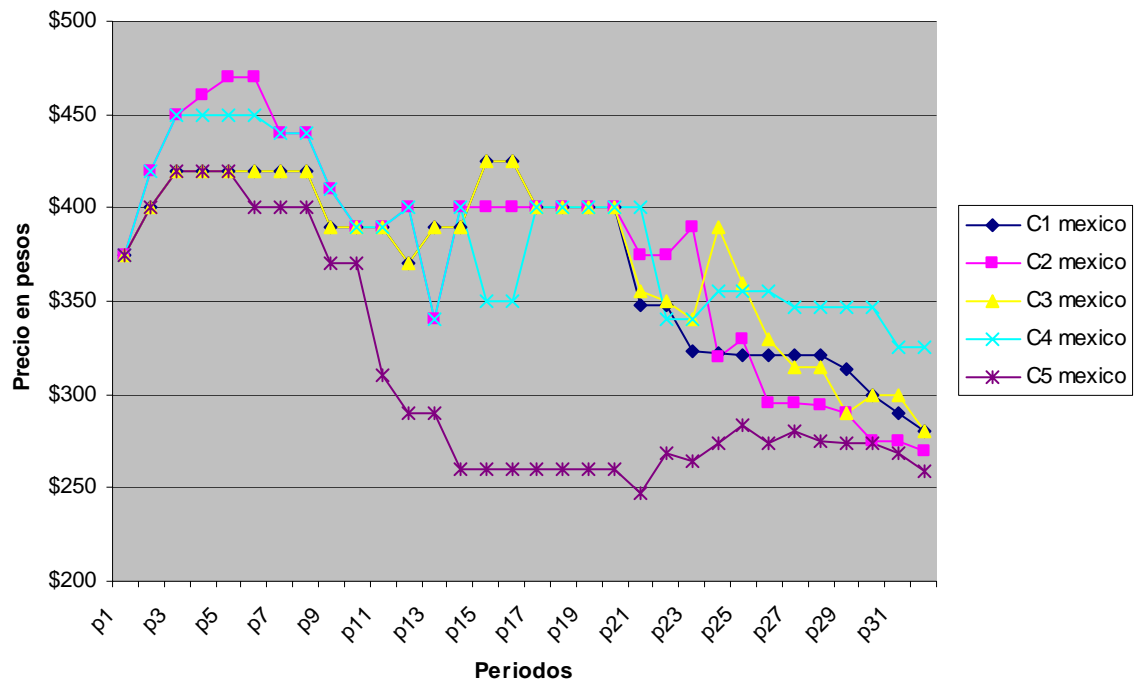
Incluso hubo compañías que optaron por utilizar la estrategia de “Defensa de Contracción” (Kotler, 2001) al dejar de comercializar su producto en este país para así redistribuir por completo sus inversiones en otros mercados.

La estrategia en México por parte de Hera fue la de tratar de bajar el precio para ganar mercado, hacer una inversión en mercadotecnia moderada que mantuviera a la empresa presente y aprovechar (a nivel costos) el hecho de tener la fábrica de éste producto en México.

En México, se detectó una guerra de precios del período 21 al 27, los detonadores fueron las compañías 1, 3 y 5, aunque más tarde se involucraron también las compañías 2 y 4.

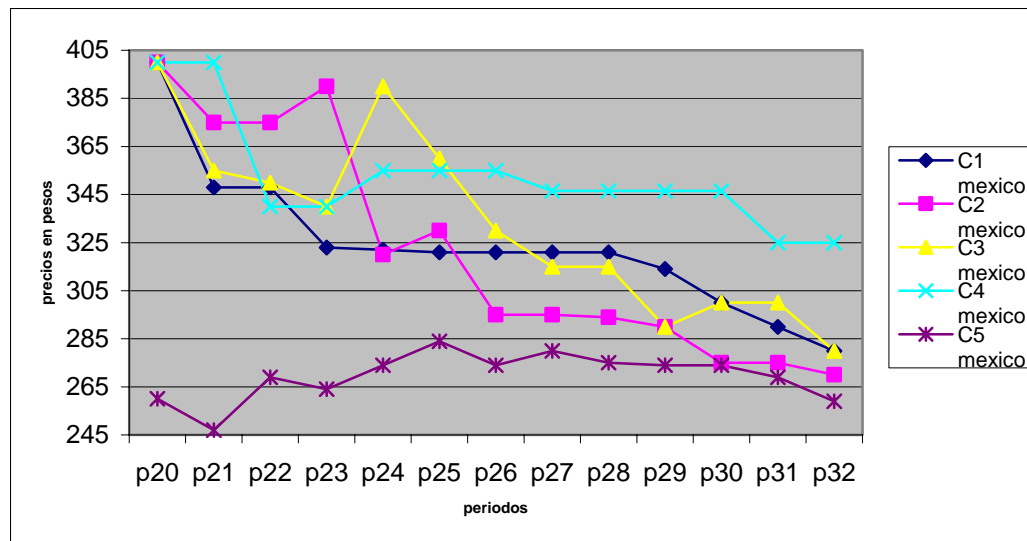
A continuación se presentan las gráficas 5.1 y 5.2 en donde se aprecian dichos movimientos en precios:

Gráfica 5.1 Comportamiento del precio en México- Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.2 Guerra de precios en México – Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Al ver que la compañía 5 tenía un precio muy bajo, las compañías 1 y 3 bajaron sus precios en un 14.9% y un 12.7% respectivamente, lo cual originó inestabilidad durante los siguientes 5 periodos en los que todas las empresas cambiaron sus precios, generalmente a la baja, excepto la compañía 5. Al tener el precio mas bajo del mercado, aprovechó la situación y subió sus precios un 13% en el transcurso de la guerra.

Para establecer una comparación entre las compañías que originaron, participaron o se mantuvieron ajenas a la guerra, y ver las consecuencias que sufrieron cada una dependiendo su posición, se muestra la tabla 5.4 que contiene los siguientes datos:

- a) La empresa detonadora de la guerra (Compañía 5), la que tuvo el precio más alto (Compañía 3), la que tuvo el precio más bajo (Compañía 5) y la compañía en estudio (Hera).
- b) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados durante la guerra de precios.
- c) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados después de la guerra de precios.

Tabla 5.4 Comparación al inicio y al final de la guerra de precios – México P1

Período 21: Inicio de la guerra de precios

	Precio más alto	Precio más bajo	
Compañía	C3	C5	Hera
Unidades	19465	26051	16500
Precio	\$ 355.00	\$ 247.00	\$ 348.00
Ventas en pesos	\$ 6,910,075.00	\$ 6,434,597.00	\$ 5,742,000.00

Período 28 : Final de la guerra de precios

	C3	C5	Hera
Unidades	5291	5414	4287
Precio	\$ 315.00	\$ 275.00	\$ 321.00
Ventas en pesos	\$ 1,666,665.00	\$ 1,488,850.00	\$ 1,376,127.00

Fuente: Elaboración propia



En México, fue Hera quien detonó la guerra de precios ya que hizo el cambio más drástico en precios. Se podría decir que el objetivo de ésta guerra fue básicamente el ganar una parte del mercado y robarle clientes a la competencia. Esto mejora la posición competitiva de la empresa pero a costa de una reducción en la contribución marginal.

Un motivo que llevó a la compañía Hera a tomar esta decisión fue la gran diferencia de capacidades de producción de las otras empresas. Se pensó que al bajar el precio, se subirían las ventas y esa, sería una forma de competir con una empresa tan grande en capacidad como la compañía 5.

Como se puede observar en la tabla 5.4, la disminución en las unidades vendidas y los ingresos son muy marcados. Esta situación no se le puede atribuir completamente a la guerra de precios y a la reducción del precio, ya que aquí entraron como actores importantes los factores externos. Particularmente la demanda mundial disminuyó de 81,865 unidades demandadas y vendidas en el periodo 21; a 28036 unidades vendidas en el período 28.

Esto último nos muestra una disminución del 199%. Paradójicamente, los ingresos por ventas eran de \$26,999,422 en el período 21, mientras que en el período 28 fueron de \$8,733,553, lo que representa una baja del 205%: casi en igual proporción que la caída de la demanda mundial. (Ver Anexo 1)

Entonces, quitando la reducción del mercado, la guerra de precios por sí sola ocasionó una baja del 84% en los ingresos de Hera con precios que se redujeron en un 10.94%(Ver Anexo 3). Esto deja ver que fue innecesario bajar tanto los precios ya que al final los ingresos no fueron mayores por el precio bajo.



5.2.1.2 Guerra de precios en Reino Unido – Producto 1

Durante el simulador, la demanda en el Reino Unido presentó una curva relativamente estable, donde la pelea entre compañías fue muy reñida y la obtención de presencia de mercado dependió de las nuevas acciones que cada una tomó.

Como se presentó anteriormente, cuando se explicaban las características del mercado del producto 1; el mercado, es 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.

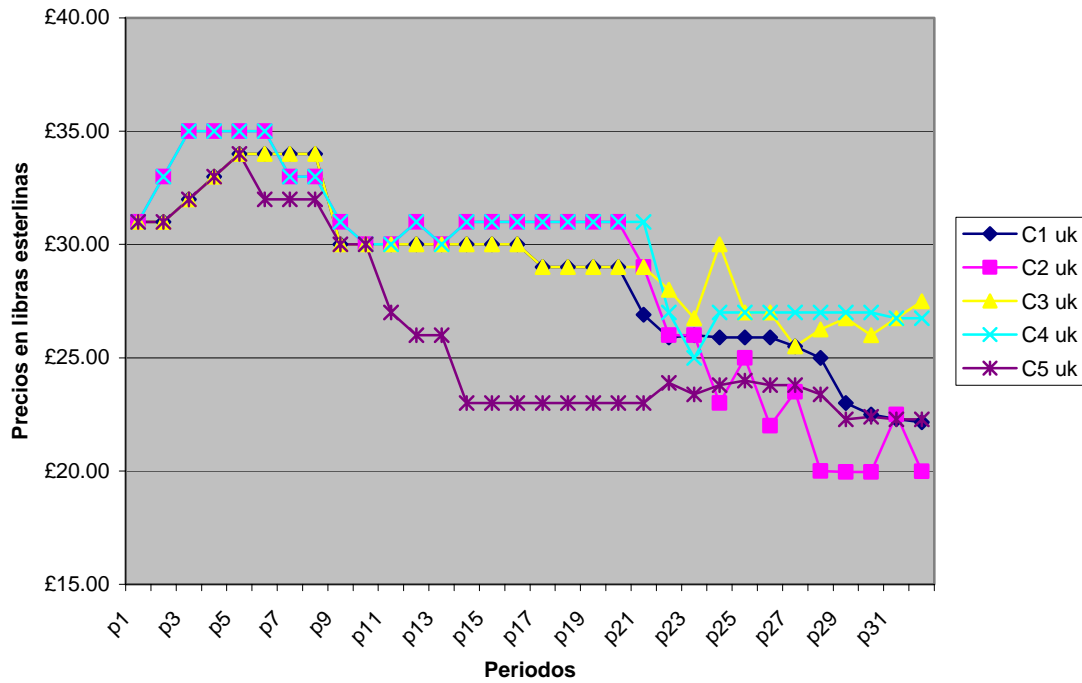
El mercado de Reino Unido para el producto 1 era muy sensible a la calidad. El consumidor daba mucha importancia a la relación precio-calidad aún cuando el producto 1 no era un producto de lujo. Así que el tener un precio bajo no servía si no iba acompañado de una buena calidad.

La influencia del marketing no era muy fuerte en este mercado ya que cuando existieron inversiones fuertes en mercadotecnia, las ventas y presencia en el mercado no reaccionaron significativamente. Era el equilibrio calidad-precio el que hacía mover las ventas en Reino Unido.

Fue precisamente esa búsqueda del equilibrio lo que llevó a las empresas a modificar constantemente sus precios e inversiones (Ver Anexo 2). Como se puede observar en las gráficas 5.3 y 5.4, se presentó una inestabilidad marcada en los niveles de precios.

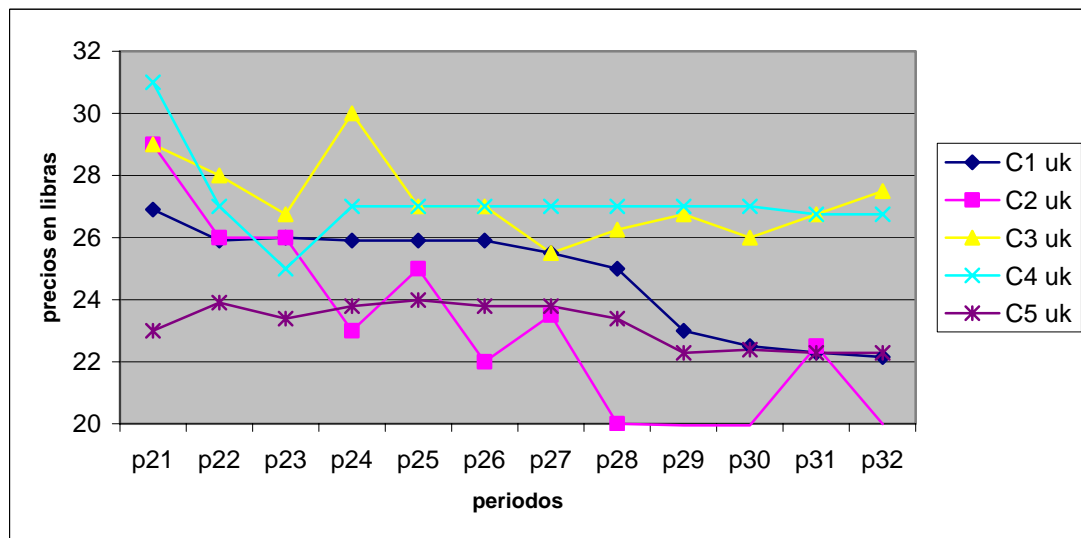
El detonador de esta guerra fue la compañía 3, quien al bajar su precio de 25 a 22 libras, provocó que las demás empresas se desestabilizaran y bajaran sus precios, lo que provocó una guerra de precios desde el período 26 al 30.

Gráfica 5.3 Comportamiento del precio en Reino Unido Producto-1



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.4 Guerra de precios en Reino Unido – Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Para establecer una comparación entre las compañías que originaron, participaron o se mantuvieron ajenas a la guerra, y ver las consecuencias que sufrieron cada una dependiendo su posición, se muestra la tabla 5.5 que contiene los siguientes datos:

- a) La empresa detonadora de la guerra (Compañía 2), la que tuvo el precio más alto (Compañía 3), la que tuvo el precio más bajo (Compañía 5) y la compañía en estudio (Hera).
- b) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados durante la guerra de precios.
- c) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados después de la guerra de precios.

Tabla 5.5 Comparación al inicio y final de la guerra de precios – Reino Unido P1

Periodo 26: Al inicio de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo	Detonador	
Compañía	C3	C5	C2	Hera
Unidades	37041	51476	32208	16719
Precio en libras	27	23.79	25	25.9
Ventas en libras	1000107	1224614.04	805200	433022.1

Período 31: Al final de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo	Detonador	
Compañía	C3	C5	C2	Hera
Unidades	24249	49871	33373	27957
Precio en libras	26.75	22.29	19.95	22.3
Ventas en libras	648660.75	1111624.59	665791.35	623441.1

Fuente: Elaboración propia



Los principales actores en esta guerra fueron la compañía 1, 2 y 5, ésta última también redujo sus precios a pesar de tener el mayor nivel de ingresos en el mercado. Hera, por su parte, tenía el mismo objetivo que en México: bajar los precios para competir con empresas que tienen mucha capacidad, como la 5. Esto último llevó a Hera a fijar el mismo precio que la compañía 5, es decir, realizó una baja del 15.6% en tan sólo 5 períodos.

Esta medida a la larga no resultó contraproducente, ya que el mercado creció en un 15% durante estos períodos, y en el caso de Hera, los ingresos subieron un 43% durante el período de la guerra. Esto no fue igual para las otras compañías, quienes bajaron sus ingresos especialmente entre el período 29 y 31. Hera se recuperó gracias a la baja de precios de una fuerte caída en ventas sufrida en el período 25 debido a una mala decisión de inversión en mercadotecnia y calidad.

En este caso en particular, se obtuvieron beneficios de la guerra de precios, y a pesar de que no se estuvo entre los primeros lugares en ventas e ingresos, si se compara con la compañía 2 que sólo aumentó un 3.6% durante el mismo período y la compañía 3 que bajó en un 34% sus ventas, los resultados de Hera fueron satisfactorios. (Ver anexo 1).

5.2.1.3 Guerra de precios en Estados Unidos – Producto 1

En el simulador Estados Unidos era el país que representaba el mercado más grande a nivel mundial. Las ventas en dicho país eran las mayores, por lo que la competencia era muy dura. Las compañías luchaban entre sí por ganar participación del mercado mediante estrategias de mercadotecnia, cambios en precios y calidad.

Estados Unidos representaba el modelo de mercado en donde todas las variables eran importantes. Solamente con una estrategia que combinaba: precio bajo, calidad aceptable y una inversión fuerte en mercadotecnia se lograba captar la atención del cliente; y se podía ganar mercado.



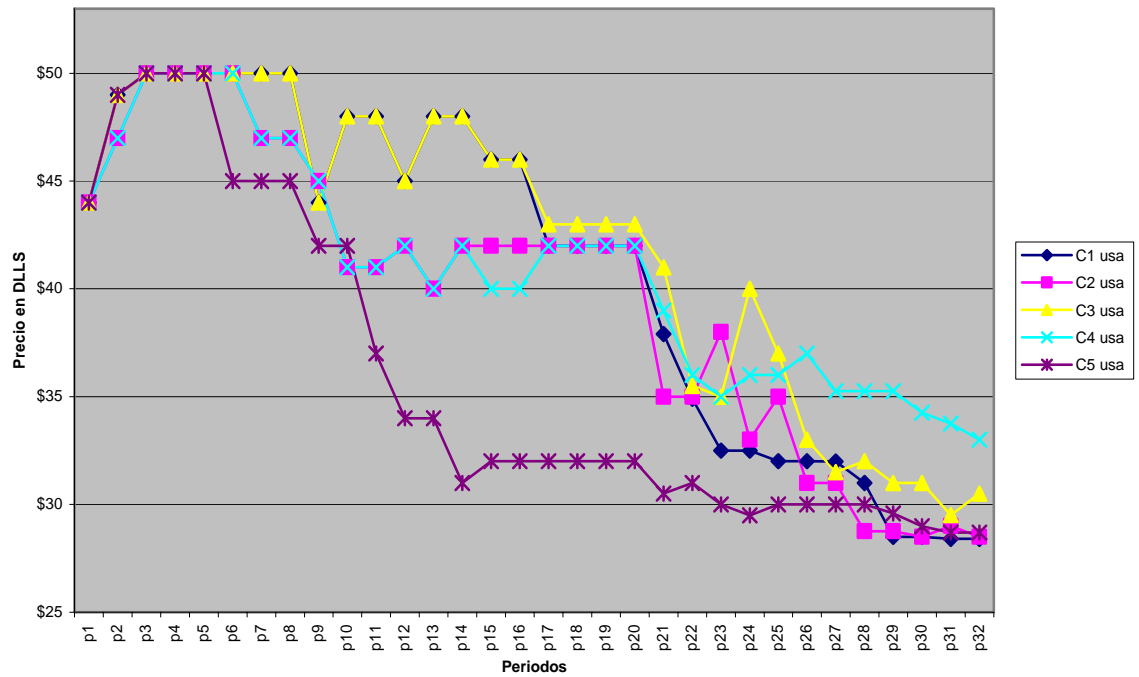
Entre los objetivos de Hera, se encontraba el posicionarse en primero o segundo lugar en ventas del producto 1 en Estados Unidos, ya que las ganancias que reportaba, eran las más importantes de todos los países en ambos productos. En este país se presentó una guerra de precios casi a lo largo de toda la simulación, empezando por una fuerte caída al inicio del juego, en el período 21, que culminó con otra dramática caída al final del juego, por el período 31.

La caída en precios promedio fue de un 28.78%, lo cual causó una disminución general promedio en las ganancias del 12.45%. Se pudiera pensar en atribuir esta disminución a una caída en la demanda mundial, como fue el caso en otros países como México, pero en este caso la demanda mundial aumentó en un 6.59%, lo cual demuestra que la drástica caída en precios perjudicó a todas las empresas que provocaron y cayeron en guerra de precios en su afán de obtener mayor participación del mercado. (Ver Anexo 1 y 2).

Las gráficas 5.5 y 5.6 muestran la caída de precios que se presentó en Estados Unidos del período 21 al 32. Se puede decir que el detonador principal fue la compañía 5. Esta compañía tenía las mayores ventas gracias a su bajo precio, el cual se distanciaba en más de 10 dólares de la empresa con el producto más caro. Al ver esto, las compañías 1, 2 y 4 bajaron sus precios drásticamente en el período 21.

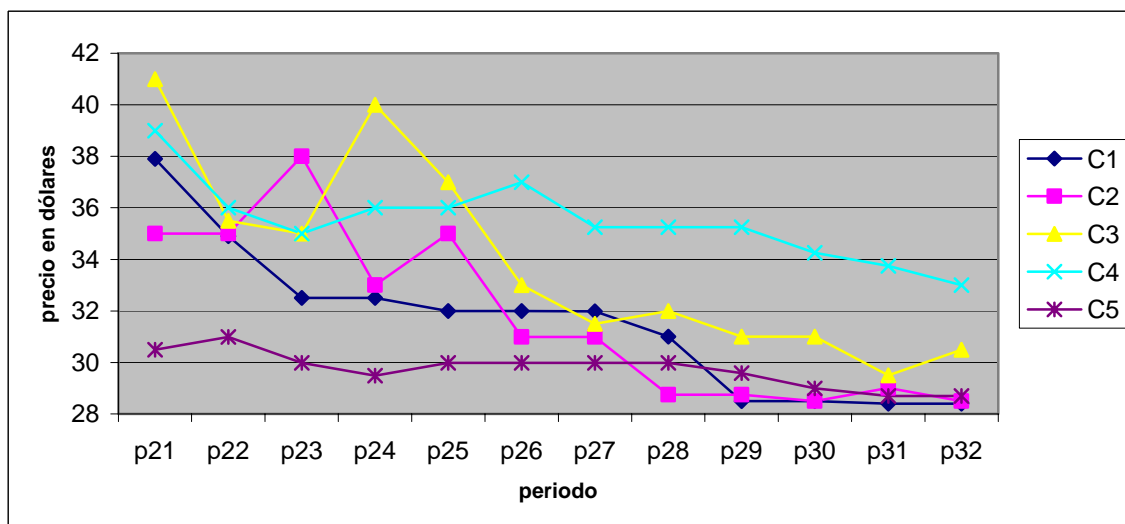
Del período 22 al 26, hubo una gran inestabilidad en los precios, unos subían, otros bajaban y Hera se mantenía dentro de un mismo rango, siendo el segundo precio más bajo, después de la compañía 5. A partir del período 27, hubo otra caída general de precios. En esta ocasión todas las compañías participaron. Incluso la compañía 1, 3, y 5 terminaron con precios casi idénticos.

Gráfica 5.5 Comportamiento del precio en Estados Unidos – Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.6 Guerra de precios en Estados Unidos – Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Para ver las consecuencias que la guerra de precios trajo a las empresas competidoras en el mercado de Estados Unidos, a continuación se presenta la Tabla 5.6 que contiene los siguientes datos:

- a) La empresa detonadora de la guerra (Compañía 5), la que tuvo el precio más alto (Compañía 3), la que tuvo el precio más bajo (Compañía 5) y la compañía en estudio (Hera).
- b) Las ventas en unidades, el precio y ventas en dinero de los involucrados al inicio de la guerra de precios.
- c) Las ventas en unidades, el precio y ventas en dinero de los involucrados después de la guerra de precios.

Tabla 5.6 Comparación al inicio y al final de la guerra de precios en E.U. Producto 1

Periodo 21: Al inicio de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	
Compañía	C3	C5	Hera
Unidades	45417	122340	71901
Precio en dólares	\$ 41	\$ 30.5	\$ 37.9
Ventas en dólares	\$ 1862097	\$ 3731370	\$ 2725047.9

Período 28: Al final de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	
Compañía	C3	C5	Hera
Unidades	85138	124237	87436
Precio en dólares	\$ 30.5	\$ 28.69	\$ 28.4
Ventas en dólares	\$ 2596709	\$ 3564359.53	\$ 2483182.4

Fuente: Elaboración propia



A diferencia de otros países, en el caso de Estados Unidos todas las compañías se vieron involucradas en la guerra de precios, incluso la compañía 5 que fue el detonador de la misma. Bajó sus precios al ver que todos los demás competidores jugaban constantemente con el precio.

Con respecto a las consecuencias de la guerra, se puede observar que la empresa 5, fue la “más estable” con respecto a las demás, ya que sólo bajó su precio un 6.3% y aumentó sus ventas un 1.55% y aún así sus ganancias bajaron un 4.68%.

En el caso de Hera, el objetivo de ser el primer o segundo lugar en ventas se mantuvo del período 23 al 29, período en el cual se tenía el precio más bajo, de 28.5 dólares. Al mismo tiempo obtuvo el segundo lugar en ganancias, por debajo de la compañía 5 con \$3,770,750.

En el período 30 hubo una reacción de las otras compañías, quienes disminuyeron precios y aumentaron inversión en mercadotecnia, lo cual llevó a Hera a ocupar el tercer lugar en unidades vendidas, pero el último lugar en ganancias. Esto se debió a dos razones principales. La primera a tener el precio más bajo y la segunda a no haber invertido en mercadotecnia como los competidores. En especial la compañía 2, quien vendió 46,691 unidades más que Hera, a \$28.6, (sólo 1 centavo más arriba que Hera).

Como se había mencionado antes, la inversión en mercadotecnia no fue suficiente. El hecho de creer que sólo bastaba tener un precio bajo para mantener la participación de mercado era una aseveración equivocada.

No todas las compañías salieron perjudicadas con esta guerra de precios. En el caso de la compañía 3, (quien tenía el precio más alto y las ventas más bajas al inicio de la guerra) terminó con una baja del 34.42% en precio, pero vendió 39721 unidades más que al inicio de la guerra, lo que representó un aumento del 38.91% en ganancias.



La situación vivida en éste país muestra como una guerra de precios puede beneficiar y perjudicar a una empresa. De no tener armas para reaccionar y actuar rápidamente, se pueden sufrir grandes pérdidas. Este fue el caso de Hera; quien tuvo un excelente desempeño durante 8 períodos, pero que no reaccionó ni se anticipó a los movimientos de las demás compañías. Hera fue la única empresa que le daba batalla a la compañía 5, que doblaba en capacidad y tamaño a todas las empresas del mercado, por lo que para otras compañías fue un blanco importante a derribar.

Por esto último, los competidores aplicaron estrategias para quitarle participación de mercado a Hera, bajando sus precios y aumentando la inversión en mercadotecnia y calidad, situación que Hera no pudo soportar. Debido al precio bajo que manejaba, las utilidades no eran tan altas como para aumentar considerablemente la inversión en mercadotecnia y calidad, factor que perjudicó a la empresa en el período 32.

Esta situación deja como enseñanza que si se está participando en un mercado sumamente competitivo, y se están manejando precios muy bajos con tal de ser líderes del mercado; se deberá realizar primero una evaluación del tiempo en que se puede mantener dicha situación y con qué armas se va a defender en caso de que la competencia ataque. Este fue un proceso de planeación que Hera no realizó.

5.2.1.4 Guerra de precios en Japón – Producto 1

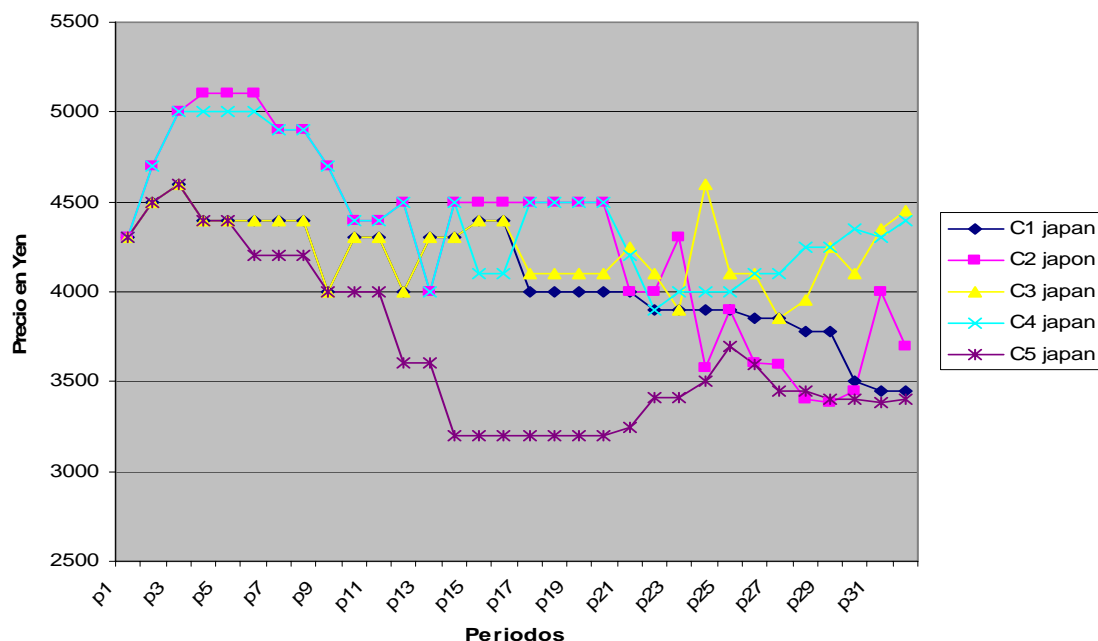
En el simulador, Japón fue un país donde el consumidor era sensible a los cambios de precio, ya que se detectó una relación indirecta entre precios y unidades vendidas: un aumento en el precio ocasionaba una disminución importante en ventas y viceversa. Pero para cada una de las compañías, dicho efecto se presentaba en impactos diferentes. Esto ocurría por su historia en el mercado o posicionamiento y por la inversión que realizaban en marketing y calidad. Aún así, analizando el comportamiento del mercado se puede decir que finalmente, las ganancias sustanciales se dieron con los precios altos y no con los bajos.

En este caso, los primeros periodos de la nueva administración, fueron claves en el desempeño en ventas de las diferentes compañías. En un principio las compañías 3 y 4 implantaron la estrategia de recortes de precio para así captar una considerable parte del mercado y mantener dicha participación en los siguientes periodos; aún subiendo precios. Esto lo logran a través de su inversión en marketing y calidad. Por otro lado, las compañías 1 y 2 interpretaron una guerra de precios, enganchándose a la misma.

El objetivo que impulsó esta guerra de precios fue el penetrar antes que la competencia al impactar un mercado sensible al precio. Este posicionamiento provisional se vería más tarde reforzado por la calidad o el marketing invertido.

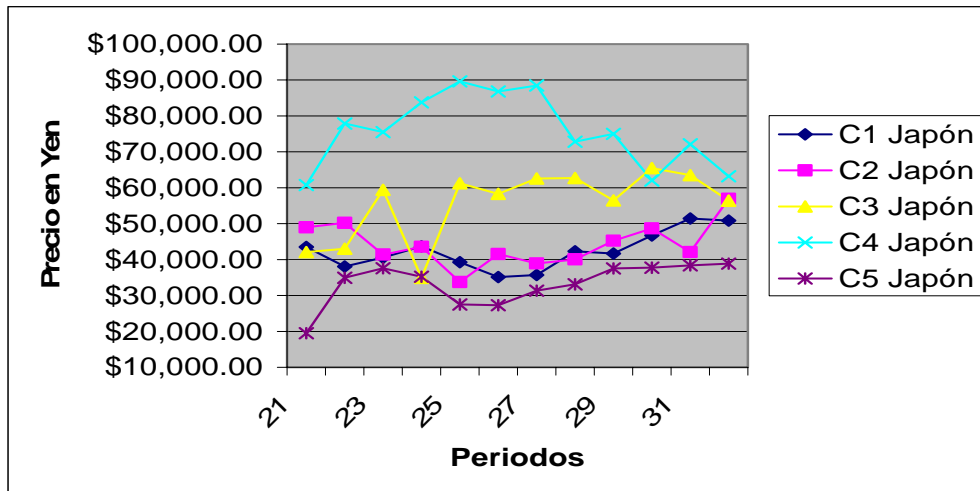
En la gráfica 5.7 se muestra el comportamiento de los precios, y más específicamente, en la gráfica 5.8 (durante los periodos a cargo de la nueva administración) se muestran los precios en los periodos de guerra.

Gráfica 5.7 Comportamiento del precio en Japón – Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.8 Guerra de Precios en Japón- Producto 1



Fuente: Elaboración propia

Para establecer una comparación entre las compañías que originaron, participaron o se mantuvieron ajenas a la guerra, y ver las consecuencias que sufrieron cada una dependiendo su posición, se muestra la Tabla 5.7 que contiene los siguientes datos:

- La empresa detonadora de la guerra (Compañía 4), la que tuvo el precio más alto (Compañía 3), la que tuvo el precio más bajo (Compañía 4) y la compañía en estudio (Hera).
- Las ventas en unidades, el precio y ventas en dinero de los involucrados durante la guerra de precios.
- Las ventas en unidades, el precio y ventas en dinero de los involucrados después de la guerra de precios.

En la Tabla 5.7 se ven claramente los beneficios que obtuvo la compañía 4 al recortar los precios para después estabilizarlos y mantenerlos con una ligera tendencia a la alza. Dicha compañía actúa como detonadora, pero su intención no era crear una guerra de precios. Se muestra como al final de la guerra sus precios suben y su participación en el

mercado aumenta. En cambio, Hera mantiene su estrategia de recortes en precios, lo que sin duda se ve traducido en menos ganancias para la compañía

Tabla 5.7 Comparación durante y al final de la guerra de precios en Japón – Producto 1

Periodo 22: Durante la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	Hera
Compañía	C3	C4	C1
Unidades	43024	77921	38108
Precio	4100	3900	3900
Ventas en Yen	176398400	303891900	148621200

Periodo 25: Final de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo	Detonador
Compañía	C3	Hera C1	C4
Unidades	61257	39302	89630
Precio	4100	3900	4000
Ventas en Yen	251153700	153277800	358520000

Fuente: Elaboración propia

Aún cuando la Compañía 4 actúa como detonador, ésta última no se engancha en un recorte de precios constante como lo hace Hera.

Por parte de la compañía 4 tenemos un aumento del 4% en su participación del mercado como consecuencia de sus recortes iniciales en precios (de 28% en el periodo 21 a 32% en el periodo 22). Pero dicha participación de mercado repunta hasta un 36% en el periodo 25 aún subiendo sus precios (lo que representa un segundo aumento de 4% a su participación inicial).

Por su parte, Hera lucha a costa de su contribución marginal manteniendo su precio en descenso obteniendo en el periodo 25 la misma participación de mercado que al principio (16%). (Ver Anexo 5)

5.2.2 Estrategias identificadas en guerras de precios - Producto 2

El hecho de participar o no en una guerra de precios tuvo consecuencias en las ganancias que percibe cada compañía. Altera la planeación y las operaciones. Afecta las estrategias que se pensaban utilizar en un principio. Reaccionar correctamente en una guerra de precios no es fácil. En esta sección analizaremos las reacciones que tuvo la compañía en estudio y sus competidores en el producto 2.

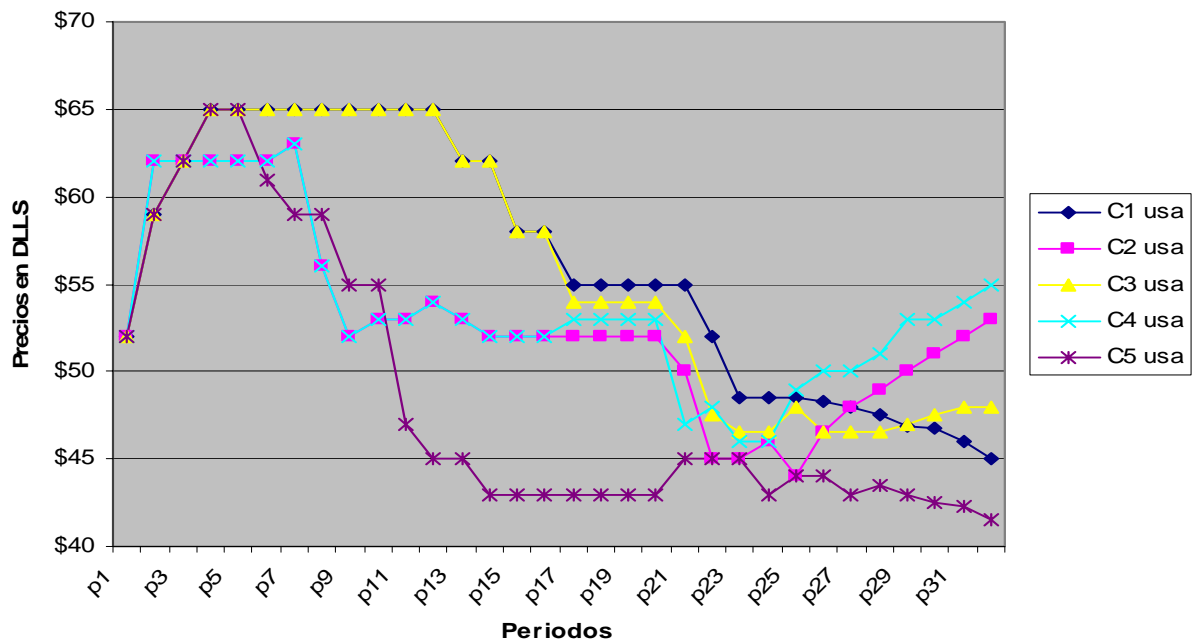
5.2.2.1 Guerra de Precios en EUA – Producto 2

Como consecuencia del enorme potencial que representaba el mercado de Estados Unidos en el simulador, la competencia es más ardua gracias a lo atractivo que resultaba vender en este país por su cultura consumista y la cantidad de gente con poder adquisitivo para comprar. Sin embargo el consumidor en Estados Unidos era un consumidor exigente. Tenía un poder de elección muy fuerte gracias a la diversidad de opciones. Era un mercado con un grado de sensibilidad importante en todos los rubros. Era necesario poner atención a la calidad, invertir lo suficiente en el marketing y cuidar el precio. El público pagaba un precio justo de acuerdo a la calidad.

Como estrategia inicial se planeó obtener una fuerte participación en el mercado a través del sacrificio; al aumentar inversión y mantener o mejorar precios competitivos. Estas eran medidas que se consideraron esenciales al momento de analizar el mercado de Estados Unidos.

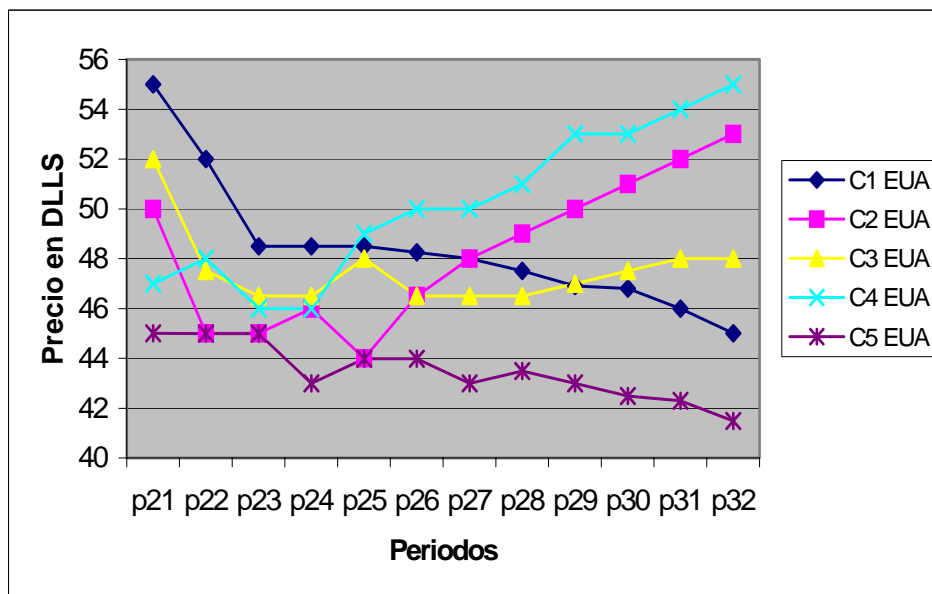
En unidades, la venta que se realizaba en Estados Unidos era igual a la suma de todas las unidades vendidas entre todos los demás países. De aquí la inquietud de esforzarse al máximo en acaparar el mercado. Su potencial tenía un efecto directo en las utilidades de cualquier compañía. En la gráfica 5.9 se puede observar el comportamiento del precio en EUA.

Gráfica 5.9 Comportamiento del precio en EUA – Producto 2



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.10 Guerra de precios en Estados Unidos – Producto 2



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.10 se puede detectar una guerra de precios en Estados Unidos del periodo 21 al 26. Al momento de entrar la nueva administración y de darse cuenta de los precios que la compañía 5 estaba manejando, las compañías 1, 2 y 3 decidieron hacer un pronunciado recorte en sus precios al bajarlos 5.5%, 10% y 10.5 % respectivamente en el primer periodo.

De este modo se desata la guerra de precios y la inestabilidad de los mismos en los siguientes 5 periodos. Esto se puede observar claramente en la gráfica 5.10 Existe indecisión y estrategias nebulosas por parte de las tres Compañías.

El objetivo que impulsó al mercado a caer en una guerra de precios fue el ganar una mayor parte del mercado, como se menciona en el Marco Teórico, dicho objetivo se refiere a “mejorar la posición competitiva a costa de una reducción del margen con respecto a las utilidades.” Chevalier (1983)

Para establecer una comparación entre las compañías que originaron, participaron o se mantuvieron ajenas a la guerra, y ver las consecuencias que sufrieron cada una dependiendo su posición, se muestra la Tabla 5.8 que contiene los siguientes datos:

- a) La empresa detonadora de la guerra (Compañía 5), la que tuvo el precio más alto (HERA), la que tuvo el precio más bajo (Compañía 5) y la compañía que no se involucró en la guerra (Compañía 4).
- b) Las ventas en unidades, el precio y la ganancia de los involucrados al principio de la guerra de precios
- c) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados durante la guerra de precios.
- d) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados después de la guerra de precios.

Tabla 5.8 Comparación al inicio y al final de la guerra de precios en EUA – Producto 2

Periodo 21: Al inicio de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	No entra a la guerra
Compañía	Hera	C5	C4
Unidades	59759	84903	101260
Precio	55	45	47
Ventas en DLL	\$3,286,745	\$3,820,635	\$4,759,220

Periodo 22: Durante la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	No entra a la guerra
Compañía	Hera	C5	C4
Unidades	71803	78185	100575
Precio	52	44.99	48
Ventas en DLL	\$3,733,756	\$3,517,543	\$4,827,600

Periodo 26: Final de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	No entra a la guerra
Compañía	Hera	C5	C4
Unidades	120910	94285	109642
Precio	48.25	43.99	50
Ventas en DLL	\$5,833,908	\$4,147,597	\$5,482,100

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 5.8, la compañía 4 que no entra en guerra de precios obtuvo un aumento en ventas constante. En cambio la compañía que detonó la guerra de precios y quien se mantuvo siempre con el precio más bajo; muestra inestabilidad en demanda percibida y en ventas totales. La compañía en estudio participó en la guerra pero consiguió estabilizar sus precios, y obtuvo unas ventas considerables.

En el primer periodo de la guerra, las ganancias no fueron proporcionales a los recortes en precios, se sacrificó demasiado por muy poco.

En el periodo 22 la compañía 5 aún bajando un poco su precio, perdió dinero en comparación al periodo anterior. Las demás compañías le robaron mercado aún cuando la Compañía 5 era la más barata.

Un claro ejemplo de los efectos que puede tener una guerra de precios en las utilidades y la imagen del producto es la decisión de la compañía 4 en el periodo 23. Ellos estaban al margen de la guerra y cuando entran se reflejan repercusiones negativas que les impactan y por lo tanto deciden seguir su camino sin importar los precios con los que estaban compitiendo, tomando así una senda ascendente.

En la tabla 5.9 se muestra que con una baja del 4 % en su precio, la compañía 4 solamente consiguió aumentar un 1% sus unidades y por lo tanto sus ventas en dinero bajaron 3%.

La guerra de precios provocó este tipo de decisiones incluso en compañías como ésta, cuya estrategia estaba lejos de ser una parecida a los recortes en precios. Para lo anterior hay que tomar en cuenta que la demanda mundial creció un 4% del periodo 22 al 23. Esto se traduce en una disminución en su participación de mercado de 1% (23% en el periodo 22 a 22% en el periodo 23)

Tabla 5.9 Compañía 4 cuando entra en la guerra de precios - Periodo 23

C4 entra a la guerra

	Periodo 22	Periodo 23	Cambios %les
Unidades	100575	102039	1%
Precio	48	46	-4%
Ventas en DLLS	4827600	4693794	-3%

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que esta disminución en precio que realizó la compañía 4 en el periodo 23 se debe a la implantación de la estrategia que llevaron a cabo a largo plazo, en donde un recorte importante en precio detonaría su participación en mercado para después mantener a sus consumidores atrayéndolos con otros aspectos para poder así aumentar sus precios a lo largo de los periodos de actividad restantes.

Esta compañía hizo sacrificios financieros al principio pero su estrategia fue muy oportuna, y asertiva, ya que los llevó a obtener excelentes resultados. Se hablará más de esto en el apartado 5.3 que incluye las Comparaciones entre las estrategias implementadas por las diferentes compañías..

5.2.2.2 Guerra de precios en Alemania

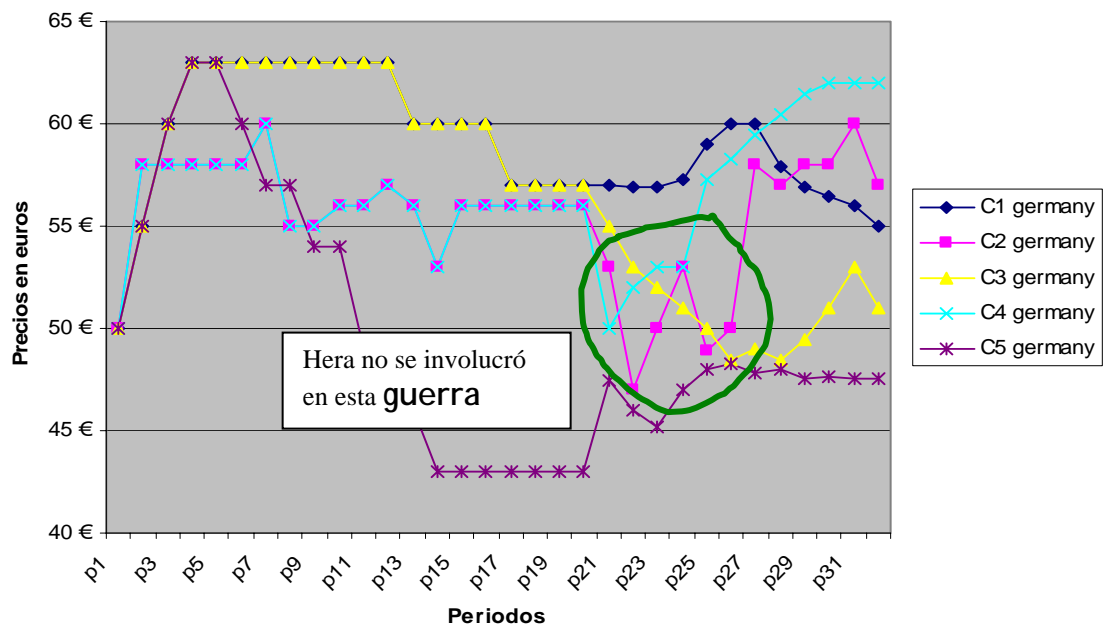
La compañía en estudio supo descifrar correctamente el mercado de Alemania. Se hace un análisis de este país ya que aunque se presentó una guerra de precios, la compañía en estudio no se involucró en la misma, por lo que se intentará ilustrar lo óptimos de sus resultados al tomar la decisión de utilizar una estrategia de precios constantes durante la guerra.

En el simulador, Alemania fue un mercado muy atractivo para la compañía en estudio, ya que aparte de ser un mercado potencial (en cuanto a unidades se refiere), era altamente sensible a la calidad (un punto fuerte en la compañía durante los periodos de guerra).

Con un precio, generalmente estable, la presencia en el mercado creció gracias a la atención prestada a las necesidades del consumidor en cuanto a calidad y marketing. Fue un mercado generoso para las utilidades de la compañía en estudio.

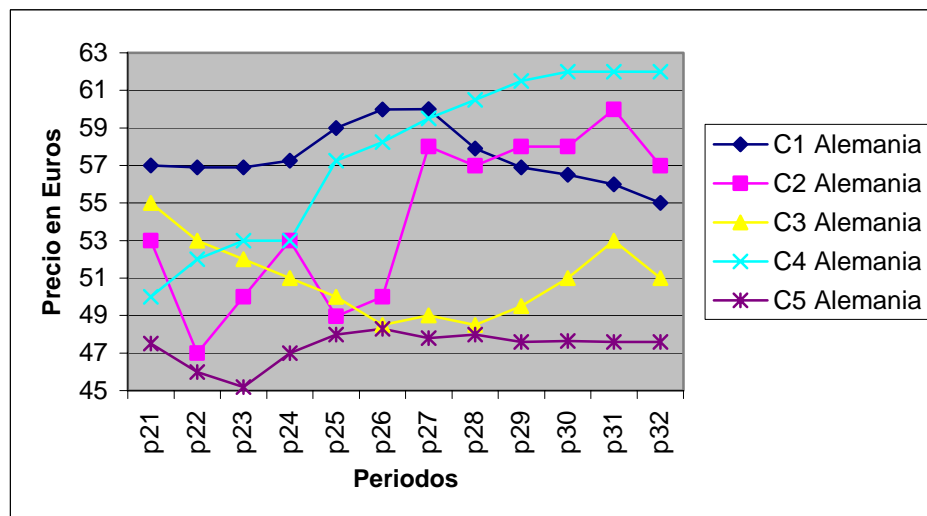
La gráfica 5.11 demuestra el comportamiento de los precios en Alemania:

Gráfica 5.11 Comportamiento del precio en Alemania - Producto 2



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.12 Guerra de precios en Alemania - Producto 2



Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la gráfica 5.12, en Alemania se detectó una guerra de precios del periodo 22 al 25. Como en otras ocasiones, al entrar la nueva administración de las compañías, la mayoría fueron sorprendidas con los precios tan bajos que manejaba la compañía 5. Por lo que las compañías 2 y 3 decidieron utilizar una estrategia de recorte de precios para enfrentar a la competencia. Redujeron sus precios un 11% y 4% respectivamente e incluso la compañía 5 con sus precios bajos redujo su precio un 3%. La guerra de precios se desarrolló en un mundo de cambios de opinión (Compañía 2) y estrategias certeras en recortes de precios (Compañía 3)

El objetivo que impulsó esta guerra de precios fue, de nuevo, el ganar una mayor parte del mercado, con el objetivo de obtener un beneficio reflejado mediano plazo. Esta política de precios bajos fue íntegramente adoptada por la compañía 3 y 5.

En cambio la compañía 2 mostró una inestabilidad e indecisión que sin duda afectaron su desempeño financiero y el comportamiento del mercado.

Para establecer una comparación entre las compañías que originaron, participaron y la compañía en estudio que se mantuvo ajena a la guerra, se muestra la Tabla 5.11 que contiene los siguientes datos:

- a) La empresa detonadora de la guerra (Compañía 5), la que tuvo el precio más alto (Compañía 5), la que tuvo el precio más bajo (Compañía 5) y la compañía en estudio (Hera) que se mantiene al margen de la guerra.
- b) Las ventas en unidades, el precio y la ganancia de los involucrados al principio de la guerra de precios.
- c) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados durante la guerra de precios.
- d) Las ventas en unidades, el precio y ganancia de los involucrados después de la guerra de precios.

Todo esto comparado con Hera, quien se mantuvo al margen de la guerra y tenía los precios más altos. La administración de Hera decidió que les retribuía más tener menos unidades bien vendidas que muchas unidades a bajo precio.

Tabla 5.10 Comparación al inicio, durante y al final guerra de precios en Alemania – P2

Periodo 21: Inicio de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	No entra a la guerra
Compañía	C3	C5	HERA
Unidades	37467	61505	44185
Precio	55	47.5	57
Ventas en euros	€2,060,685	€2,921,488	€2,518,545

Periodo 23: Durante la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	No entra a la guerra
Compañía	C3	C5	HERA
Unidades	40015	76680	60643
Precio	52	45.19	56.9
Ventas en euros	€2,080,780	€3,465,169	€3,450,587

Periodo 25: Final de la guerra

	Precio más alto	Precio más bajo y detonador	No entra a la guerra
Compañía	C3	C5	HERA
Unidades	29085	65703	59845
Precio	50	47.99	59
Ventas en euros	€1,454,250	€3,153,087	€3,530,855

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.10 se puede observar claramente el impacto en unidades que produce un recorte de precio versus el dinero en ventas percibido. Por ejemplo, el bajar su precio un 5% del periodo 21 al 23; solamente representó un aumento de 1% en ventas para la compañía 3.



En cambio Hera al mantener su precio y estar al margen de la guerra subió un 37% sus ventas. Para todo esto hay que tomar en cuenta que la demanda mundial del 21 al 23 subió un 17%. Esto se traduce en un aumento en participación en el mercado de 3% por parte de la compañía Hera.

Por otro lado, la compañía 5: detonadora y constantemente ofreciendo el precio más bajo; apenas y puede mantener su participación en el mercado aún con sus atractivos precios.

La compañía 5; con un recorte en precios del 5% entre el periodo 21 y 23 logra aumentar su participación en el mercado un 2%. Pero cuando se ve frente a una contracción en la demanda mundial del 10% entre los periodos 23 y 25 reacciona oportunamente con un aumento en precio del 6% para contrarrestar sus ventas y ganar dinero, manteniendo así su participación en el mercado. (Ver anexo 4)

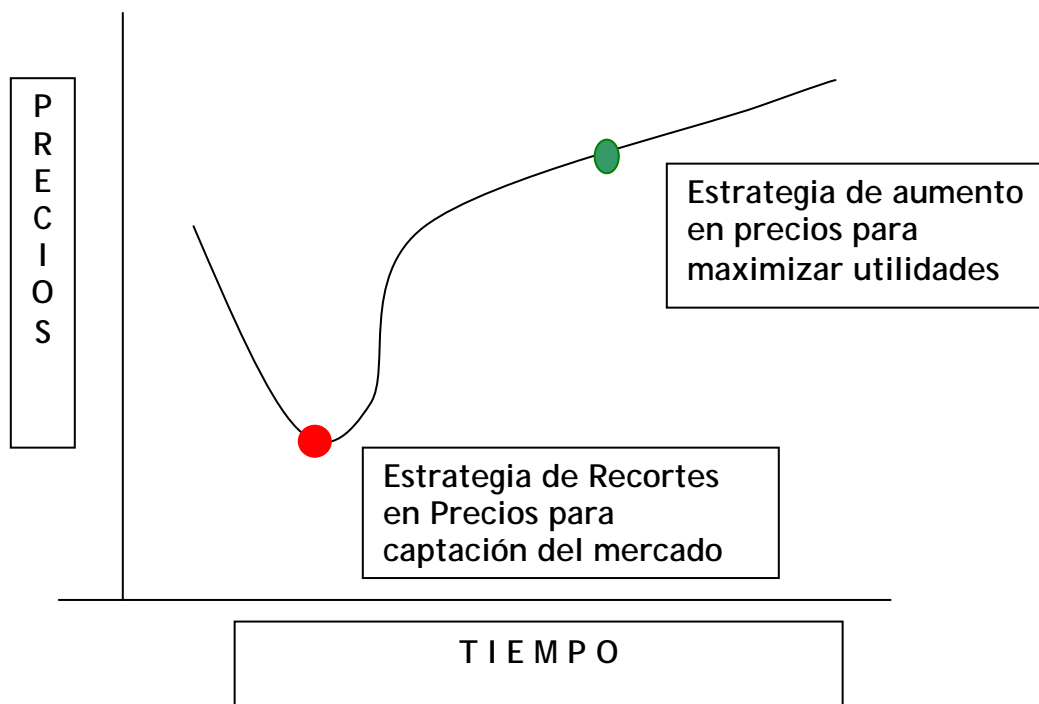
5.3 Comparación entre estrategias utilizadas por las diferentes compañías

Entre las estrategias de marketing utilizadas por las diferentes compañías, se identificaron acciones y medidas acertadas que la compañía 4 utilizó a lo largo de la simulación. Estas mismas nos servirán para ilustrar claramente un ejemplo a seguir y por lo tanto, se presentarán a continuación:

- a) La fijación de precios que manejó la compañía 4 estaba basada en el valor que percibía el consumidor. A largo plazo, su estrategia consistía en conservar y mejorar su participación en el mercado (aún con aumentos en sus precios) a través del valor que le agregaban al producto por medio de sus inversiones en calidad y marketing.
- b) La estrategia general en precios que implantó la compañía 4 tenía la forma que se muestra en la Gráfica 5.11 Aquí se puede observar como al principio, su recorte en precios puede ser confundido con un detonador de guerra de

- c) precios. Sin embargo, su objetivo consistía en llamar la atención del mercado y mejorar su posición competitiva sacrificando ganancias, para así lograr captar y conservar consumidores. Todo esto tenía como finalidad, el mantener subsecuentemente un precio moderadamente alto, que se colocara al menos fuera del rango de precios impuestos durante la guerra. La fidelidad a la marca estaría respaldada con una fuerte inversión en calidad y marketing.

Gráfica 5.11 Comportamiento de los precios de la Compañía 4



Fuente: Elaboración Propia

- d) La compañía 4 logró identificar correctamente los mercados sensibles al precio para hacer más pronunciados sus recortes en precios en dichos países, teniendo como otro objetivo “la penetración en mercados sensibles al precio”. Esta acción impulsó las guerras de precios entre sus competidores.
- e) La compañía 4 respetó la mayoría de las reglas a seguir para evitar engancharse en una guerra de precios, mencionadas en el Marco Teórico:

- La baja en precios que llevan a cabo al principio, se trata de un objetivo específico que responde a los objetivos generales de la empresa. Su plan de acción tuvo una clara determinación a nivel plazos para medir y controlar a través del tiempo los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Así mismo, como se mencionó en el Marco Teórico, manejaron la sorpresa al ser creativos en sus movimientos en precios ya que se presentaron con una estrategia única que se reflejó en resultados positivos.
- Tomaron una acción ofensiva, al detectar como oportunidad el aumento de sus precios conociendo el mercado y creando expectativa. Supieron pasar el precio a un segundo plano a los ojos de los compradores, atrayéndolos con su calidad y marketing.
- En este caso, no fue necesario que la compañía 4 fuera flexible. Su curso de acción no necesitó ser alterado para funcionar.

Como parte de las estrategias del área financiera, se identificó que la compañía 4 utilizaba inversiones en calidad y marketing de tal manera que las mismas les otorgaban seguridad aún al momento de bajar precios. A través de éstas, diferenciaban sus productos y creaban valor (punto primordial para ser competitivos aún en guerra de precios). De este modo, se puede afirmar que las pérdidas que presentaron al principio ya estaban contempladas. Más tarde, se reflejaron ganancias importantes para la compañía 4 al momento de aumentar precios.

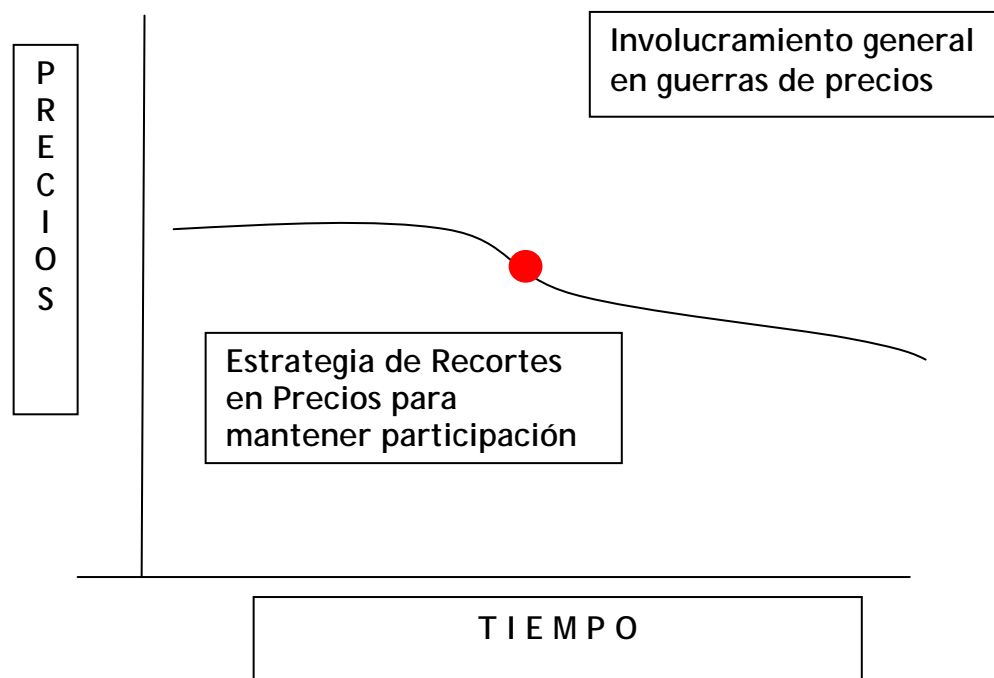
En cambio, los recortes en precios que se presentan al final de la simulación por parte de la compañía Hera, fueron producto de la disminución en la inversión de calidad

que se tuvo en el último año; situación que obligó a que se bajaran los precios para contrarrestar la baja calidad y atraer lo más posible el mercado.

La mayoría de las compañías sobre-reaccionaron de inmediato a los precios bajos de la compañía 5 concluyendo sin fundamentos que éste representaría una amenaza y les arrebataría el mercado, lo que provocó una serie de guerras que no tenían razón de ser. Lo que las compañías no se detuvieron a pensar, es que dicho recorte en precios pudo haber tenido como fin el eliminar inventario. Se puede tratar de una acción única que forma parte de la estrategia general de la empresa a largo plazo, o simplemente ser una solución rápida a un problema de sobreproducción.

En el caso de Hera, se observó un comportamiento en los precios de constante a descendente en todos los casos excepto en Alemania en el producto 2. En la gráfica 5.12 se ilustra el comportamiento general de los precios de la compañía Hera:

Gráfica 5.12 Comportamiento de los precios de Hera

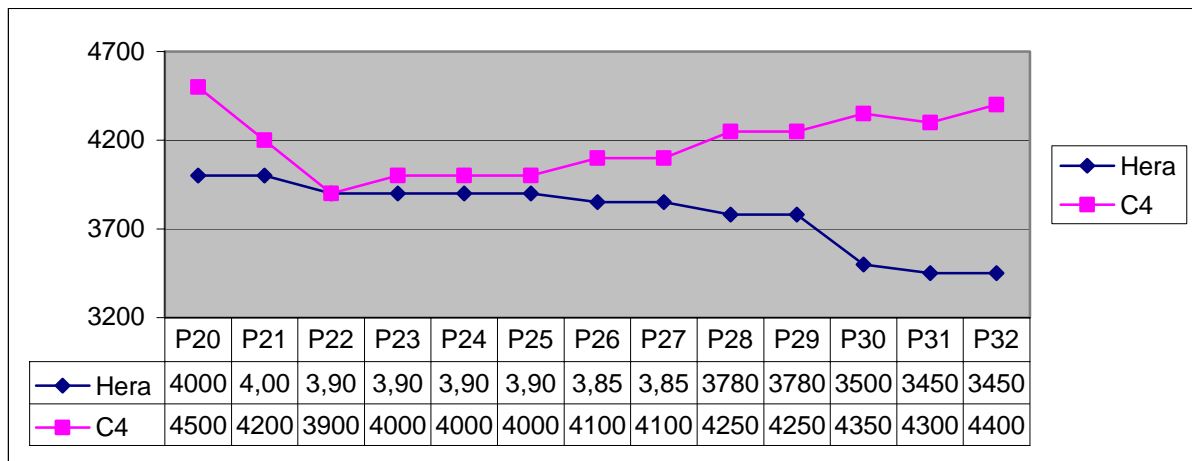


Fuente: Elaboración propia

Para poder comparar las estrategias implantadas por la Compañía 4 y Hera se muestra a continuación la Gráfica 5.13, donde podemos ver el comportamiento real de los precios de Hera y la compañía 4 en el mercado de Japón.

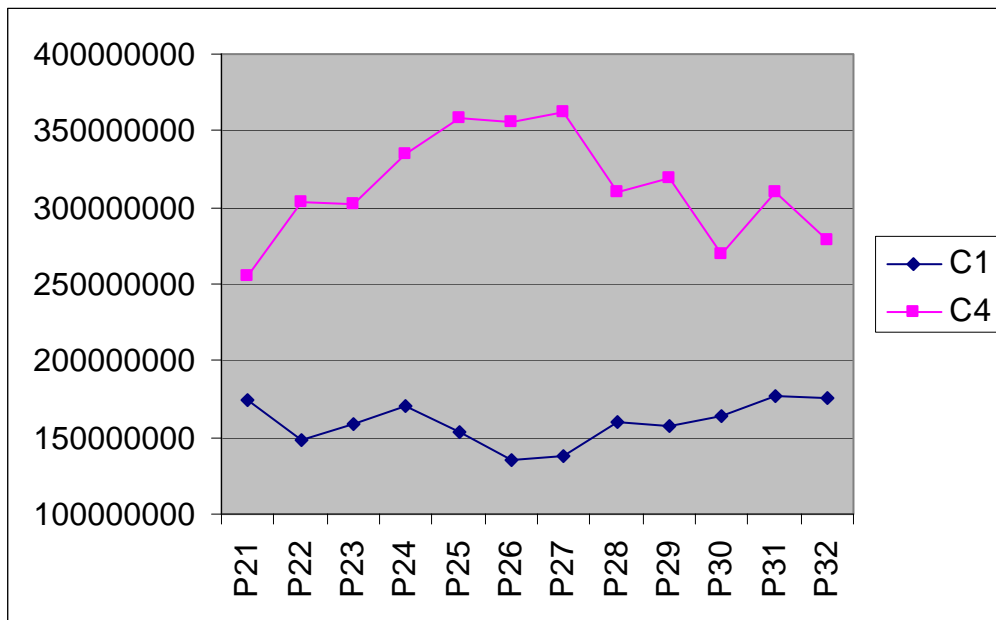
En la gráfica 5.14 se pueden ver las ventas en dinero percibidas por los mismos. Aún con precios altos, las Ventas de la compañía 4 son mucho mayores que las de Hera. (Ver Anexo 4)

Gráfica 5.13 Precios en Japón: Hera versus Compañía 1



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 5.14 Comparación de ventas en dinero en la guerra de precios en Japón: Hera versus C4



Fuente: Elaboración Propia