

En cualquier empresa se ejecutan distintas tomas de decisiones y se elaboran estrategias que pueden afectar de manera positiva o negativa a dicha organización. En el juego de simulación, ocurre lo mismo, las diferentes estrategias realizadas para lograr los objetivos de la empresa han llevado a **Ebikon** a diferentes posiciones dentro de los mercados en los que se encuentra.

Es por ello que es importante realizar un recuento de los años de operación anteriores a los años 2004 a 2006, para así lograr conocer como fue manejada la empresa en los años anteriores en las áreas de *Marketing, Producción y Finanzas*, para así poder conocer cómo se recibió la compañía en el año 2004 y cuales fueron los logros y fracasos que tuvo la organización durante los años 2004, 2005 y 2006 que se analizarán en el capítulo siguiente.

Para iniciar con la historia de la empresa, comenzaré a analizar los primeros cinco años de operación que comprenden los periodos uno a veinte, de las áreas anteriormente mencionadas; en los cuales se observó lo siguiente:

4.1 Primer año de operación: Periodos uno – cuatro

4.1.1 Departamento de Finanzas

En el primer año de operación dado el incremento en los niveles de precios establecidos para los productos, se vio mermado el numero de unidades vendidas de manera importante, por lo que los ingresos por ventas se vieron afectados por tal decisión. Por otro lado los fuertes incrementos o decrementos de gastos en los periodos antes mencionados, perjudicaron fuertemente sus utilidades netas por lo que aunque en algunos periodos sus utilidades fueron muy altas, en otros fueron casi nulas.

4.1.2 Departamento de Operaciones

Al inicio de las operaciones de la organización; es decir, el primer y segundo año, la planta de Infinity (producto bajo en precio y de baja calidad) se localizaba en China; posteriormente se cambiaría a México. En el primer año de ejercicio dadas las decisiones tomadas en cuanto a precios, gastos de marketing y gastos de investigación y desarrollo, las ventas se vieron afectadas, por lo tanto la compañía tenía altos niveles de inventario, por lo que resultaban mayores gastos de mantenimiento del mismo; por otro lado los costos de producción eran muy altos a pesar de tener la planta produciendo al cien por ciento y aunque podían realizar venta de fábrica al observar los altos niveles de inventario no lo hicieron, por lo tanto los niveles de inventario no disminuirían.

Con respecto a la consultoría de producción los gastos en los primeros dos periodos eran muy fuertes, lo que sólo implicaba gastos innecesarios, debido a que con menores gastos se obtienen buenos resultados. En cuanto a los porcentajes en los que se divide dicha consultoría son una buena estrategia, ya que se da un mayor porcentaje a Élite que es el producto que sostiene a la compañía.

4.1.3 Departamento de Marketing

Las decisiones y estrategias tomadas en el área de marketing en el primer año no fueron muy favorables para la organización, debido a que las diferencias de precios que existieron en el primer año, causaron que los niveles de ventas decrecieran.

Además la disminución en el gasto de marketing significó una baja en la participación de mercado en los países en donde es un factor importante para la venta de los productos; por otra parte se realizaban gastos excesivos en la consultoría de marketing lo que sólo generaba gastos para la compañía y no ayudaba a lograr un mejor posicionamiento.

Por otro lado, las preferencias de envío son importantes en la compra del producto ya que al mercado que más producto demande o mejores contribuciones deje a la empresa es a quien se le enviará el producto primero. En el caso del primer año esta estrategia no fue tomada en cuenta ya que se enviaba el producto de la misma forma en que se encuentran ordenados los países en la tabla de resultados.

4.2 Segundo año de operación: Periodos cinco – ocho

4.2.1 Departamento de Finanzas

En el segundo año de operación, a pesar de encontrar una mayor estabilidad de precios las ventas continuaron disminuyendo a consecuencia de las malas decisiones tomadas en el año anterior, por otro lado, se tuvieron mayores gastos en el área de investigación y desarrollo, pero se disminuyeron los gastos de marketing.

Asimismo, el manejo de efectivo no se manipuló de manera eficiente lo que afectaba los porcentajes de ROE y este disminuía en cada periodo.

4.2.2 Departamento de Operaciones

Cómo se mencionó anteriormente, la planta de Infinity se localiza en este año en China, por los menores gastos de producción, hasta el último periodo de este año la planta se cambió a México; por lo tanto en el periodo siete no existió producción, por lo tanto sólo se vendieron las piezas que se tenían inventariadas y en el último periodo se volvió a producir al cien por ciento.

En cuanto a la toma de decisiones para Investigación y Desarrollo, no fueron las adecuadas para la venta de los productos, ya que se invertía relativamente más en Infinity

que en Élite, y dado que la competencia realizaba mayores inversiones en su producto de mayor calidad (producto dos) la calidad relativa de nuestros productos se veían afectadas.

Por otra parte, los niveles de producción continuaron al cien por ciento, lo que continuaba dando como resultado altos niveles de inventario y grandes gastos de mantenimiento, reduciendo así las utilidades.

En este año operativo, la estrategia en cuanto a consultoría de producción fue mejor, ya que disminuyeron los gastos de consultoría y además la distribuyeron de una mejor manera para disminuir los costos de producción.

4.2.3 Departamento de Marketing

En cuanto a las decisiones y estrategias realizadas por el área de Marketing en este año operativo se tienen los siguientes resultados.

Los precios de este año en ambos productos fueron estables, lo que resulta un gran beneficio para la organización, ya que esto atrae las preferencias de los clientes hacia la compañía, debido a que sienten confianza hacia la misma, lo que hace que los consumidores continúen comprando los productos de Ebikon.

Por otro lado, las decisiones de preferencia de envío continúan de la misma manera que el año anterior; por consiguiente no se han tomado en cuenta las estrategias necesarias en este aspecto para lograr incrementar las ventas.

Asimismo, el gasto de marketing en el periodo en el que se cambió la planta (periodo siete), el gasto de marketing fue cero, lo que afectó la participación de mercado de Infinity en todos los países.

4.3 Tercer año de operación: Periodos nueve – doce

4.3.1 Departamento de Finanzas

En el tercer año de operación, se encontró una mayor estabilidad de precios, las ventas tuvieron diferentes niveles aunque en su mayoría fueron bajas, por otro lado, se tuvieron mayores gastos en el área de investigación y desarrollo y se incrementaron los gastos de marketing en algunos periodos, pero no tuvieron influencia en las ventas.

El manejo de efectivo y las utilidades retenidas continuaron siendo ineficientes y el ROE siguió disminuyendo. En general el presente año las utilidades netas aumentaron en comparación con los años anteriores.

4.3.2 Departamento de Operaciones

El departamento de operaciones realizó distintas tomas de decisiones a lo largo del tercer año de operación con respecto al gasto de investigación y desarrollo y el gasto de consultoría que a continuación se mencionarán.

Con respecto al gasto de Investigación y Desarrollo se tuvieron distintos niveles, sobretodo para Élite ya que a pesar de que sea el producto de mayor calidad, durante estos periodos fue poco lo que se invirtió en dicho producto y es por ello que la competencia obtiene mejores niveles de calidad, mientras que Infinity mantiene sus niveles de calidad del cien por ciento.

En el caso de consultoría de producción en este año fue mucho mejor, ya que se disminuyeron estos gastos y se dio toda la consultoría a Infinity (producto uno) que es el producto que más necesita disminuir costos de producción y una mejor manipulación de inventario.

4.3.3 Departamento de Marketing

En el tercer año de operaciones las decisiones del departamento de marketing fueron mucho más estables, los precios en los diferentes mercados de ambos productos tuvieron pocas fluctuaciones durante todo el año, es por ello que las ventas lograron aumentar y las utilidades se acrecentaron con respecto a los años anteriores.

En cuanto a la preferencia de envío no cambio, durante los tres años ha sido de la misma manera, se envía el producto primero a Japón, México, China, Reino Unido, Alemania y por último a Estados Unidos.

Por otro lado, durante estos tres primeros años de operación siempre se compraron los contenedores que se necesitaron y nunca se tuvo la necesidad de rentar contenedores de emergencia, por tener malos pronósticos de ventas.

Así mismo el gasto de marketing continuó siendo bajo; el gasto de marketing para cada mercado tiene diferentes niveles, mientras que para algunos se mantuvo estable, para otros mercados el gasto en Marketing fue muy inestable.

El gasto de consultoría fue constante en el ultimo año y la distribución realizada fue adecuada ya que se pudo tener una mayor penetración de mercado en los países en donde las ventas estaban abajo como Japón, Reino Unido; que se logro mantenerlo estabilizado, al igual que Alemania y Estados Unidos para Infinity (producto uno).

Continuando con el gasto de consultoría, durante estos tres años de operación, se le ha dado el mayor porcentaje al mercado de Estados Unidos, esto dado a que esta administración deseo tener como mercado meta a dicho país, sin embargo tuvo niveles de ventas menores a los años posteriores con un menor gasto en consultoría.

4.4 Cuarto año de operación: Periodos trece – dieciséis

4.4.1 Departamento de Finanzas

En el cuarto año de operación la empresa, se encontró en una mayor estabilidad de ventas pero en esta ocasión fueron mucho mayores que los años anteriores, por otro lado, se tuvieron mayores gastos en el área de investigación y desarrollo manteniéndolos estables; en cuanto a los gastos de marketing se disminuyeron en tres periodos de este año se incrementaron los gastos de marketing en algunos periodos, pero no significó una disminución en las ventas de la compañía.

El ROE fue incrementado considerablemente, aunque no en todos los periodos fue de la misma manera, ya que no fueron manejados adecuadamente los ingresos.

4.4.2 Departamento de Operaciones

En el departamento de producción continúan los inventarios muy altos para Infinity, lo que implica mayores gastos por mantenimiento de inventario, además de producir en cada periodo al cien por ciento. En lo que respecta a Élite, los inventarios eran bajos pero siempre se compraba producto a pesar de que se producía al cien por ciento; por lo tanto era necesario realizar renta de contenedores de emergencia lo que implica gastos innecesarios por no comprar los contenedores necesarios.

En cuanto al gasto de Investigación y Desarrollo se realizaron tomas de decisiones erróneas ya que se disminuyó el gasto de Investigación y Desarrollo para Élite, siendo el producto que necesita mayor calidad, sin embargo la calidad de Infinity aumento ya que se realizaron mayores inversiones en él.

En el tercer periodo, ambas plantas fueron ampliadas esto para lograr abastecer todos los mercados de Élite sin tener la necesidad de comprar producto ni rentar contenedores, aunque, esto no fue favorecedor para Infinity ya que con la ampliación de planta aumento el nivel de inventario ya que se continuó produciendo al cien por ciento.

4.4.3 Departamento de Marketing

En el cuarto año de operaciones el departamento de marketing realizó distintas estrategias para lograr aumentar posicionamiento de mercado y lograr los objetivos propuestos para dicho año.

En cuanto al porcentaje de mercado en cada país y de ambos productos tiene diversos niveles ya que esto tiene una amplia relación con la inversión que se realice en marketing y los precios establecidos por la organización y su competencia, sin embargo se encuentran estables en la mayor parte de los mercados y en los restantes este porcentaje fue elevado uno o dos puntos porcentuales.

Los precios de este año en algunos mercados fueron semejantes a los que se encontraban el año anterior, sin embargo los precios de Infinity en México en los últimos dos periodos del año fueron aumentados de manera muy agresiva, lo que significo una disminución en las ventas del producto.

En cuanto a los precios del producto dos fueron iguales durante todo el año lo que contribuyo a que las ventas aumentaran y es por ello que se tuvo que comprar producto y rentar contenedores de emergencia.

Durante este año en los tres últimos periodos la compañía decidió entrar a la licitación mundial, en dichas licitaciones se ganaron dos y perdió una, esto contribuyo a que

los ingresos por ventas aumentarían, ya que como se mencionó anteriormente, en las licitaciones no se efectúan gastos de marketing y transportación.

La estrategia de preferencia de envío continuo siendo la misma, mantener la preferencia para Japón, después México, China, Reino Unido, Alemania y por último Estados Unidos.

El gasto de marketing se mantuvo igual durante dos periodos en todos los países, sin embargo en los últimos dos periodos el gasto de marketing disminuyó para algunos mercados los cuales son Japón y México para ambos productos. El gasto de consultoría disminuyó lo que ayuda a tener una mayor utilidad sin dañar la penetración de mercado, el porcentaje de distribución se mantuvo igual a los años anteriores (mayor preferencia Estados Unidos, posteriormente Japón y por último Reino Unido y Alemania).

4.5 Quinto año de operación: Periodos diecisiete – veinte

4.5.1 Departamento de Finanzas

Para el quinto año de operación de la compañía, financieramente obtuvo mejores resultados que en años anteriores dichos logros se mencionan a continuación.

Las ventas aumentaron con respecto al año anterior y se mantuvieron estables, lo cual ayudó a que las utilidades fueran mayores. Por otro lado, los gastos de marketing aumentaron pero no afectaron las utilidades. El gasto de Investigación y Desarrollo aumentó del periodo diecisiete al dieciocho pero se mantuvo en el mismo nivel el resto del año.

Se tuvo un mejor manejo en el efectivo y las utilidades retenidas lo cual dio como resultado que el ROE aumentara y se mantuviera así durante todo el año. Asimismo, los inventarios disminuyeron lo que da como resultado menores gastos de mantenimiento.

4.5.2 Departamento de Producción

Para el departamento de producción, este año operativo no fue del todo positivo, debido a que los niveles de producción se vieron afectados por los intentos de disminuir los niveles de inventario que existían desde periodos pasados.

Debido a los bajos porcentajes que comenzó a trabajar la planta en este año, los costos de producción por unidad se incrementaron pero se logró disminuir paulatinamente los niveles de inventario, de Infinity. Dados los altos niveles de inventario en dicho año, la compañía no se vio en la necesidad de comprar inventario de emergencia.

En lo concerniente a Élite, la planta siempre se trabajó al cien por ciento, aunque comenzó a incrementarse los costos de producción por unidad, lo que quiere decir que fue más costoso por periodo producir cada reloj, esto se debió a la disminución de los gastos de consultoría que se otorgaron en su totalidad a Infinity.

Por otra parte, en el periodo diecinueve se construyó una ampliación de la planta de Infinity. Asimismo, el gasto de Investigación y Desarrollo se mantuvo igual que el año anterior, lo que dio como resultado una disminución de la calidad de los productos, aunque esto no afectó de forma significativa las ventas de la organización.

4.5.3 Departamento de Marketing

El Departamento de Marketing en este año operativo mantuvo las mismas estrategias que el año anterior; es decir, no realizó ningún cambio en precios durante todo el año, en ambos

productos, esto puede deberse a que los consumidores respondieron de una mejor manera al observar que existen precios fijos.

Asimismo, la estrategia de preferencia de envío se mantuvo de la misma manera que en años anteriores; es decir, en el siguiente orden; Japón, México, China, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. Debido a que no existieron excesos de inventario en el presente año, la organización decidió no entrar a ninguna licitación.

Por otro lado, en el periodo diecinueve no existieron compras o renta de contenedores para el envío de producto, esto puede deberse a que se tenían los contenedores necesarios para las ventas de dicho periodo.

De la misma manera que se mantuvieron precios, se mantuvo el gasto de marketing esto pudo deberse a la estrategia de precios; es decir, debido a que no existieron diferencias en los precios no fue necesario realizar mayores gastos. Además los gastos de consultoría no se les realizaron ningún cambio y el porcentaje otorgado a cada país fue el mismo que el año anterior.

Ya estudiados los cinco años anteriores a la presente administración, en el siguiente capítulo, se detallará las estrategias y decisiones desarrolladas durante los años 2004, 2005 y 2006, y así conocer los éxitos y fracasos **Ebikon**.