

4.1 HISTORIA DE EBIKON

Misión

Ebikon tiene como prioridad la satisfacción del cliente y de sus accionistas. En Ebikon estamos conscientes de que el futuro de la empresa depende del consumidor, por lo que su satisfacción es primordial en todas las acciones de la empresa. La filosofía de negocios de Ebikon reafirma la entrega de productos que el consumidor necesita, juzgándolos desde el punto de vista del cliente, y satisfaciéndolos con tecnologías y servicios avanzados. La compañía permanecerá cerca de la vida cotidiana de sus clientes a través de la tecnología que contribuya a una mejor calidad de vida.

Ebikon cuenta con una alta responsabilidad social y una sana cultura corporativa orientada hacia el futuro. Todos los empleados están enfocados en lograr sus metas en un ambiente de trabajo creativo y sin restricciones.

Visión

Ebikon ha cumplido con muchos retos y sorteado diversas dificultades a través de los años, convirtiéndose en una compañía de clase mundial. Se están desarrollando nuevos negocios y productos enfocados a la satisfacción total del cliente.

Entramos a una era de globalización en donde sólo algunas compañías podrán sobrevivir. A diferencia del pasado en donde la producción barata y rápida era la clave del éxito, debemos equiparnos con otras fortalezas tales como poder de marca, logística, propiedad intelectual y competencias para posicionarnos como una compañía innovadora y diferente.

Filosofía

Enfocaremos nuestra tecnologías en la creación de productos y servicios superiores que contribuyan a una mayor sociedad global. Para competir en el mercado global, necesitamos a la mejor gente: técnicamente preparada, socialmente adaptada, cómoda con otras culturas, confiada, creativa, estudiosa y enfocada en el futuro. Ebikon buscará tener estos talentos y

formar una cultura corporativa en la que pueden confiar. Solo entonces podrán asegurar la satisfacción del cliente el crecimiento corporativo.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

4.2.1 Infinity

De estilo relajado, para gente joven que gusta de lo casual, Infinity satisface la demanda de las nuevas generaciones. Con la calidad que respalda nuestra marca ofrecemos un precio competitivo al alcance de nuestros clientes.

- Serie C1, modelo 6000 EK.
- Reloj con movimiento suizo de gran precisión.
- Caja de acero y fibra de carbono con cristal de zafiro.
- Correa de piel original EK con logo en hebilla y correa.
- Diámetro de caja 38 mm. incluyendo la corona.
- Resistente al agua (50 mts).
- Garantía internacional Ebikon de un año.
- Empaque de plástico transparente, ideal para la exhibición y protección del reloj.

Figura 4.1

Infinity



4.2.2 Élite

Con un estilo elegante, enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes más exigentes, Élite establece no sólo clase y elegancia sino un estilo de vida mediante una innovación constante.

- Serie C1, modelo 1174 EK.
- Resistente al agua.
- Caja y cadena de acero inoxidable.
- Maquinaria automática.
- Diámetro: 36 mm.
- Cristal de alta dureza
- Garantía internacional Ebikon por un año
- Estuche metálico de acero inoxidable, interior suave de paño que ofrece protección para el reloj.

Figura 4.2

Élite



4.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE EBIKON (1999-2003)

	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas (USD)	\$86,488,683.47	\$87,147,104.25	\$93,763,238.64	\$96,989,515.75	\$96,098,725.72
ROE	26%	20%	17%	21%	24%
Utilidad neta	\$6,579,135.66	\$6,271,733.96	\$5,858,407.27	\$6,065,184.85	\$7,119,911.42

1999

Es el primer año de operación de la empresa. Sus fábricas se ubican China (para Infinity) y Estados Unidos (para Élite). Durante todo el año ambas fábricas trabajan al 100% lo cual ocasiona altos niveles de inventario en ambos productos. La mayor parte de los gastos de la empresa se deben al marketing e investigación y desarrollo.

2000

El mayor gasto para Ebikon continúa siendo marketing e investigación y desarrollo. En cuanto a la estrategia de marketing, la empresa decide invertir más que el año pasado, lo cual provoca que a pesar de tener mayores ventas este año, la utilidad neta sea menor a la del año anterior.

Dados los elevados niveles de inventario para Infinity, la compañía decide reubicar su fábrica en México. Mientras que para Élite el control de inventarios mejora por lo que sus niveles de inventario disminuyen. Salvo el periodo en donde se reubicó la fábrica de Infinity, ambas fábricas trabajaron al 100%.

2001

Durante este año se incrementa el gasto en investigación y desarrollo y se tienen gastos de renta de contenedores de emergencia, lo cual aunado al gasto en marketing ocasiona menor utilidad neta a pesar de tener mayores ventas que en los años anteriores.

La fábrica de Infinity continúa trabajando al 100%, mientras que la de Élite disminuye su producción al 93% de la capacidad de planta, lo cual incrementa el costo unitario. En cuanto al posicionamiento en el mercado en Infinity Ebikon comienza a perder de manera significativa los mercados de México y Estados Unidos.

2002

Se obtienen mayores ventas que los años anteriores y mayor utilidad neta que en el 2001. Este año Élite deja mayor contribución marginal que Infinity con más de US\$16,000,000. A pesar de reducir drásticamente el gasto en marketing, durante este año la compañía vuelve a incurrir en gastos de renta de contenedores de emergencia, gastando US\$213,000. En cuanto a niveles de inventario, en Infinity aumentan drásticamente mientras que en Élite se mantienen controlados.

Para Élite en cuanto a porcentaje de mercado, se tiene que China se convierte en su mercado principal con el 35%. Mientras que para Infinity aún no se destaca un mercado en particular.

2003

Se registran ventas inferiores a las de 2002 y una utilidad neta mayor a la de los años anteriores, dado que se reducen gastos de marketing, de investigación y desarrollo y de renta de contenedores de emergencia. Ambas fábricas trabajan al 100% y disminuyen los niveles de inventario.

En cuanto al posicionamiento de mercado, se disminuye el porcentaje de mercado en China para Élite a 21%. En el resto de los países para ambos productos el porcentaje de mercado oscila entre el 17% y el 21%.

4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.4.1 Infinity

PryzM

Durante el 2004, esta empresa mantuvo su calidad relativa inferior al 100%, por lo que en ese aspecto no representó competencia alguna para Ebikon. Sin embargo, su calidad aumentó durante el 2005 y el 2006, lo cual la colocó en el tercer lugar de la tabla general.

PryzM se ha caracterizado por vender sus productos a precios moderados, muchas veces incluso por debajo de la media, es por ello que durante los tres años de administración se posicionó en el segundo lugar en ventas por unidades, cerrando el 2006 con 3,416,000 unidades vendidas.

Zetha Inc.

A lo largo del 2004 y 2005 Zetha Inc. no logra alcanzar una calidad arriba del 81% por lo que no representa competencia alguna para Ebikon. A pesar de ser la compañía con la calidad relativa más baja, Zetha Inc. durante su primer año operativo ofreció precios elevados; no obstante, reflejo de su mala calidad, en el 2005 ofreció precios bajos, sin llegar a ser la compañía con los precios más bajos. Sin embargo, durante el 2006 volvió a incrementar sus precios, lo que le costó desplazarse del tercer lugar en ventas por unidad en a principios del 2006, a cerrar el año en cuarto lugar con 3,229,000 unidades vendidas. Siendo Reino Unido su principal mercado cerrando estos tres años de operación con 552,319 unidades vendidas.

Ananke

Durante los tres años de administración esta compañía ha representado la principal competencia de Ebikon en el rubro de calidad. Su calidad relativa más baja registrada en estos tres años ha sido del 113%, mientras que su cifra superior ha sido del 120% durante 2006. Siempre se ha mantenido en el primer lugar de la tabla general. Dada su calidad relativa, Ananke ha ofrecido sus productos a un precio elevado, aunque durante el 2006 redujo sus precios en todos los países.

Debido a sus ventas por unidad, esta compañía se ubicó durante 2004 y 2005 en el cuarto lugar general, sin embargo, cierra el 2006 en el tercer lugar general con 3,271,000 unidades vendidas. En China, su principal mercado, cierra estos tres años de operación con 532,467 unidades vendidas.

Pulse

Desde el comienzo del 2004 esta compañía fue disminuyendo su calidad relativa, a pesar de haber cerrado el 2005 con una alza de dos puntos porcentuales. Siendo que durante el 2006 su calidad se mantuvo en constante aumento hasta cerrar el año con una calidad relativa del 100%, colocándose de esta manera en el segundo lugar de la tabla general.

En cuanto a su estrategia de precio, se ha caracterizado por vender a precios bajos, sobre todo durante el 2005 y el 2006, ya que mantuvo sus precios por debajo de la media grupal. Es por ello que a pesar de ser el cuarto lugar en calidad relativa, es el número uno en cuanto a ventas por unidades, cerrando estos tres años de operación con 3,706,000 unidades vendidas. Siendo sus principales mercados Japón (649,674,000 unidades vendidas) y Estados Unidos (1,084,104 unidades vendidas).

4.4.2 Élite

PryzM

Durante el 2004 esta compañía mantuvo una calidad relativa entre el 96% y el 100%, sin embargo durante el 2005 y el 2006 dicha calidad disminuyó al grado de no representar competencia para Ebikon, finalizando junto con Zetha Inc. en el último lugar de la tabla general. Durante el 2004 ofreció precios elevados, sin embargo durante el 2005 y el 2006 ofreció precios bajos, la mayoría de las veces por debajo de la media. En cuanto a ventas por unidades se cerró el 2006 en quinto lugar con 2,900,000 unidades vendidas.

Zetha Inc.

Durante los últimos tres años no logró obtener una calidad relativa alta, al contrario, siempre se mantuvo en el último lugar de la tabla general, por lo que no representa competencia para Ebikon en este aspecto.

En cuanto a su estrategia de precios, a pesar de ser el último lugar en calidad, esta compañía durante el 2004 vendió su producto a un precio elevado; no obstante, en el 2005 y el 2006 estableció el precio más bajo en la mayoría de los países, manteniéndolos constantes. A pesar de esta estrategia, en cuanto a ventas por unidades se ubicó en el cuarto lugar con 2,932,000 unidades vendidas. Siendo el mercado chino su principal comprador con 510,578 unidades vendidas.

Ananke

Durante el 2004 Ananke se mantuvo como líder absoluto de la tabla general. Obteniendo una calidad relativa entre 119% y 124%. Sin embargo, durante el 2005 y el 2006 su calidad relativa disminuyó periodo a periodo de tal manera que al finalizar el año 2006 compartía con Ebikon una calidad relativa del 117.4% que la posicionó en el primer lugar de la tabla general.

Durante el 2005 estableció los precios más altos, esto aunado a su elevada calidad lo ubicó en el primer lugar de ventas por unidades vendidas; sin embargo, durante el 2006 descendió al segundo lugar con 2,932,000 unidades vendidas, por lo que en este aspecto es considerada la competencia directa de Ebikon. Siendo Japón (568,713 unidades vendidas), México (211,174 unidades vendidas) y Estados Unidos (1,125,205 unidades vendidas) sus principales mercados.

Pulse

Durante 2004 y 2005 esta compañía representó nuestra competencia directa en cuanto a calidad relativa, sin embargo, durante 2006 redujo su calidad lo cual lo posicionó en el segundo lugar de la tabla general. Asimismo, durante 2004 y 2005 se caracterizó por tener precios elevados y buena calidad; no obstante, durante estos años permaneció en el último lugar en cuanto a ventas por unidades, siendo que en 2006 sube al tercer lugar con 2,984,000 unidades vendidas.

4.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO (2004-2006)**4.5.1 Infinity****Japón**

Es el tercer mercado en cuanto a unidades vendidas con 2,705,000 el equivalente al 17%

mundial. De este porcentaje Ebikon tiene 16% con 440,279 unidades vendidas. Referente al gasto de marketing mundial este mercado ocupa la cuarta posición con US\$5,266,194, equivalente al 12%, de los cuales 892,276 fueron de Ebikon.

México

Es el sexto lugar en ventas mundiales por unidad, abarcando el 11% del mercado mundial con 1,856,000 unidades vendidas. Ebikon posee el 27% de este mercado con 481,332 unidades vendidas, convirtiéndose así en el mercado más fuerte para la compañía. Respecto al gasto de marketing mundial, México ocupa el quinto lugar, equivalente al 5% con US\$3,725,698. Sin embargo, a pesar de ser el principal mercado, Ebikon únicamente destinaba US\$1,334,163, el equivalente al 11% del gasto de marketing total de la empresa.

China

Se encuentra en el cuarto lugar en ventas totales mundiales con 2,275,000 unidades vendidas, el equivalente al 14% del mercado global. De este porcentaje, Ebikon tiene el 13% con 296,903 unidades vendidas. Referente al gasto de marketing mundial ocupa el último lugar con US\$3,127,165, lo que equivale al 7% mundial. Siendo este un mercado en donde no se logra un posicionamiento adecuado, ya que Ebikon únicamente destina el 5% del gasto total de marketing.

Reino Unido

Ubicado en el quinto lugar mundial de unidades vendidas, con 2,122,000 equivalentes al 12%, es otro de los principales mercados para Ebikon con el 23%, vendiendo 448,570 unidades. Respecto al gasto de marketing mundial, éste ocupa el segundo lugar con US\$8,083,924, el equivalente al 18% del gasto mundial. Siendo uno de nuestros principales mercados, Ebikon destina el 20% del gasto de marketing total de la compañía con US\$2,484,380.

Alemania

Es el segundo mercado más grande en cuanto a unidades vendidas, con 2,737,000 unidades equivalentes al 17% mundial. De este porcentaje, Ebikon posee el 25% con 684,764 unidades vendidas, siendo uno de los principales mercados para la empresa. En lo que concierne al gasto de marketing mundial, este mercado ocupa el tercer lugar con US\$7,848,659, lo cual representa el 18% del gasto mundial. Al ser uno de los principales mercados para Ebikon, se destina el 25% del gasto de marketing total siendo este porcentaje US\$3,138,505.

Estados Unidos

Es el mercado número uno en ventas mundiales por unidad, con 4,611,000 unidades, lo cual significa el 29% global. La participación de Ebikon en este mercado es del 16%, con 756,353 unidades vendidas. De igual manera, es el mercado en donde se invierte más en marketing, con el 37% del gasto de marketing mundial, siendo esto US\$16,204,404. Para este mercado Ebikon destina el 33% del gasto de marketing total de la compañía, US\$4,172,185.

4.5.2 Élite**Japón**

Es el tercer lugar en cuanto a ventas mundiales por unidad, con 2,571,000 unidades vendidas, lo cual equivale al 16% mundial. Ebikon colocó en este país 435,997 unidades, equivalentes al 17% del mercado japonés. Respecto al gasto de marketing mundial, éste ocupa el cuarto lugar con US\$13,896,821 lo que equivale al 13% mundial. De este porcentaje, Ebikon destina US\$1,982,752, que representan el 8% del gasto total de marketing de la compañía.

México

En cuanto a ventas mundiales por unidad, este país se encuentra en último lugar con 805,000 unidades vendidas, sólo un 5%. En este mercado se vendieron 106,560 unidades, lo cual equivale al 13% del mercado mexicano. De la misma forma, ocupa el último lugar en cuanto al gasto de marketing mundial, con US\$4,431,044, lo que equivale al 4% mundial. Del gasto de marketing total de la compañía, únicamente se destinaron US\$325,029, cifra equivalente al 1%.

China

Se posiciona en quinto lugar en cuanto a ventas mundiales con 1,775,000 unidades colocadas, es decir, un 11% mundial. De este porcentaje, Ebikon controla el 18% del mercado, con 317,055 unidades vendidas. Respecto al gasto de marketing mundial, ocupa el quinto lugar con US\$12,181,067 equivalentes al 11% mundial. Para este mercado Ebikon destinó US\$ 1,679,784, equivalente al 6% del gasto de marketing total de la empresa.

Reino Unido

Se ubica en el cuarto lugar de acuerdo a las unidades vendidas a nivel mundial, con 2,122,000 unidades, el 14% mundial. Dentro de este mercado Ebikon vendió 625,565 unidades, equivalentes al 29% del mercado inglés, convirtiéndose así en uno de los principales mercados de la compañía. En cuanto al gasto de marketing mundial, este mercado se ubica en el tercer lugar con US\$19,894,120, equivalentes al 18%. Al ser uno de los principales mercados de Ebikon, la empresa destina la mayor parte de su gasto en marketing, US\$7,697,783 equivalentes al 30%.

Alemania

Ocupa el segundo lugar internacional en ventas por unidad, con 3,381,000 unidades, lo cual equivale al 22% mundial. Al igual que Reino Unido, Alemania es uno de los territorios más importantes para Ebikon, que vende 1,055,170 unidades, el equivalente al 31% del mercado alemán. Respecto al gasto de marketing mundial, este mercado se encuentra de igual

manera en el segundo lugar con US\$18,066,638, es decir, el 22% global. Para este mercado Ebikon destina el 26% del gasto de marketing total de la empresa, US\$6,734,553.

Estados Unidos

Se encuentra en el primer lugar mundial de ventas por unidad, con 4,964,000 unidades, lo que equivale al 32% mundial. De este porcentaje Ebikon tiene el 18% con 910,420 unidades vendidas. En cuanto al gasto en marketing global, el mercado estadounidense se ubica en la primera posición con US\$39,381,750, el 37% del gasto mundial. Ebikon destina la mayor parte de su gasto de marketing total en este mercado, US\$7,453,000, equivalente a 29% del gasto total de la compañía.

4.6 RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LOS TRES AÑOS DE ADMINISTRACIÓN (2004-2006)

	2004	2005	2006
Ventas (USD)	\$98,958,878.86	\$120,156,556.33	\$127,135,583.71
ROE	16%	26%	19%
Utilidad neta	\$5,189,463.70	\$9,692,640.13	\$7,183,133.52

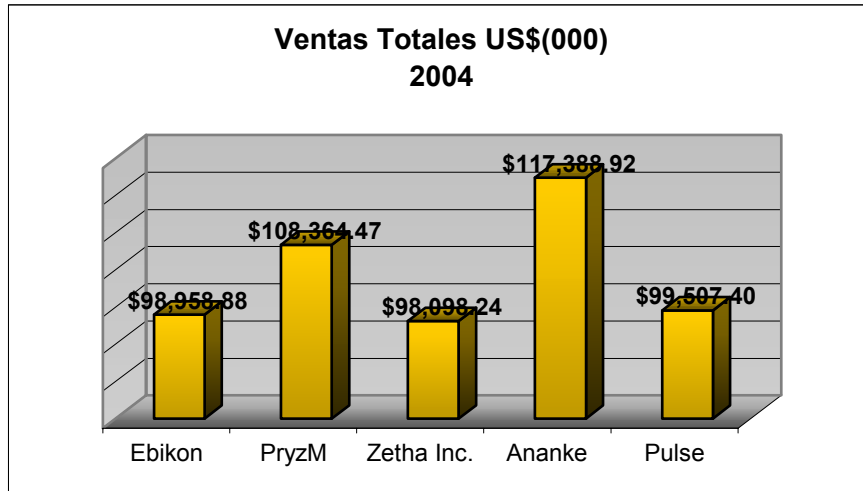
Primer año de la nueva administración (2004)

Primer año de operación de la nueva administración, durante el cual se comienza la planeación e implementación de estrategias.

En el plano financiero se registra un incremento en las ventas totales del 3% y un decremento en la utilidad neta del 21% respecto al año anterior. Esto ocasionado por el aumento diversos gastos como marketing (30%), consultoría (2%) e investigación y desarrollo (13%). Asimismo, los costos de producción se elevaron un 3%.

Gráfica 4.1

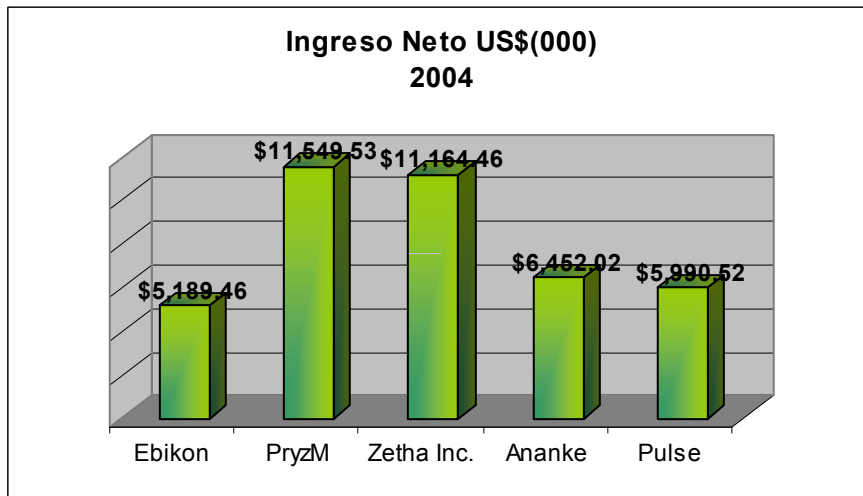
Ventas totales US\$(000)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.2

Ingreso Neto US\$(000)



Fuente: Elaboración propia.

En 2004 se logra disminuir la media del porcentaje de nivel de inventario de Infinity de 40% a 39% y la de Élite de 18% a 14%. Esto resultó en una reducción total del 53% del nivel de inventario con respecto al último trimestre de 2003 y un ahorro de US\$177,032 en el año. No obstante, durante el mismo año se observan problemas con el alto inventario de Infinity, lo cual ocasiona una disminución en los precios a la mitad del año para poder sacar el mayor inventario posible. Sin embargo, esta mala estrategia causa que los porcentajes de mercado se vean seriamente afectados, en algunos países de manera positiva y en otros de manera negativa, por lo que se incurre en gastos de renta de contenedores de emergencia (US\$60,000) y un *stock out* que no permite abastecer los mercados de Japón y China, en donde evidentemente se registraron pérdidas.

En cuanto a los resultados obtenidos en el departamento de marketing de Infinity se tiene un aumento en la calidad del 8% respecto a 2003, esto debido a la inversión realizada en investigación y desarrollo y consultoría. En el caso de Élite se observa una disminución del 5%, esto se debió de que a pesar de la inversión realizada en investigación y desarrollo y consultoría, la competencia invirtió más en estos aspectos lo cual perjudicó los niveles de calidad de Ebikon.

Tabla 4.1
Ventas anuales de Infinity en unidades por país

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	166,016	158,553	104,528	146,147	195,143	240,860
PryzM	188,715	85,543	160,687	205,517	194,922	292,675
Zetha Inc.	176,626	133,783	131,756	81,125	104,942	286,153
Ananke	206,209	83,503	137,756	118,764	207,756	292,219
Pulse	192,242	114,757	149,506	121,853	207,247	389,981

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2**Porcentaje de mercado para Infinity.**

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	18%	28%	15%	22%	21%	16%
PryzM	20%	15%	24%	30%	21%	19%
Zetha Inc.	19%	23%	19%	12%	12%	19%
Ananke	22%	14%	20%	18%	23%	19%
Pulse	21%	20%	22%	18%	23%	27%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3**Ventas anuales de Élite en unidades por país**

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	153,860	64,189	135,013	156,823	254,004	245,405
PryzM	188,586	66,564	105,498	110,727	214,264	278,429
Zetha Inc.	184,676	78,347	201,981	88,768	151,564	302,795
Ananke	207,452	80,888	131,395	139,701	244,692	369,658
Pulse	165,812	83,011	109,414	116,077	181,265	270,977

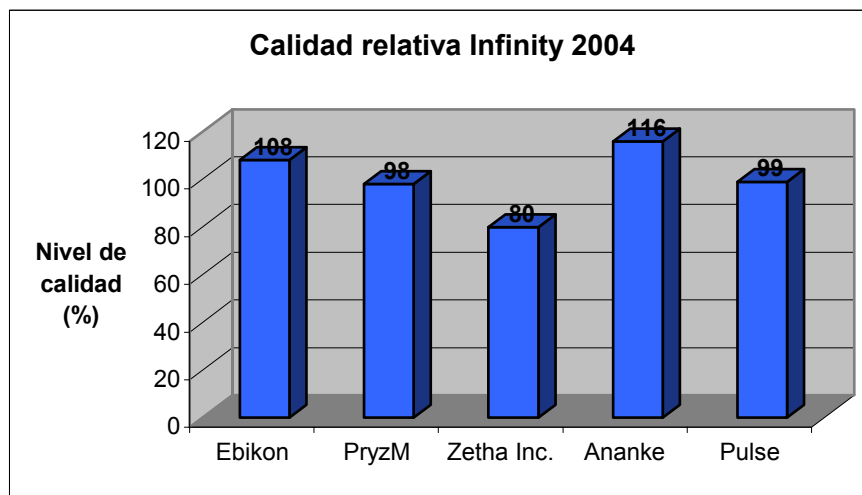
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4
Porcentaje de mercado para Élite

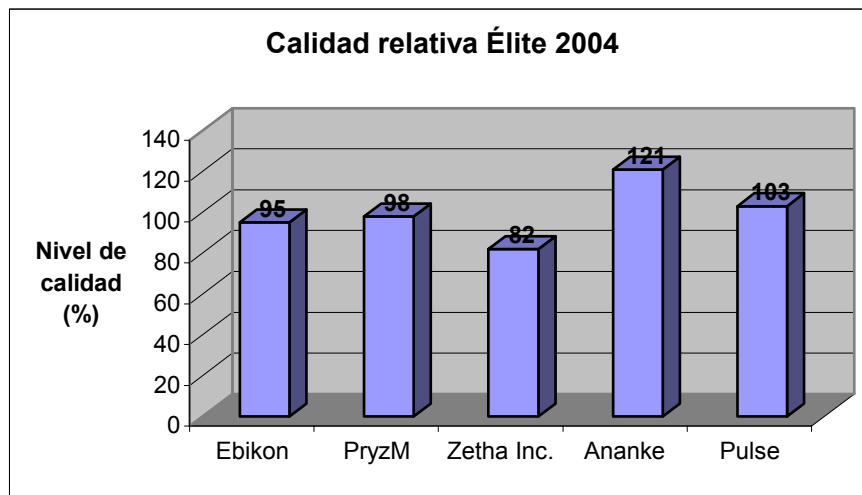
	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	17%	18%	20%	25%	25%	17%
PryzM	21%	18%	15%	18%	20%	19%
Zetha Inc.	21%	21%	30%	15%	14%	21%
Ananke	23%	21%	19%	23%	24%	25%
Pulse	18%	22%	16%	19%	17%	18%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.3
Calidad relativa Infinity 2004



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.4**Calidad relativa Élite 2004**

Fuente: Elaboración propia.

Segundo año de la nueva administración (2005)

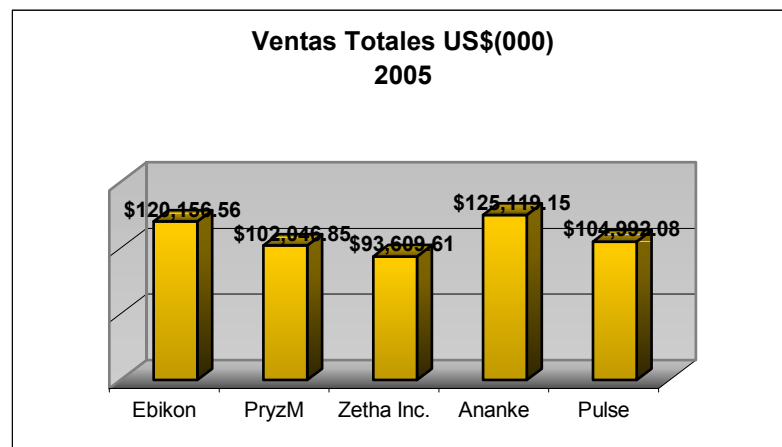
Este es considerado el mejor año de la empresa en los seis de operación. En el aspecto financiero se tiene una disminución del efectivo del 21% respecto al 2004, con la finalidad de mantener el dinero ocupado generando ingresos a través de las inversiones en activo fijo y de esta manera evitar la pérdida de poder adquisitivo al mantenerlo en estado ocioso. Las cuentas por cobrar se elevaron un 23% en relación directa con las ventas, dado que la mayoría de las mismas se realizó a crédito. En lo referente a las inversiones dentro de la misma planta crecieron un 21%. El pasivo de la empresa fue cubierto en un 39% al reducir el monto de los préstamos adquiridos.

Durante este año, las ventas totales tienen un aumento del 22% respecto al año anterior, mientras que el ingreso neto aumenta un 87% respectivamente. Esto se debe al aumento en los gastos de marketing (167%), investigación y desarrollo (31%) y consultoría (31%). Estos incrementos se dan, debido a la gran competitividad del mundo, con la

finalidad de aumentar la calidad en ambos productos y de esta manera logramos posicionar en los mercados.

Gráfica 4.5

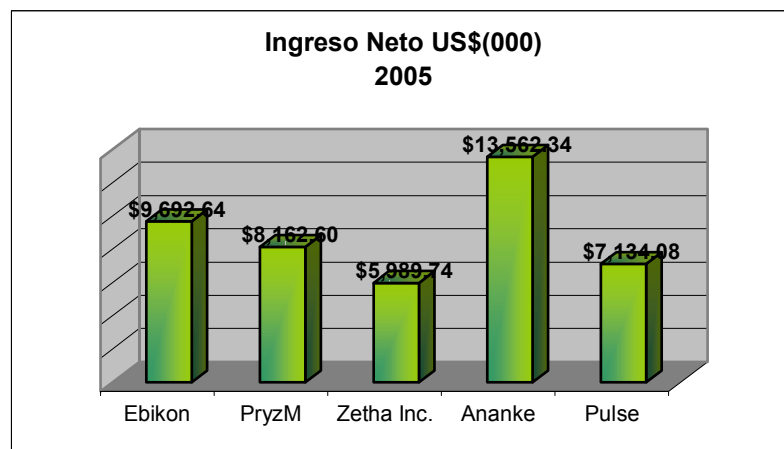
Ventas totales US\$(000)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.6

Ingreso Neto US\$(000)



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las decisiones tomadas en el Departamento de Marketing se tiene que las inversiones realizadas tanto en marketing, como en investigación y desarrollo y consultoría, dieron resultados favorables para la empresa, esto aunado a un plan de marketing adecuado, ya que se logró un mayor posicionamiento en el mercado, especialmente en México, Reino Unido y Alemania para Infinity, mientras que para Élite los mercados más fuertes fueron Reino Unido y Alemania.

En cuanto a la calidad relativa para Infinity se mantiene igual que el año pasado (108%), siendo que para Élite se da un aumento del 13% con respecto al 2004. Asimismo, a la mitad del año se toma la decisión de no hacer ningún tipo de inversión en el mercado mexicano para Élite dado el decremento en ventas que se tuvo durante el 2004 y parte del 2005, de esta manera no se abandona por completo este mercado, simplemente no se realizan gastos y aún así se venden entre 1,000 y 9,000 relojes por periodo, siendo el ingreso neto.

Tabla 4.5
Ventas anuales de Infinity en unidades por país

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	144,447	164,703	108,494	147,376	234,032	241,070
PryzM	197,249	96,628	153,035	184,747	189,934	303,793
Zetha Inc.	176,692	106,518	143,184	95,148	126,009	368,204
Ananke	157,714	115,374	204,509	95,904	175,760	331,417
Pulse	216,138	144,764	172,325	126,630	179,306	296,990

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.6
Porcentaje de mercado para Infinity

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	17%	27%	15%	22%	24%	16%
PryzM	21%	15%	21%	29%	21%	20%
Zetha Inc.	19%	20%	19%	13%	13%	22%
Ananke	20%	17%	23%	16%	21%	20%
Pulse	22%	22%	22%	19%	21%	23%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7
Ventas anuales de Élite en unidades por país

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	155,470	95,427	242,411	374,145	650,276	558,303
PryzM	186,239	122,436	186,065	229,449	425,578	605,177
Zetha Inc.	196,281	140,557	366,347	163,649	282,072	643,041
Ananke	198,658	171,559	253,885	286,420	430,556	729,996
Pulse	177,745	138,388	227,637	218,581	384,363	555,107

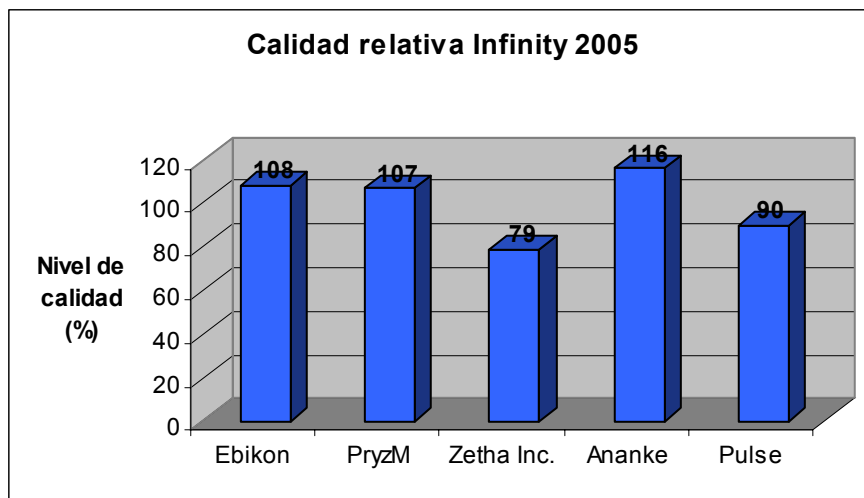
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8
Porcentaje de mercado para Élite

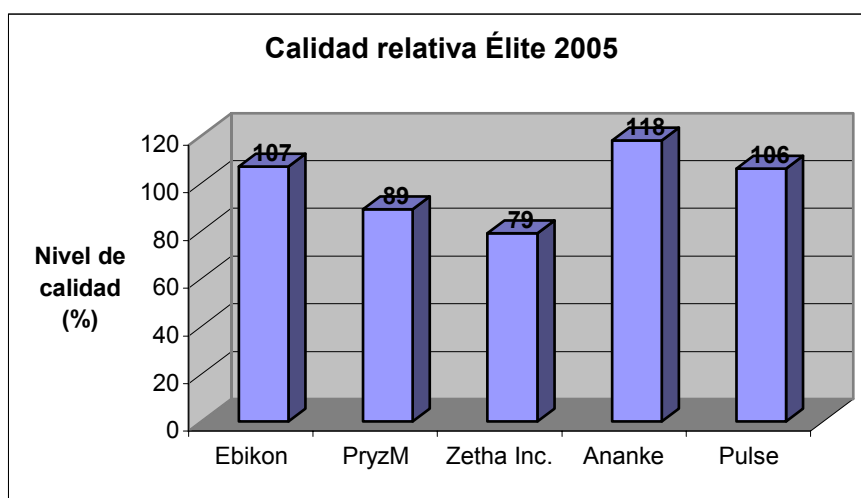
	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	17%	14%	19%	29%	30%	18%
PryzM	21%	18%	15%	18%	20%	20%
Zetha Inc.	21%	21%	29%	13%	13%	21%
Ananke	22%	26%	20%	23%	20%	24%
Pulse	19%	21%	18%	17%	18%	18%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.7
Calidad relativa Infinity 2005



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.8**Calidad relativa Élite 2005**

Fuente: Elaboración propia.

Para el Departamento de Operaciones se tuvo que durante este año no se incurrió en gastos por renta de contenedores de emergencia, esto debido a que se mantuvo un buen buffer (1.15% de la demanda) para el manejo de compra de contenedores, además de tener una demanda de producto estable. En este año nuestros activos por planta y equipo aumentaron en un 21% con respecto al 2004 ya que debido a nuestro gran incremento en las ventas nuestro mercado creció considerablemente obligándonos a incrementar la planta.

Asimismo, logramos mantener el porcentaje de nivel de inventario de Élite entre el 10 y el 15% de la demanda del periodo, cumpliendo así con los objetivos establecidos en el 2004 para el 2005. En cuanto a Infinity, logramos igualar los porcentajes de Élite, lo que sobrepasó las expectativas que teníamos de sólo mantenerlo por debajo del 25% de la demanda del periodo. Esto provocó una reducción total del 45% del nivel de inventario con respecto al 2004 y un ahorro de US\$542,445 en el año en gastos de almacenamiento.

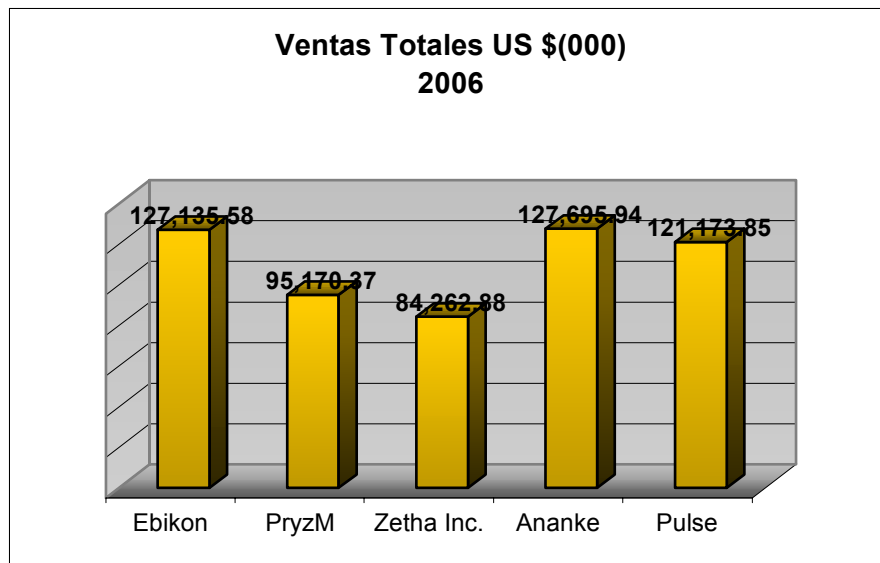
Último año de la nueva administración (2006)

En lo concerniente al efectivo, éste disminuyó 52% dejando un monto razonable para los costos de producción y así reducir el riesgo de mantenerlo en caja; por otro lado las cuentas por cobrar se mantuvieron estables de acuerdo a las ventas, la cuenta de inventarios aumentó debido a la disminución de la demanda de ambos productos. Las cuentas incobrables disminuyen un 36% dadas las fuertes acciones para la recuperación de las mismas.

Respecto a las ventas totales, se tuvo un aumento del 6% y una disminución del ingreso neto del 27%, esto debido a la disminución de la demanda mundial que durante este año excedió el 15%. Con la finalidad de mantener la calidad de ambos productos el gasto en investigación y desarrollo se incrementa un 14% respecto al 2005.

Gráfica 4.9

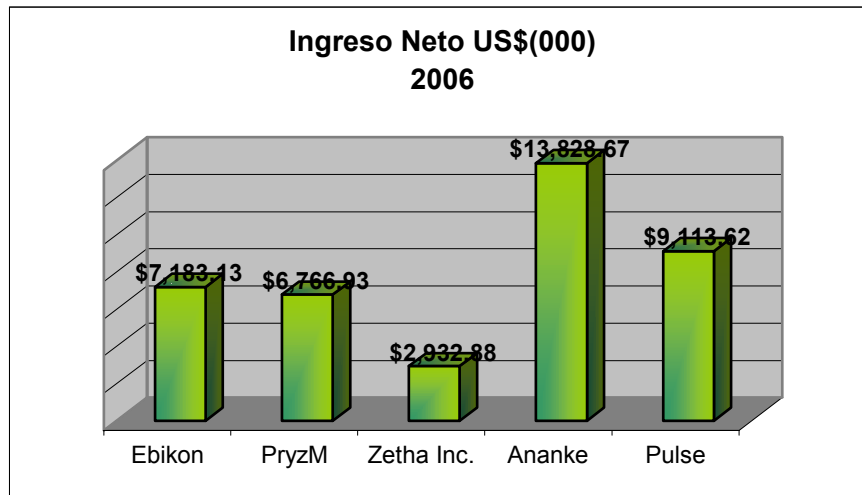
Ventas totales US\$(000)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.10

Ingreso Neto US\$(000)



Fuente: Elaboración propia.

En referencia a las decisiones tomadas en el Departamento de Marketing, se registra un aumento del 52% en el gasto de marketing, esto se debió al buen posicionamiento de ambos productos durante el 2005. Sin embargo, existe una reducción del 8% en lo destinado a consultoría.

La calidad de ambos productos se eleva un 2% para Infinity y un 10% para Élite respectivamente. A pesar del decremento de la demanda mundial en este año, Ebikon mantuvo su posicionamiento en el mercado en sus principales mercados: México, Alemania y Reino Unido para Infinity y Alemania y Reino Unido para Élite.

Tabla 4.9

Ventas anuales de Infinity en unidades por país

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	129,816	158,076	83,881	155,047	255,589	274,423
PryzM	196,614	69,015	157,830	162,045	178,488	311,556
Zetha Inc.	176,275	93,367	123,898	82,820	95,822	244,114
Ananke	132,476	127,131	190,939	112,009	180,308	328,789
Pulse	211,294	124,346	186,909	136,299	211,418	397,133

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.10

Porcentaje de mercado para Infinity

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	15%	28%	11%	24%	28%	18%
PryzM	22%	12%	21%	25%	19%	20%
Zetha Inc.	20%	16%	17%	13%	10%	16%
Ananke	15%	22%	26%	17%	20%	21%
Pulse	28%	22%	25%	21%	23%	26%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.11

Ventas anuales de Élite en unidades por país

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	126667	11133	74644	251420	404894	352117
PryzM	148759	14800	82375	132933	223527	354522
Zetha Inc.	164580	47955	144231	101091	156595	341026
Ananke	162603	39615	97330	205014	208015	395209
Pulse	153835	23107	100039	159425	224425	429921

Fuente: Elaboración propia.

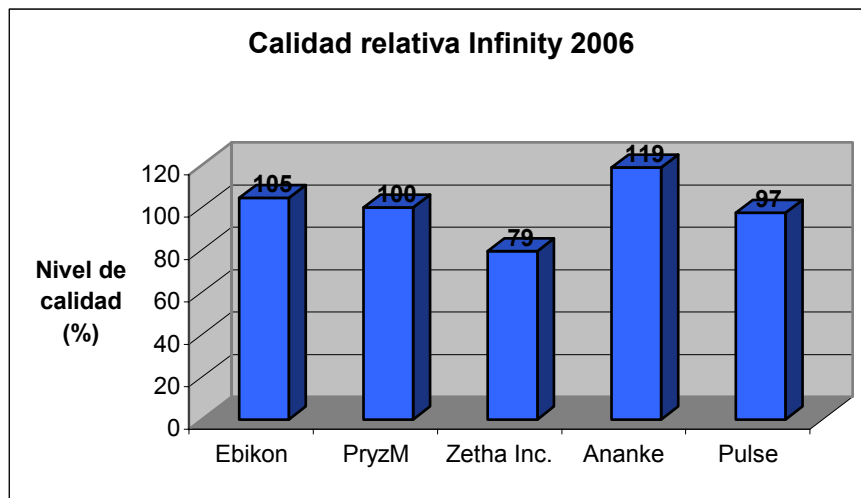
Tabla 4.12

Porcentaje de mercado para Élite

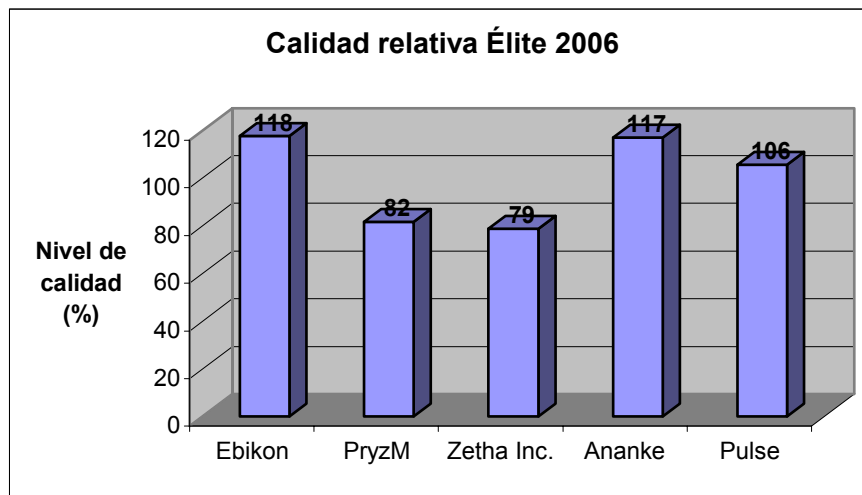
	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Ebikon	17%	8%	15%	30%	34%	19%
PryzM	20%	11%	17%	16%	19%	19%
Zetha Inc.	22%	35%	29%	12%	13%	18%
Ananke	21%	29%	20%	24%	17%	21%
Pulse	20%	17%	20%	19%	18%	23%

Gráfica 4.11

Calidad relativa Infinity 2006



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.12**Calidad relativa Élite 2006**

Respecto a las decisiones tomadas por el Departamento de Operaciones se tiene que durante este año no se incurrió en costos de renta de contenedores de emergencia. Esto debido a que se mantuvo un buen buffer para el manejo de compra de contenedores. Además de tener una demanda de producto estable. Sin embargo, en el periodo 32 se incurrió en gastos por renta de contenedores, pero estos no fueron de emergencia, sino solicitados por la empresa, con la finalidad de reducir gastos.

Como se mencionó anteriormente, se tuvo un aumento del 14% en el gasto de investigación y desarrollo con respecto al 2005 para mantener a nuestros productos Infinity y Élite competitivos. Este aumento en Investigación y Desarrollo se justifica con el incremento en las ventas en el 2006 y además nos mantendrá competitivos a través del transcurso del 2007.

Como se puede observar, durante los últimos tres años de administración se da un incremento tanto en ventas (por unidades y en USD), así como en ingreso neto. De igual forma, se realizan mayores inversiones en marketing, investigación y desarrollo y consultoría, mismas que logran productos de calidad, por lo que el posicionamiento de

mercado se da de manera significativa en países como México, Reino Unido y Alemania para Infinity y en países como Alemania y Reino Unido para Élite.

Una vez analizados todos los años de operación de la empresa, el análisis de la demanda presentado en el siguiente capítulo, será de gran importancia para explicar el por qué de los resultados obtenidos en cada uno de los países en donde se venden los productos y determinar si las estrategias aplicadas de precios, gasto en marketing y calidad han sido o no correctas.