



ANÁLISIS DE LAS ESTRATÉGIAS

En este capítulo se desarrolla el proceso de la fijación de precios que utilizó la empresa **SECOND SIGHT**. Posteriormente se analiza la estrategia de precio utilizada anualmente y en cada país de comercialización.

Además de presentar las metas económicas, se desarrolla el impacto monetario y matemático que tuvieron las decisiones tomadas. Dentro de este análisis de estrategia de precios, se examinan las tácticas en aquellos países donde fue necesario desarrollar planes de acción.

5.1 MÉTODOS DE DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE SECOND SIGHT

5.1.1 Análisis de Costos

La empresa **SECOND SIGHT**, como primer paso para elaborar las estrategias de precios de sus productos y en los seis mercados de comercialización, se daba a la tarea de determinar el precio matemáticamente. Con el propósito de que los precios en todos los países absorbieran los costos totales, se buscaba evitar pérdidas en ventas por la mala fijación de precios.

Como se explica en el marco teórico, el método más usado para la fijación de precios, es el de *costo más margen*.

Esta manera de fijar los precios, también fue adoptada para la asignación de los precios en los productos Moonlight y Suncide de la empresa **SECOND SIGHT**, donde al precio que cubre el costo se le agrega un margen de ganancia.

Al realizar este método para la asignación de precios, se tomaron en cuenta todos los costos directos de producción, además de un prorrateo de costos



indirectos. Este método permitió recuperar todos los costos más una cantidad agregada como margen de ganancia. Este margen variaba dependiendo de los costos que cada país generaba.

En la tabla 5.1 se muestra un ejemplo de cómo se determinó el precio del producto Suncide en los Estados Unidos, únicamente bajo el sistema de costos más margen.

Tabla 5.1 Cálculo de precio unitario en Estados Unidos

ESTADOS UNIDOS	
PRECIO DE VENTA	79.81
Costo de los bienes vendidos	27.06
Contribución Marginal	52.75
Gastos de Transportación	0.5
Costo Fijo de Transportación	0.4
Gastos de Marketing	15.1
Gastos de Almacenamiento	0.4
Investigación y Desarrollo	18.0
Financiamiento	0.0
Depreciación de Fábrica	0.3
Venta de Fábrica	0.0
Stock Out	0.0
Consultaría en Marketing	0.6
Consultoría en Producción	1.2
Seguros	0.3
Gastos de Administración	0.0
Gastos por Cuentas incobrables	0.4
Tarifas de importación	0.0
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	37.22
Ingreso antes de impuesto	15.53
Impuesto	5.43
INGRESO NETO	10.09

Fuente: Elaboración propia

Después de determinar los costos de cada producto, se consideraba una utilidad que posiblemente se alcanzaría. Debido a que los costos surgían del sistema de prorrateo, el margen de ganancia sólo era una estimación que se alcanzaba de acuerdo a cumplimiento de las ventas proyectadas.



SECOND SIGHT era una empresa consciente de las debilidades de utilizar únicamente la fijación de precios en base al costo más margen. Por esto para cada uno de sus productos **Moonlight** (Producto uno) y **Suncide** (Producto dos) adoptó diversas estrategias para cada una de las líneas de relojes, que más adelante se explicarán.

5.1.2 Análisis del Punto de Equilibrio

La compañía **SECOND SIGHT**, después de haber determinado los precios de acuerdo al costo más margen, trazaba un punto de equilibrio, para determinar el número de unidades suficientes para cubrir los costos fijos y variables y generar así utilidades.

El determinar el punto de equilibrio, fue para **SECOND SIGHT**, el punto de referencia que la empresa debía tomar en cuenta para generar las ventas suficientes en sus dos líneas de productos. Al establecer el punto de equilibrio como referencia, la obtenía un panorama claro de cuantas unidades del producto Moonlight y Suncide tenían que ser vendidas para generar utilidades y en que momento la caída de esas ventas ocasionarían pérdidas.

5.2 FACTORES DETERMINANTES PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

La administración de **SECOND SIGHT** en su área estratégica, antes de establecer los precios de acuerdo a la estrategia para cada uno de sus productos, tomó en cuenta las circunstancias del mundo que se presentaban en ese momento y principalmente para sus seis mercados que eran Japón, China, México, Alemania, Reino Unido y los Estados Unidos.



Para hacer este estudio, la empresa buscó el “equilibrio competitivo” de Lambien (citado en De Velasco, 1994), y explicado en el marco teórico. Para lograr la coherencia interna y externa, se analizaron factores internos y externos que servirían de guía en la toma de decisiones sobre las estrategias de precios a desarrollar para los productos Moonlight y Suncide respectivamente.

5.2.1 Factores internos

Las fuerzas o factores internos que se consideraron dentro de la coherencia interna, fueron los intereses de la compañía enfocados y reflejados en los cuatro elementos de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y plaza.

En cuanto al **producto**, se evaluó la naturaleza de los dos productos y se determinó la situación para cada uno de ellos en el mercado; siendo Moonlight, producto uno, un artículo que no presentaba sensibilidad ante la calidad, la lealtad de los consumidores de este producto no era muy alta. Es por eso que la competitividad de este producto era muy grande. En cambio, para el producto Suncide, producto dos, la sensibilidad del consumidor ante el factor calidad era muy importante, creando así lealtad del consumidor ante la marca. En cuanto al precio, la sensibilidad no era muy representativa, pues este mercado estaba dispuesto a pagar precios más altos en comparación con los consumidores del producto Moonlight.

En cuanto al **precio**, este representaba un factor de alta sensibilidad para los clientes del producto Moonlight; los precios ofrecidos por las compañías con productos similares al Moonlight, eran bajos generando así gran competitividad por precios en el mercado. SECOND SIGHT para su producto Moonlight, ofrecía de igual manera una alternativa económica para sus clientes.



Para el producto Suncide, la importancia que el cliente presentaba ante los precios no era considerable, pues como ya se mencionó, la mayor fuerza de decisión estaba sobre la calidad del producto y no ante el precio del producto. El precio era bien pagado sin importar su incremento monetario en comparación al producto Moonlight.

Sobre la **promoción**, el simulador limitaba este aspecto únicamente a una inversión monetaria en marketing. La inversión se realizaba trimestralmente y era dividida por producto y por país. SECOND SIGHT aplicaba una mayor cantidad de inversión de su promoción en los países más importantes de cada producto. La inversión en Marketing era muy importante para la empresa, pues representó en gran medida, un punto determinante para incrementar el número de unidades vendidas; la inversión en Marketing representaba posicionamiento e imagen en el mercado de los relojes.

Para el producto Moonlight la inversión en Marketing tenía mayor efecto debido a las características del producto y del mercado al que era dirigido. Entre mayor fuese la inversión monetaria en Marketing por trimestre, mayor era el incremento en unidades vendidas del producto. No así para el producto Suncide, donde los consumidores de este producto no presentaban alta sensibilidad para el marketing. Por lo tanto los esfuerzos monetarios no se enfocaban en la inversión en marketing, sino en factores como la calidad del producto.

Finalmente en cuanto a la **plaza**, el simulador establecía que los productos Moonlight y Suncide se comercializaran en seis países, que eran Japón, México, China, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos; estos mismos seis países eran donde las empresas competidoras distribuyeron productos similares a los de SECOND SIGHT. El simulador en sí, no permitía a la empresa elegir propiamente los lugares de venta de los productos, ni mucho menos elegir los medios y canales de distribución para hacer llegar el producto a los consumidores. Esta era una



limitante importante porque impedía elegir el mejor medio o el más económico para hacer llegar ambos productos ante las manos del consumidor.

5.2.2 Factores externos

Como parte de la coherencia externa, se relacionó el establecimiento de precios con los puntos externos de análisis de toda compañía, como son el comportamiento de la competencia y la capacidad de compra por parte del mercado.

En cuanto a la **competencia**, ésta se presentaba en el mercado del producto Moonlight de manera muy reñida. Debido a la naturaleza del producto, las empresas apuntaban a lograr mercado de masas, concentrándose en el volumen de ventas basado en precios bajos. En el producto Suncide, la competencia era igualmente fuerte en el ámbito de calidad, pues las inversiones en investigación y desarrollo eran muy grandes. Con el fin de conseguir un producto de alta calidad, periodo tras periodo, se incrementaban las inversiones a lo largo del tiempo en busca de ofrecer un producto que reflejara en su precio su alta tecnología.

Sobre la **situación del mercado**, se analizó la demanda de los productos, la cuál estaba profundamente relacionada con la situación política, económica y social por la que atravesaban los países en donde se comercializan los productos. Durante la administración 2005-2007 se presentaron situaciones específicas de demanda que estipulaba el simulador. Las compañías no tenían forma de estimular ventas con esfuerzos individuales, sino que el simulador planteaba panoramas fuertes o débiles, que afectaban de manera general y directa a las cinco empresas competidoras en los seis mercados.



Para el producto uno de todas las empresas, la demanda del año 2005 fue de 5, 889,554 unidades (3% de aumento al año anterior), para el año 2006 las unidades demandadas fueron de 5, 488,870 unidades (2% de aumento al año 2005) y se presentó una contracción de mercado en el último año de un 1% al presentarse demanda de 5, 442,287 unidades.

Para el producto dos, el comportamiento de la demanda mostró aumento en los tres años, pero insignificante, pues para el 2005 la demanda de 5, 393,450 unidades significó un 2% de aumento al año anterior. En el 2006, el aumento fue de 1% al tener 5, 456,780 unidades. Finalmente en el año 2007, la demanda de 5, 478,005 unidades representó sólo el 0.3% de aumento con respecto al 2006.

5.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRODUCTO MOONLIGHT

Después de haber determinado el precio según los costos totales incurridos, fue elaborada una estrategia específica para el producto **Moonlight** (Producto uno), en donde además de establecer la estrategias, se asignaron responsabilidades.

Las personas responsables de establecer los precios y el análisis de los seis mercados, eran el personal de administración y mercadotecnia. Los responsables de determinar el margen de beneficio año tras año, estaba bajo la responsabilidad del área de contabilidad. Finalmente los responsables de pronosticar las ventas para futuros años, recaía en el área de Operaciones, esta área también era responsable de cuidar los costos de producción además de los inventarios.

La estrategia que escogió la empresa para el producto Moonlight, estaba basada en establecer **precios internacionales**, con el fin de diferenciar las características intrínsecas de cada mercado. Se estableció un **precio meta u**



objetivo, donde se buscaba absorber costos variables y fijos y al mismo tiempo tener un margen de ganancia. Esta ganancia dependía de la situación de cada país así como del comportamiento de las ventas.

Para este producto Moonlight el precio meta e internacional se aplicaba bajo la estrategia de **precios de economía**. El plan consistía en producir productos de calidad media a un precio que absorbiera los costos totales de producción. Estos precios debían ser relativamente bajos, para competir con los precios de los productos de las cuatro compañías restantes.

Esta estrategia de precios para el producto Moonlight, se eligió con el fin de mantener el interés de los consumidores; con precios bajos, la compañía podía mantener la demanda adecuada a su oferta y también, atraer a nuevos compradores y así incrementar las ventas.

En este producto cabe aclarar que la variable más sensible ante los compradores era el precio y no la calidad. La mercadotecnia tenía la función de promocionar en primer plano los buenos precios, sin olvidar los beneficios del producto.

5.3.1 Análisis anual de estrategias

Después de haber seleccionado las estrategias correspondientes para el producto Moonlight los resultados en 2005, 2006 y 2007 se presentan en seguida.

AÑO 2005

Para este año se acordaron metas en las áreas de ventas, mercadotecnia y calidad. Para el 2005 se acordó superar las 1, 029,523 unidades del año anterior en un 5%. El 5% de aumento en ventas, se lograría mediante la disminución de



precios en todos los países. El propósito para este año era colocar el producto con un precio más bajo que la competencia. Esta decisión fue tomada porque el mercado de este producto es altamente sensible al precio.

En cuanto a la calidad del producto, se buscaba permanecer con la calidad relativa del 100% en la línea de producto durante todo el año. Debido a las características de este producto y a la alta sensibilidad de los consumidores hacia el marketing, la inversión iba a ser aumentada para este año.

En la tabla 5.3.1 muestra los resultados obtenidos en cuanto a unidades vendidas para el año 2004 y las logradas en el 2005, así como su diferencia porcentual entre año y año.

Tabla 5.3.1 Comparación de venta en unidades de 2004 y 2005.

AÑO	UNIDADES	DIFERENCIA	%
2004	1,029,523		
2005	1,062,859	33,336	3%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de este 2005 para **SECOND SIGHT** fueron los siguientes: las ventas anuales fueron de 1, 062,859 unidades, cifra superior en un 3% al año anterior. La calidad relativa del producto fue evaluada a lo largo del año en un 104%, con esta calidad se colocó en el mercado como la compañía con el mejor producto. La inversión en investigación y desarrollo para lograr esa calidad fue de \$4.5 millones de dólares. La inversión en publicidad fue de \$2.596 millones dólares, es decir aumento de 3% con respecto al año anterior.

En la tabla 5.3.2 se presenta las ventas en unidades en cada país, mostrando un panorama más específico del comportamiento en ventas de cada mercado en el



2005. También la tabla muestra la comparación de las unidades vendidas en el año 2004 y su cambio porcentual con respecto al 2005.

Tabla 5.3.2 Comparación de unidades vendidas por país en 2004 y 2005

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
UNI 2004	211,958	57,166	139,223	121,760	146,606	352,810
UNI 2005	190,428	56,999	131,354	132,213	156,490	395,375
DIFERENCIA	-11%	0%	-6%	8%	6%	11%
% VTAS TOT	18%	5%	12%	12%	15%	37%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5.3.2 especifica que a pesar de la reducción en precios que se dio para este año, no todos los países presentaron incrementos en unidades vendidas. El caso de Japón y China fue que a pesar de bajar el precio para este producto, en el mercado un producto similar de la empresa XES se presentó con precio muy por debajo del de **SECOND SIGHT**. La tabla también muestra que Estados Unidos seguía siendo el mercado más importante para la empresa, pues generaba el 37% de las ventas totales. El segundo mercado más importante era Japón con un 18% de las ventas, mientras que México era quien representaba sólo un 5% de las ventas totales de la empresa.

Las reducciones de precios para todos los mercados en el 2005 fueron determinados considerando la competencia y los costos que cada país generara. Por ello, la disminución no era generalizada en todos los mercados. La tabla 5.3.3 muestra los precios del producto **Moonlight** en los seis mercados y su cambio porcentual con respecto al año anterior.

Tabla 5.3.3 Comparación de precios de 2004 y 2005

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
PRECIOS 2004	40.87	37.04	41.42	50.28	60.90	46.00
PRECIOS 2005	40.26	34.22	39.81	45.26	56.89	42.74
DIFERENCIA	-2%	-8%	-4%	-11%	-7%	-8%

Fuente: Elaboración propia.



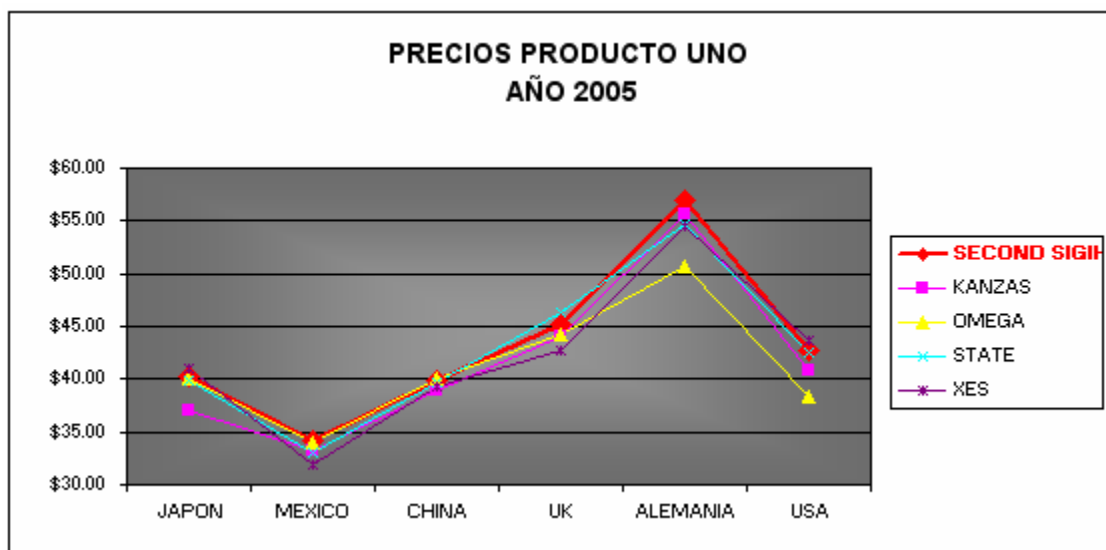
Como se puede observar en la tabla anterior, **Alemania** y **Reino Unido** fueron los países que redujeron 11% y 7%, esta decisión fue tomada ya que eran mercados muy importantes para la empresa. Estos dos países eran los que más margen de ganancia proporcionaban a la empresa por unidad vendida. Por esta razón se decidió una mayor disminución en el precio y así impulsar las ventas en estos dos mercados.

En **Estados Unidos** se decidió bajar el precio, ya que este mercado representaba casi el 40% del total de unidades vendidas del producto Moonlight. **Japón** sólo tuvo una reducción del 2% en su precio. Japón representaba para la empresa el segundo mercado más importante, pues generaba el 20% de ventas totales.

Para **México** la reducción de precios fue de 8%. El mercado mexicano era el más pobre para la empresa, pues sólo alcanzaba el 5% de las ventas totales. Los precios pudieron ser reducidos, ya que el producto Moonlight era elaborado en ese país y por esta razón existían ahorros en costos por cuestiones de logística.

Finalmente el precio de **China** se redujo en un 4%, con este precio se lograba una mejor competitividad en el mercado. Para la empresa el mercado chino representaba el 12% de sus ventas totales. En la gráfica 5.3.4 se muestra el comportamiento de los precios de todas las empresas, destacando los precios de **SECOND SIGHT**.

Gráfica 5.3.4 Precios en **SECOND SIGHT** y competencia



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el comportamiento de los precios de la competencia con sus productos fue muy reñido. La fijación de precios de la empresa **SECOND SIGHT** fue muy semejante con los competidores, a excepción de Alemania donde la empresa *OMEGA* buscó precios aún más bajos que los demás.

Las cuatro compañías en los seis mercados se comportaron de manera muy similar. El caso de México es especial, ya que todas las empresas estaban produciendo su producto en ese país, lo que generaba poder brindar precios más bajos en este mercado. Alemania contaba con los precios más altos en el mercado generando un margen de ganancia por unidad superior en un 8% a la de los demás países. El mercado alemán soportaba precios más altos por el alto nivel adquisitivo de los consumidores de este país.

Al final del año, **SECOND SIGHT**, no logró ser la empresa más económica con su producto, factor que provocó que las metas especificadas al inicio de este año



no fueran alcanzadas. La empresa no reportó pérdidas por no alcanzar las ventas programadas, pero sí generó inventarios más grandes que provocaron el incremento de los costos por almacenamiento del producto no vendido.

En cuanto al seguimiento de la estrategia de precios para este año, **SECOND SIGHT** requería seguir con ella para los siguientes años. Después del comportamiento del consumidor en los seis mercados en el 2005 comprobó que el mercado del producto uno era altamente sensible al precio.

AÑO 2006

Para el año 2006, también fueron acordadas nuevas metas que la empresa debía cumplir. Respecto a este año, la venta en unidades debía superar, 1,062,859 unidades del 2005, pero dadas las circunstancias del año pasado, la fijación de metas fue más moderada esperando un 4% de incremento sobre el 2005.

Con respecto a la calidad del producto y la mercadotecnia, la administración de **SECOND SIGHT** propuso que quería generar ahorros en estas dos áreas. Es por eso que durante este año las inversiones iban a ser reducidas. La propuesta anterior se dio con el fin de disminuir los costos del producto y seguir manteniendo precios bajos. La inversión en investigación y desarrollo debería ser reducida esperando mantener una evaluación entre 97% y el 100% de la calidad relativa durante el año. En cuanto a la inversión en marketing sería reducida en 2% sobre el año anterior. Con estas acciones **SECOND SIGHT** buscaba ofrecer precios bajos con un producto de calidad media relativa, este cambio se dio para dar seguimiento a su estrategia principal de este producto.

En la tabla 5.3.5 muestra los resultados obtenidos en cuanto a unidades vendidas para el año 2005 y las logradas en el 2006, así como su diferencia porcentual entre año y año.



Tabla 5.3.5 Comparación de ventas en unidades de 2005 y 2006.

AÑO	UNIDADES	DIFERENCIA	%
2005	1,062,859		
2006	926,616	- 136,243	-15%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del 2006 para **SECOND SIGHT** fueron los siguientes: las ventas anuales fueron de 926,616 unidades, 136,243 unidades menos al año anterior. El porcentaje de disminución que se dio para el año 2006 con respecto al año 2005 fue de 15% menos. La calidad relativa del producto a lo largo del año fue de 98%, 6% menos al año anterior. Esta acción fue planeada para disminuir los costos y poder así brindar precios más bajos en todos los mercados. Para este año la calidad relativa de la empresa estaba ubicada en tercer lugar. Las empresas que brindaban el producto con más calidad eran KANZAS y STATE, con 114% y 115% respectivamente. Por el contrario las empresas OMEGA y XES ofrecieron un producto de 88% y 84% respectivamente.

La inversión en el área de marketing, se redujo de 2.59 a 2.55 millones de dólares, lo que representó sólo una disminución de un 2%. El efecto que ocasionó esta reducción en marketing fue negativo, pues las ventas se vieron gravemente afectadas en gran medida por la poca promoción del producto durante este año.

La brecha de objetivo en la venta de unidades, fue debido a la situación de competencia agresiva, donde todas las empresas bajaron sus precios. El caso más particular de la competencia fue con la empresa KANZAS, quien estableció precios muy por debajo de todas las demás compañías. Además la empresa KANZAS ofreció el producto con más calidad en el mercado.



En la tabla 5.3.6 se presenta las ventas en unidades en cada país, mostrando un panorama más específico del comportamiento en ventas de cada mercado en el 2006. También la tabla muestra la comparación de las unidades vendidas en el año 2005 y su cambio porcentual con respecto al 2006.

Tabla 5.3.6 Comparación de unidades vendidas por país en 2005 y 2006

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
UNI 2005	190,428	56,999	131,354	132,213	156,490	395,375
UNI 2006	167,904	36,557	93,584	98,234	182,759	347,578
DIFERENCIA	-13%	-56%	-40%	-35%	14%	-14%
% VTAS TOT	18%	4%	10%	11%	20%	38%

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de los esfuerzos de la empresa por mantener los precios bajos para este año, los resultados en los seis mercados no fueron favorables. Las ventas unitarias descendieron en todos los mercados a excepción de Alemania.

Para el 2006 el mercado más importante siguió siendo Estados Unidos con 38% de las ventas totales del producto Moonlight. Para este año este mercado tan importante presentó una caída en ventas del 14%. El segundo lugar en unidades vendidas cambió, de Japón a Reino Unido. La caída más dramática de este año para este producto lo fue México, pues tuvo una caída en ventas de 56%. La caída de México se atribuye a su poca inversión en marketing. Esto sucedió ya que el mercado mexicano no quería ser impulsado debido a las pocas unidades vendidas que se generaban anualmente.

Las reducciones de precios para todos los mercados en el 2006 fueron determinados considerando la competencia y los costos que cada país generara. Es por eso que la disminución no es generalizada en todos los mercados. La tabla



5.3.7 muestra los precios del producto Moonlight en los seis mercados y su cambio porcentual con respecto al año anterior.

Tabla 5.3.7 Comparación de precios de 2005 y 2006

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
PRECIOS 2005	40.26	34.22	39.81	45.26	56.89	42.74
PRECIOS 2006	38.82	31.55	38.46	41.90	44.18	37.75
DIRERENCIA	-4%	-8%	-4%	-8%	-29%	-13%

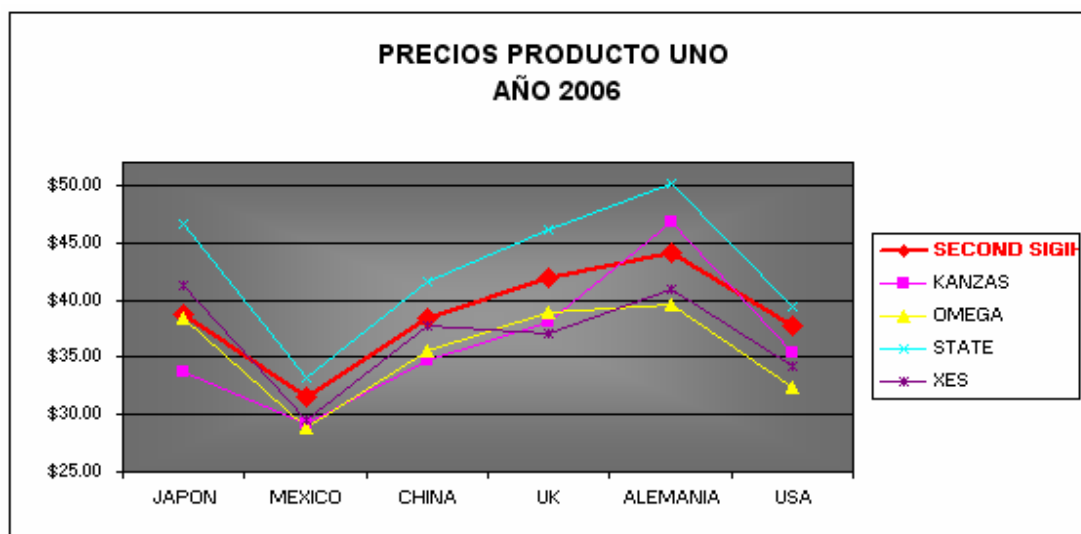
Fuente: Elaboración propia.

Reino Unido fue el precio que más se redujo en un 29%, debido a que el año anterior el precio era el más elevado. El precio del producto en Reino Unido no permitió un incremento en ventas, ya que existieron opciones más baratas que el producto Moonlight. En **Estados Unidos** también fueron reducidos los precios en un 14% para impulsar las unidades vendidas. El mercado estadounidense seguía siendo el más importante para la empresa en cuanto a ventas.

México y Alemania redujeron sus precios en un 8%. México seguía siendo el producto más barato ya que México continuaba siendo el lugar donde se producían los productos Moonlight y existía el ahorro en cuestiones de distribución. Finalmente en **China y Japón** también se redujeron los precios en 4% para ganar más ventas en esos mercados.

En la gráfica 5.3.8 se muestra el comportamiento de los precios de todas las empresas, destacando los precios de **SECOND SIGHT**.

Gráfica 5.3.8 Precios en SECOND SIGHT y competencia



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, la tabla anterior muestra un desplazamiento más amplio en cuanto a precios. Este cambio surgió ya que las empresas decidieron diferenciarse para atacar mercados distintos con productos distintos. **SECOND SIGHT** a pesar de bajar precios, no pudo lograr su meta de ventas. El factor que más afectó a la empresa durante este año fue la estrategia que ocupó la empresa KANZAS.

La empresa KANZAS estableció a su producto precios por debajo de los propuestos por **SECOND SIGHT**. Además, incrementó su inversión en calidad muy por encima de la inversión de **SECOND SIGHT**. La respuesta que provocó esta acción fue la compra en masas por parte del consumidor, pues se ofrecía un producto de alta calidad al precio más bajo del mercado.

La estrategia que tomó la empresa KANZAS, ocasionó sacrificar su propia utilidad, llevando a la empresa a números rojos durante casi un año. Además de ser afectada ella misma, el mercado se desajustó y paralelamente afectó a las



demás compañías al reducir sus ventas, como es el caso de **SECOND SIGHT** en el año 2006.

Para concluir, los resultados obtenidos en 2006 no fueron buenos. La empresa buscó precios bajos sacrificando calidad del producto y sacrificando inversiones en marketing. En cuestiones de unidades vendidas fue drástica la caída del 14% en ventas. La competencia también se comportó agresiva, pues en el mercado de relojes existían empresas con precios más bajos y calidad superior a la de **SECOND SIGHT**.

AÑO 2007

Después de los resultados obtenidos en el año anterior, las metas para este año debían ser logradas y superadas, para recuperar e impulsar el producto Moonlight. Las ventas debían superar las 926,616 unidades del año 2006. La meta en cuanto a ventas consistía en incrementarlas en 5% con respecto al año anterior.

Para este año, la empresa decidió tomar medidas drásticas al buscar diferenciación de producto por medio de la calidad y el incremento en publicidad. Esta decisión se basaba en romper un poco la estrategia general del producto Moonlight, que consistía en ofrecer productos con calidad media relativa y con precios bajos. Para cumplir con lo anterior, la empresa decidió lograr la diferenciación del producto mediante el aumento en la inversión en investigación y desarrollo. Para este año, se invirtieron 5.625 millones de dólares en lugar de 3.6 millones del año 2006. En cuestiones de marketing la inversión aumentaría de 2.55 millones a 5.625 millones de dólares.

A pesar de los aumentos en las inversiones de investigación y desarrollo y marketing los precios se bajaron aún más. Esta acción fue tomada para elevar el volumen de ventas y eliminar costos por almacenamiento de producto. Para este



año, el costo por el alto inventario estaba llegando ser muy alto para este año. Sólo por almacenar, la empresa estaba gastando 2, 921,850 dólares, número que casi duplicaba lo que se gastaba en el año 2005.

En la tabla 5.3.9 muestra los resultados obtenidos en cuanto a unidades vendidas para el año 2006 y las logradas en el 2007, así como su diferencia porcentual entre año y año.

Tabla 5.3.9 Comparación de venta en unidades de 2006 y 2007.

AÑO	UNIDADES	DIFERENCIA	%
2006	926,616		
2007	1,055,373	128,757	12%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que el plan para este año fue favorable, pues el aumento en unidades vendidas superó el 5% planeado al alcanzar un 12% con respecto a las ventas del año 2006.

Las acciones realizadas para alcanzar el aumento en ventas fueron las siguientes: la calidad relativa del producto aumentó significativamente de un 98% a un 111%. La calidad de producto Moonlight era la segunda mejor calidad relativa del mercado de relojes.

En la tabla 5.3.10 se presenta las ventas en unidades en cada país, mostrando un panorama más específico del comportamiento en ventas de cada mercado en el 2007. También la tabla muestra la comparación de las unidades vendidas en el año 2006 y su cambio porcentual con respecto al 2007.



Tabla 5.3.10 Comparación de unidades vendidas por país en 2006 y 2007

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
UNI 2006	167,904	36,557	93,584	98,234	182,759	347,578
UNI 2007	153,349	50,242	121,297	117,097	193,433	419,955
DIFERENCIA	-9%	27%	23%	16%	6%	17%
% VTAS TOT	16%	3%	9%	9%	17%	33%

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento en ventas muestra que haber incrementado la publicidad y la calidad del producto aportó beneficios importantes para desplazar el producto. El mercado japonés fue el único que no respondió positivamente, pues este mercado se contrajo un 9%. Esto fue resultado del aumento del precio en este producto. A pesar de no haber presentado incremento en unidades, Japón fue el tercer mercado más importante para la empresa. Estados Unidos fue el mercado más demandante de producto. Para este año se logró recuperar el mercado perdido del año anterior en un 17%. Reino Unido para este año se convirtió en un mercado muy importante para la empresa, pues este representaba el mayor margen de ganancia.

México, China y Alemania tuvieron incrementos de 27%, 23% y 16% respectivamente, lo cual fue muy benéfico pues fueron superadas las expectativas para estos tres mercados. Otros beneficios económicos que trajo el aumento de unidades vendidas, fue que se pudo dar la reducción de los costos por almacenamiento.

Las reducciones de precios para todos los mercados en el 2007 fueron determinados considerando la competencia y los costos que cada país generara. Es por eso que la disminución no es generalizada en todos los mercados. La tabla 5.3.11 muestra los precios del producto **Moonlight** en los seis mercados y su cambio porcentual con respecto al año anterior.

Tabla 5.3.11 Comparación de precios de 2006 y 2007

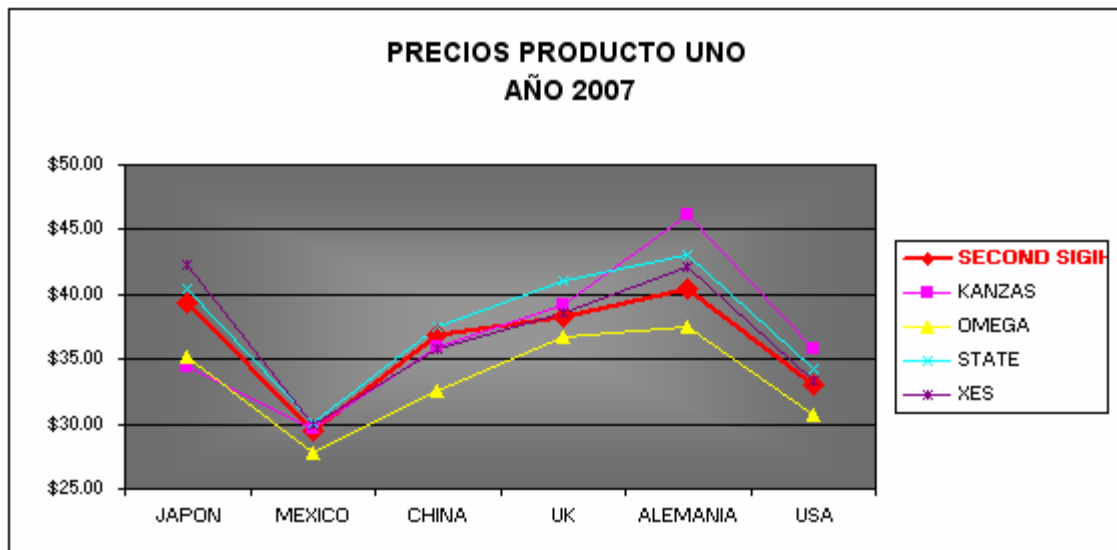
	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
PRECIOS 2006	38.82	31.55	38.46	41.90	44.18	37.75
PRECIOS 2007	39.35	29.52	36.92	38.21	40.47	33.00
DIFERENCIA	1%	-7%	-4%	-10%	-9%	-14%

Fuente: Elaboración propia

Se muestra detalladamente los cambios en precios que se dieron de un año a otro. La reducción de precios se dio en México, China, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, con 7%, 4%, 10% y 9% respectivamente. El único que no disminuyó fue Japón, esto fue por que este país tenía costos de producción que superaban el precio del año 2006. Los demás países si soportaron una reducción en sus precios. Se dio esta reducción a pesar de que los costos totales de los productos fueran aumentados por cuestiones de calidad e inversión en marketing. El único detalle negativo para esto, fue que el margen de ganancia por unidad se contrajo.

En la gráfica 5.3.12 se muestra el comportamiento de los precios de todas las empresas, destacando los precios de **SECOND SIGHT**.

Gráfica 5.3.12 Precios en SECOND SIGHT y competencia



Fuente: Elaboración propia.



La gráfica anterior muestra el posicionamiento de precios de la empresa así como los de la competencia. Aquí se puede observar que la estrategia de precios bajos si resultó. **SECOND SIGHT** fue la segunda empresa más barata, únicamente superada por la empresa OMEGA, pero la calidad relativa de esta empresa para su producto fue de 97%. Las empresas OMEGA, STATE y XES contaban para este 2007, con calidades relativas de 97%, 100% y 68% respectivamente y precios superiores a los que **SECOND SIGHT**.

Al final del año, **SECOND SIGHT**, no logró ser la empresa más económica con su producto, pero los resultados para este año si fueron favorables. Las metas en unidades vendidas fueron superadas y rebasadas. El bajar los precios fue una estrategia que además de provocar el aumento de unidades vendidas, permitió que los costos por almacenamiento de productos del año anterior fueran reducidos drásticamente.

En cuanto al seguimiento de la estrategia de precios para este año, **SECOND SIGHT** tuvo cambios importantes. El modificar la estrategia para generar la diferenciación del producto de buen precio y calidad, fue el cambio más significativo para impulsar este producto en los seis mercados.

5.3.2 Análisis por país Producto Moonlight

Para evaluar la aplicación estratégica en cada uno de los países de comercialización del producto Moonlight, en los tres años simulados, se presenta la evaluación matemática en base a regresiones múltiples. La variable dependiente de VENTAS está en función de las acciones tomadas sobre las variables independientes, es decir decisiones sobre:

1. Calidad relativa
2. Precio establecido



3. Inversión en Mercadotecnia

Así, el análisis de regresión arrojará el grado en que el incremento unitario de cualquier variable independiente, afecta en el aumento o disminución de las ventas (variable dependiente) y también se evalúa el grado de confiabilidad del mismo modelo. Cabe mencionar que las regresiones fueron obtenidas a partir de doce datos obtenidos de los *inputs* y *outputs* correspondientes a los trimestres de los años simulados.

A continuación se presenta el reporte de regresiones elaborado en el software de estadística *Minitab*, así como la interpretación numérica aplicada a este caso.

Japón

El modelo de regresión elaborado para Moonlight en Japón resume que las ventas aumentaron por cada dólar menos en el precio, por cada punto porcentual de disminución en la calidad relativa y por cada millón de dólares de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor “P” sugiere que el factor de sensibilidad para este modelo de Japón sobre el producto Moonlight es la *mercadotecnia*. Así mismo la R-sq indica que este modelo sólo es confiable en un 58.5%.

A continuación se presenta la tabla 5.3.13 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Japón.



Tabla 5.3.13 Regresión Múltiple de Japón

Regression Analysis: Venta Japón versus \$ Japón, Calidad, Mkt Japón				
The regression equation is				
Venta Japón = 88579 - 29245 \$ Japón - 34009 Calidad + 110271 Mkt Japón				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	88579	30630	2.89	0.020
\$ Japón	-29245	35340	-0.83	0.432
Calidad	-34009	27209	-1.25	0.247
Mkt Japón	110271	37098	2.97	0.018
S = 4349.73 R-Sq = 58.5% R-Sq(adj) = 42.9%				

Fuente: Elaboración propia

México

En México, el modelo de regresión elaborado para Moonlight resume que las ventas aumentan por cada dólar menos en el precio, por cada punto porcentual de aumento en la calidad relativa y por cada millón de dólares de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor “P” sugiere que los factores de sensibilidad para este modelo de México sobre el producto Moonlight son el *marketing* y la *calidad*, así mismo la R-sq indica que este modelo es confiable en un 80.1%.

A continuación se presenta la tabla 5.3.14 que muestra gráficamente la regresión múltiple de México.

Tabla 5.3.14 Regresión múltiple de México

Regression Analysis: Venta México versus \$ México, Calidad, Mkt México				
The regression equation is				
Venta México = 18092 - 27044 \$ México + 16529 Calidad + 20534 Mkt México				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	18092	20144	0.90	0.395
\$ México	-27044	15153	-1.78	0.112
Calidad	16529	8205	2.01	0.079
Mkt México	20534	5156	3.98	0.004
S = 1536.58 R-Sq = 80.1% R-Sq(adj) = 72.6%				



China

El modelo de regresión elaborado para Moonlight en China, resume que las ventas aumentan por cada dólar menos en el precio, por cada punto porcentual de aumento en la calidad relativa y por cada millón de dólares de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor “P” sugiere que los factores de sensibilidad para este modelo de China, sobre el producto Moonlight son el *precio y la calidad*, así mismo la R-sq indica que este modelo es confiable en un 82.2%.

A continuación se presenta la tabla 5.3.15 que muestra gráficamente la regresión múltiple de China.

Tabla 5.3.15 Regresión múltiple de China.

Regression Analysis: Venta China versus \$ China, Calidad, Mkt China					
The regression equation is					
Venta China = 93726 - 116263 \$ China + 46162 Calidad + 33296 Mkt China					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	93726	30674	3.06	0.016	
\$ China	-116263	33127	-3.51	0.008	
Calidad	46162	20272	2.28	0.052	
Mkt China	33296	30519	1.09	0.307	
S = 2818.05 R-Sq = 82.2% R-Sq(adj) = 75.5%					

Reino Unido

Para Moonlight en Reino Unido, el modelo de regresión, resume que las ventas aumentan por cada dólar menos en el precio, por cada punto porcentual de aumento en la calidad relativa y por cada millón de dólares de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor “P” sugiere que el factor de mayor



sensibilidad para este modelo sobre el producto Moonlight es el *marketing*, así mismo la R-sq indica que este modelo sólo es confiable en un 65.6%.

A continuación se presenta la tabla 5.3.16 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Reino Unido.

Tabla 5.3.16 Regresión múltiple de Reino Unido

Regression Analysis: Venta UK versus \$ UK, Calidad, Mkt UK				
The regression equation is				
Venta UK = 54603 - 42842 \$ UK + 3795 Calidad + 82158 Mkt UK				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	54603	54394	1.00	0.345
\$ UK	-42842	38461	-1.11	0.298
Calidad	3795	20206	0.19	0.856
Mkt UK	82158	34344	2.39	0.044
S = 3457.42 R-Sq = 65.6% R-Sq(adj) = 52.7%				

Alemania

El modelo de regresión elaborado para Moonlight en Alemania, resume que las ventas aumentan por cada dólar menos en el precio, por cada punto porcentual de disminución en la calidad relativa y por cada millón de dólares de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor "P" sugiere que el factor de sensibilidad para este modelo de Alemania sobre el producto Moonlight es el *precio*, así mismo la R-sq indica que este modelo es confiable en un 84%.

A continuación se presenta la tabla 5.3.17 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Alemania.



Tabla 5.3.17 Regresión múltiple de Alemania

Regression Analysis: Venta Alemania versus \$ Alemania, Calidad, ...				
The regression equation is				
Venta Alemania = 148859 - 111897 \$ Alemania - 1669 Calidad + 53134 Mkt Alemania				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	148859	32792	4.54	0.002
\$ Alemania	-111897	17628	-6.35	0.000
Calidad	-1669	25268	-0.07	0.949
Mkt Alemania	53134	45324	1.17	0.275
S = 4768.12 R-Sq = 84.0% R-Sq(adj) = 78.1%				

Estados Unidos

El modelo de regresión elaborado para Moonlight en Estados Unidos resume que las ventas aumentan por cada dólar menos en el precio, por cada punto porcentual de aumento en la calidad relativa y por cada millón de dólares de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor "P" sugiere que el factor de sensibilidad para este modelo de Estados Unidos sobre el producto Moonlight es el precio, así mismo la R-sq indica que este modelo sólo es confiable en un 88%.

A continuación se presenta la tabla 5.3.18 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Estados Unidos.



Tabla 5.3.18 Regresión múltiple de Estados Unidos

Regression Analysis: Venta US versus \$ US, Calidad, Mkt US				
The regression equation is				
Venta US = 194088 - 174763 \$ US + 62128 Calidad + 88555 Mkt US				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	194088	56333	3.45	0.009
\$ US	-174763	32808	-5.33	0.001
Calidad	62128	29103	2.13	0.065
Mkt US	88555	43611	2.03	0.077
S = 5155.55 R-Sq = 88.0% R-Sq(adj) = 83.5%				

5.3.3 Conclusión Estratégica Producto Moonlight

La administración de **SECOND SIGHT** en su producto Moonlight, al final de los tres años de comercialización, encuentra que el seguimiento a la estrategia no se mantuvo constante durante los tres años. La estrategia que se estableció para este producto consistía en precios de internacionales con precios de economía en sus seis mercados.

SECOND SIGHT concluye, al final de los tres años de comercialización del producto uno, que la estrategia no fue seguida fielmente, pues durante la administración no existieron planes de contingencia para responder a los panoramas negativos del mercado. Se tomaron acciones como respuesta a la competencia y no en base a un análisis detallado.

En este caso, la empresa siguió relativamente la estrategia de precios de economía. Esta estrategia sólo se utilizó en el año 2005 y 2006; en cambio para el año restante, se utilizó una táctica de diferenciación, abandonando el concepto inicial del producto Moonlight de calidad media relativa. En su lugar, **SECOND SIGHT**, ofreció un producto de calidad evaluada, con un precio que absorbía sus



costos totales, y que se mantenía competitivo en el mercado de relojes. Esta acción tomada para el año 2007 ayudó a impulsar el producto y mejoró su posicionamiento en el mercado y el incremento en ventas.

El cambiar la estrategia para este producto, trajo beneficios importantes para la empresa. De no haber tenido estos cambios, la competencia y la misma empresa **SECOND SIGHT** posiblemente habrían caído en una guerra interminable de precios sin ninguna diferenciación en la calidad, provocando únicamente un daño interno significativo para todas las empresas involucradas.

Con ayuda de las regresiones se muestra que las variables de precio y marketing tuvieron un gran impacto en el mercado del producto Moonlight. Las regresiones matemáticas comprobaron que para este producto, las variables de marketing principalmente y la de precio fueron las que más influenciaron en los consumidores para adquirir este producto. Esto vino a comprobar que entre más barato fuera el precio del producto, las ventas aumentaban considerablemente, lo mismo con la variable de marketing. El error del año 2006 fue que por ahorrar costos específicamente en el área de marketing, se afectaron las ventas de la empresa, pues esta no tomó en cuenta la alta sensibilidad de los consumidores hacia esta variable.

Podemos concluir que para llevar a cabo una buena estrategia, es necesario crear planes de acción y planes de contingencia, para prevenir y poder anticiparse a los cambios que puedan surgir en su entorno. Además de realizar todo lo anterior, es indispensable contar con un conocimiento profundo del entorno competitivo, para poder crear ventajas positivas y aprovecharlas con sus productos.



5.3.4 Impacto Económico de las Estrategias del Producto Moonlight.

Como parte final del análisis estratégico seguido por **SECOND SIGHT** en su producto Moonlight se presenta el análisis del impacto de las estrategias seleccionadas en cuanto a las ventas monetarias.

La tabla 5.3.19 presenta el impacto monetario de las ventas del producto Moonlight durante el año 2004, comparado con los resultados obtenidos durante la administración 2005-2007.

Tabla 5.3.19 Ingresos por venta del producto Moonlight

AÑO	INGRESO X VTA	DIFERENCIA	%
AÑO 2004	\$ 16,229,260.00	\$ 2,765,982.00	
AÑO 2005	\$ 16,890,183.56	\$ 660,923.56	4%
AÑO 2006	\$ 13,157,173.00	-\$ 3,733,010.56	-28%
AÑO 2007	\$ 13,750,007.00	\$ 592,834.00	4%

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar el crecimiento del 4% en el primer año. Para el año 2006 los cambios realizados en cuanto al producto, no resultaron y trajeron consecuencias económicas negativas para la empresa, con una disminución de 28% en los ingresos por ventas del producto Moonlight. Para el año 2007, la reestructuración de la estrategia permitió recuperar los ingresos por ventas perdidos del año anterior, en un 4%, pero no se llegaron a alcanzar los ingresos del año 2005.

5.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRODUCTO SUNCIDE

Conforme a los parámetros en el establecimiento de la planeación estratégica, **SECOND SIGHT** estableció las responsabilidades necesarias en el desarrollo de



su administración. Se asignaron actividades con sus respectivos responsables, para el producto Suncide:

- El área de Mercadotecnia sería responsable de establecer las estrategias e implementación de precios, siguiendo la orientación de las demás áreas.
- El área de contabilidad y finanzas otorgaría la información pertinente sobre los costos y ventas monetarias de años anteriores.
- El área de producción establecería el número de ventas probables sobre las que se debían fijar los precios.

La estrategia para la línea **Suncide** (producto dos) se centrada en ofrecer un producto con un **precio meta u objetivo**, con el fin de recuperar los costos totales y también obtener beneficios. Este precio objetivo se implementó bajo la fijación de **precios según la calidad**. También se implementó la estrategia de **precio de buen valor**, donde el producto de alta calidad ofrecía precio accesible en los países más competidos. También se utilizó la estrategia de **descreme**, para maximizar la contribución unitaria en los países donde la competitividad entre compañías se marcaba en la calidad del producto ofrecido.

Con estas estrategias se buscaba posicionar en la mente del consumidor el **concepto de premio**. Con este concepto la cantidad adicional que los compradores pagan, se justifica por los beneficios adicionales de un producto aumentado en su tecnología.

5.4.1 Análisis Anual de Estrategias

Después de haber seleccionado las estrategias correspondientes para este producto, los resultados en 2005, 2006 y 2007 son los siguientes:

AÑO 2005



Para este año se pretendía mantener las ventas de 1, 066,663 unidades del año 2004, pues el objetivo de este producto no se basaba en la venta en masa de unidades. La atención se debía fijar en mejorar la evaluación de calidad contra la competencia, por lo que se estableció como meta, incrementar la calidad del 100% del año anterior. Era importante destacar mediante la publicidad, los avances en tecnología y las mejoras que presentaba el producto, por lo que la meta en inversión en Marketing de **SECOND SIGHT**, debía incrementarse a lo largo del año 2005.

En la tabla 5.4.1 se presenta el resultado en ventas unitarias que obtuvo la administración de **SECOND SIGHT** durante 2005, así como la comparación de dichas ventas con respecto al 2004.

Tabla 5.4.1 Comparación de unidades vendidas 2004 y 2005

AÑO	UNIDADES	DIFERENCIA	%
2004	5,267,624		
2005	5,375,053	107,429	2%

Fuente. Elaboración propia

La meta de mantener las ventas con respecto al 2004 fue alcanzada en el año 2005. Además de mantener dichas ventas, se tuvo un aumento del 2% con respecto al año anterior.

La administración logró que la evaluación de calidad cumpliera su objetivo de liderazgo en desarrollo tecnológico. Se presentó incremento en la inversión en Investigación y Desarrollo del .2%, es decir que la inversión anual sumó \$17.5 millones de dólares.

La inversión en publicidad fue de \$5.175 millones dólares repartidos en los países de comercialización, de acuerdo a los mercados de mayor importancia y



representativos para la empresa. Así, el cumplimiento de las metas propuestas para este año se lograron en el área de calidad, ventas y en marketing.

En la tabla 5.4.2 se representa la venta en unidades en cada país, mostrando un panorama más específico. Se muestra el diferencial contra el año anterior, así como el porcentaje que representaba cada país en ventas.

Tabla 5.4.2 Comparación de ventas en unidades por país en 2004 y 2005

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
UNI 2004	886,577	536,847	563,058	495,468	778,390	2,007,284
UNI 2005	884,272	564,763	532,344	542,574	811,866	2,039,234
DIFERENCIA	0%	5%	-6%	9%	4%	2%
% VTAS TOT	16%	11%	10%	10%	15%	38%

Fuente. Elaboración propia

La importancia que tuvo cada país en las ventas se muestra a través de la diferencia con respecto al año 2004. China no respondió positivamente, pero los demás países aceptaron las estrategias implementadas en este año. En especial en Alemania, el “concepto de producto premio” fue bien evaluado, pues se reflejó un aumento importante en ventas unitarias con respecto al 2004. Así mismo, se destaca a Estados Unidos y Reino Unido como los países más importantes para Suncide (producto 2).

De igual forma el precio destacaba, de manera determinante la tecnología y avance que la línea **Suncide** presentaba en sus productos, por lo que la administración implementó precios que realmente significaron beneficios.

En la tabla 5.4.3 se muestra el incremento en precios que se tuvo en cada país, respondiendo a la situación de mercado específico.



Tabla 5.4.3 Comparación de precios de 2004 y 2005

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
PRECIOS 2004	62.23	43.57	62.13	72.07	71.64	55.00
PRECIOS 2005	62.90	43.50	64.11	75.78	72.73	55.94
DIFERENCIA	1%	0%	3%	5%	1%	2%

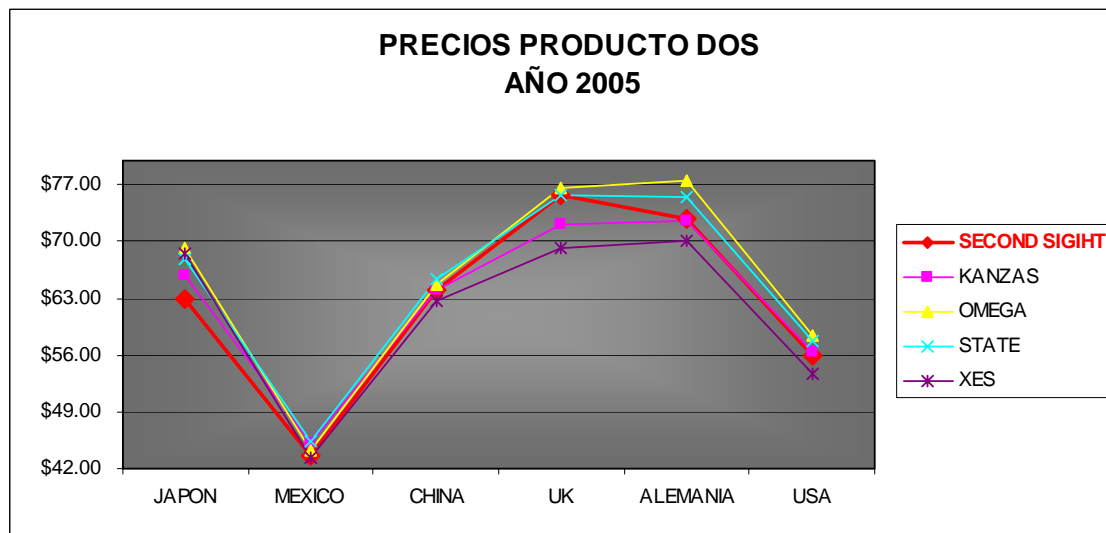
Fuente. Elaboración propia

El incremento en precios fue específico en cada país. Se incrementó en mínimo (incremento en centavos) en los países de **Japón y Estados Unidos**, puesto que representaban los mercados más competidos y de mayor importancia para la mayoría de las empresas. En el país de **China** se estableció incremento en 2 dólares, atendiendo a que era un mercado en crecimiento y con aceptación ante productos de alta calidad con precios altos. **Alemania** presentó ser un mercado importante, pues permitía un mayor grado de beneficio. Esto fue debido al comportamiento de mercado, con mejor estructura económica de país y poder adquisitivo.

Reino Unido presentaba el mismo comportamiento de Alemania, pero con mayor sensibilidad a los cambios, por ello el precio en este mercado sólo se incrementó en 1 dólar. La respuesta de este mercado respondió en el mismo rango de beneficios que Alemania. **México** representaba un mercado difícil, pues no aceptaba precios altos; rompiendo con la propuesta de producto, la sensibilidad de este mercado estaba en base a precios.

En la gráfica 5.4.4 se muestra el comportamiento de los precios por parte de todas las empresas, destacando la respuesta de **SECOND SIGHT** ante la competitividad con precios de buen valor, pues se daba un producto de calidad a precio accesible.

Tabla 5.4.4 Precios en SECOND SIGHT y competencia



Fuente. Elaboración propia

SECOND SIGHT y al igual que las demás compañías, buscaba posicionarse ante la competencia. Por ello, el establecimiento de los precios fue semejante en el 2005, en todos los países. En México, se tenía mayor sensibilidad ante el precio, por ello todas las empresas establecieron un rango menor en este factor.

Reino Unido y Alemania presentaban oportunidad de descreme, por lo que el establecimiento de estos precios era más alto que en los demás países. Esta decisión de precios altos en Reino Unido y Alemania fue utilizada tanto por la competencia, como por **SECOND SIGHT**.

AÑO 2006

Para este año se pretendía incrementar la calidad con respecto al año anterior en un 5%. La mercadotecnia para este año iría en incremento, pues el enfoque estaría en vender el producto a un precio más elevado, pero destacando las cualidades ofrecidas. Bajo el criterio del precio premio se estableció incremento en



precios, lo que generó una consciencia de baja en las unidades vendidas, por lo que no se estableció meta sobre las ventas del año anterior.

Así, como resultados del año 2006, la calidad aumentó 4% en respuesta a la inversión de \$19.350 millones de dólares. El marketing de igual forma, aumentó en 29% pues se incrementó de \$5.175 a \$6.700 millones de dólares, enfocándose en los países más importantes de este mercado.

Las ventas unitarias respondieron de acuerdo a lo esperado, pues no se presentó incremento considerado en comparación al 2005. En la tabla 5.4.5 se muestran detalladamente el comparativo en ventas unitarias del 2005 y 2006.

Tabla 5.4.5 Comparación de venta en unidades de 2005 y 2006

AÑO	UNIDADES	DIFERENCIA	%
2005	5,375,053		
2006	5,379,897	4,844	0%

Fuente. Elaboración propia

El aumento que se tuvo en cuanto a ventas fue sólo de 4, 844 unidades, lo que representaba 0%. Estas ventas tuvieron un comportamiento particular en cada país de comercialización, en la tabla 5.4.6 se muestran las ventas por país.

Tabla 5.4.6 Comparación de venta en unidades por país de 2005 y 2006

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
UNI 2005	884,272	564,763	532,344	542,574	811,866	2,039,234
UNI 2006	924,156	457,782	445,000	591,107	822,595	2,139,257
DIFERENCIA	4%	-23%	-20%	8%	1%	5%
% VTAS TOT	17%	9%	8%	11%	15%	40%

Fuente. Elaboración propia



Nuevamente los países más importantes para el producto **Suncide** eran **Estados Unidos y Japón**. Estos países presentaron incremento en sus ventas y mostrando una participación de mercado del 40% y 17% respectivamente. Ingresando a la lista de importancia, **Alemania** respondió positivamente ante la estrategia de descreme. Su aumento con respecto al año anterior fue del 8% y representó el tercer país de importancia en ventas para la empresa.

El comportamiento de México y China ante la estrategia de descreme, no presentó resultados positivos, por lo que las ventas disminuyeron en 23% y 20% respectivamente. Es por esta razón, que los precios para estos dos países eran menores a cualquier otro país, situación también considerada por la competencia. Estos dos países mostraban la mínima participación sobre las ventas de la compañía, por lo que las decisiones sobre estos países debían ser claras y objetivas al enfrentar el año 2007. Esta situación podría ser manejada mediante los precios establecidos.

En la tabla 5.4.7 se muestra el ajuste de precios utilizado en cada país, en comparación al año 2006 y en seguimiento de las estrategias acordadas.

Tabla 5.4.7 Comparación de precios de 2005 y 2006

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
PRECIOS 2005	62.90	43.50	64.11	75.78	72.73	55.94
PRECIOS 2006	71.82	51.59	70.09	81.28	80.30	63.50
DIFERENCIA	12%	16%	9%	7%	9%	12%

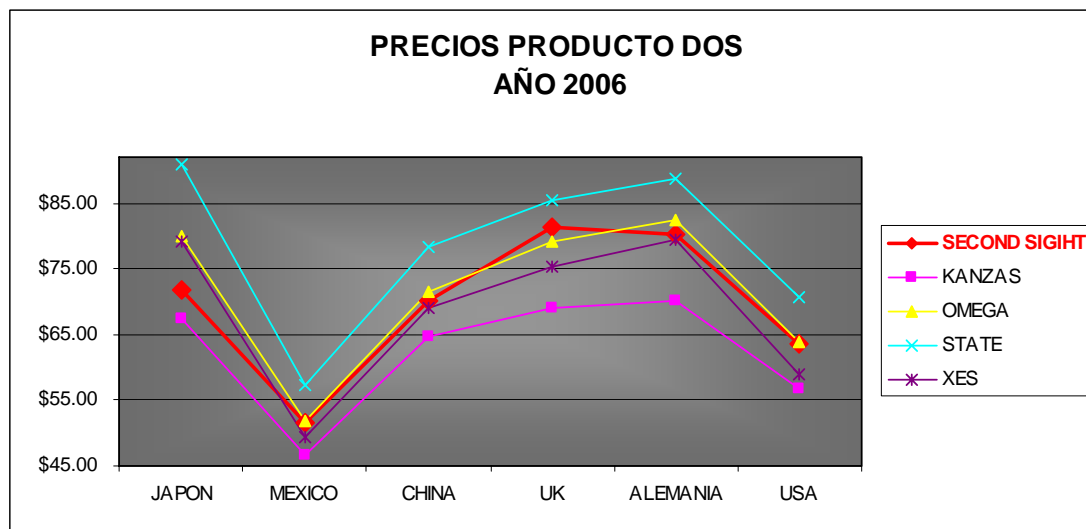
Fuente. Elaboración propia

Para el 2006 se destaca la aplicación de la estrategia de descreme mediante la alza de precios en un rango de 7 – 16 % con respecto al año 2005. El aumento en 12% fue asignado para los países más importantes en ventas, Japón y Estados Unidos y la competencia marcaba incrementos en la misma dirección.

Para Alemania el incremento fue mediano, pero respondió de manera positiva. El producto se posicionaba mediante el concepto premio, misma situación de posición de producto en Reino Unido. Para México y China, se destaca que la mayor sensibilidad era ante el precio, por lo que los siguientes esfuerzos del 2007 deberán ajustar este indicador.

En la gráfica 5.4.8 se muestra el nuevo posicionamiento de **SECOND SIGHT** en los precios.

Gráfica 5.4.8 Precios en **SECOND SIGHT** y competencia



Fuente. Elaboración propia

En esta tabla el posicionamiento de **SECOND SIGHT** con respecto a la competencia, muestra precios más bajos, pero aún así la propia empresa empleó aumento en precios. Esto indica que la competencia buscaba beneficios bajo otros criterios y no de precios descreme y de buen valor, es decir precios demasiado elevados.

Así **SECOND SIGHT** se posicionó en la mente del consumidor como un producto de buena calidad a precio justo o de valor, es decir, no se tenían los



precios más altos del mercado. La calidad y alta tecnología no significaba necesariamente un precio elevado.

AÑO 2007

Para el último año de administración, las metas se fijaron en el aumento de calidad en 3% y en la publicidad de 2 a 5% de acuerdo a la importancia del país. En cuanto a las unidades vendidas, se sigue teniendo en cuenta que el producto no buscaba venta de masas, por lo que las ventas deben mantenerse lo más cercano al año anterior.

En el periodo del año 2007, la inversión en Investigación y Desarrollo incrementó de \$19 a \$23.325 millones de dólares, otorgando un incremento del 1% en calidad. La mercadotecnia apuntó esfuerzos incrementando un 107% sobre el año anterior, con \$13.896 millones de dólares. Las ventas unitarias se mantuvieron muy cercanas las unidades del año anterior, al presentar solo 1% de incremento.

En la siguiente tabla, 5.4.9 se muestra el diferencial en ventas unitarias con respecto al año 2006.

Tabla 5.4.9 Comparación de ventas en unidades de 2006 y 2007

AÑO	UNIDADES	DIFERENCIA	%
2006	5,379,897		
2007	5,457,570	77,673	1%

Fuente. Elaboración propia

Así, en el último año de administración, se lograron las metas de calidad, marketing y se mantuvieron las ventas del año anterior. A continuación se



presenta el comportamiento de mercado en cada país de comercialización de la línea Suncide, mediante la tabla 5.4.10

Tabla 5.4.10 Comparación de venta de por país unidades de 2006 y 2007

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
UNI 2006	924,156	457,782	445,000	591,107	822,595	2,139,257
UNI 2007	898,281	438,490	467,316	588,104	894,957	2,170,422
DIFERENCIA	-3%	-4%	5%	-1%	8%	1%
% VTAS TOT	16%	8%	9%	11%	16%	40%

Fuente. Elaboración propia

Debido a la alta competitividad del mercado en el último año de comercialización, las ventas se vieron a la baja para **SECOND SIGHT** en los países de Japón, México y Alemania. Para este año Estados Unidos se posicionaba como el país más importante en ventas, seguido de Japón y Reino Unido. Para desarrollar la situación completa del mercado en cada país presentaremos la tabla 5.4.11 donde se especifica el incremento en precios en cada país en comparación del 2007.

Tabla 5.4.11 Comparación de precios de 2006 y 2007

	JAPON	MEXICO	CHINA	ALEMANIA	REINO UNIDO	EUA
PRECIOS 2006	71.82	51.59	70.09	81.28	80.30	63.50
PRECIOS 2007	97.60	64.60	83.85	90.29	98.36	81.00
DIFERENCIA	26%	20%	16%	10%	18%	22%

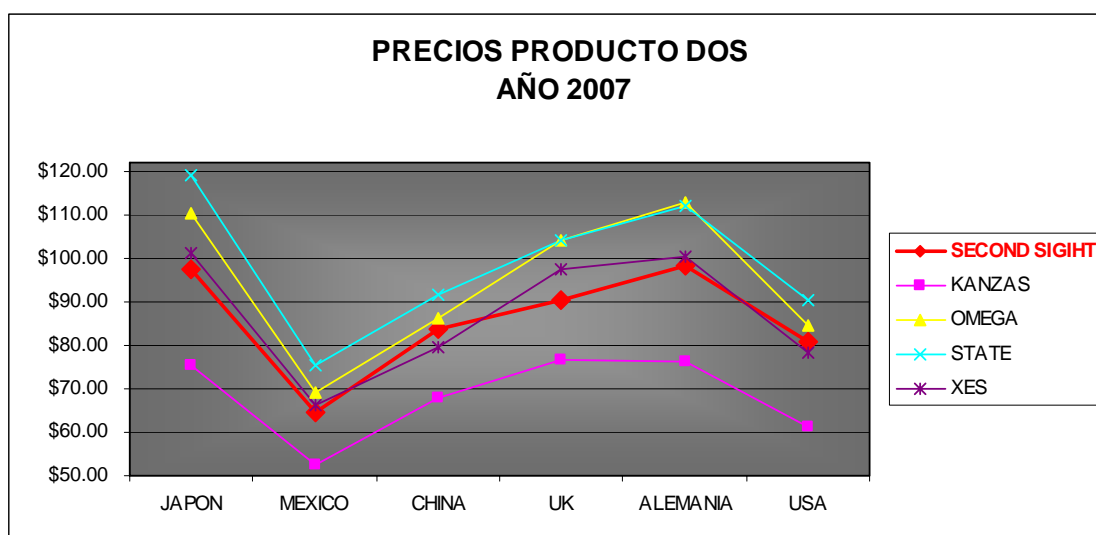
Fuente. Elaboración propia

La sensibilidad ante los precios se presentó para este último año, pues **SECOND SIGHT** trataba de descremar sus productos de alta calidad, pues ya se contaba con un posicionamiento en la mente del consumidor.

Para el año 2007 el mayor incremento en precios fue en Japón con 26 dólares de aumento y en Estados Unidos pasando de 63 a 81 dólares. En los demás países el incremento en precio varió entre 8 y 13 dólares.

En la gráfica 5.4.12 se muestra cómo en el último año, la competencia incrementó sus precios en un margen mucho mayor al considerado.

Gráfica 5.4.12 Precios en SECOND SIGHT y competencia



Fuente. Elaboración propia

En esta tabla se observa que los precios de **SECOND SIGHT** eran menores a la competencia. En realidad, sí se tuvo incremento en precios, pero la competencia colocó precios mayores.

Estas acciones responden a la estrategia de maximizar beneficios en el último año de administración. **SECOND SIGHT** no consideraba una vida finita de la empresa, por lo que continuaba fielmente la estrategia de desceme con una alza controlada, pues las estrategias establecidas generan beneficios a largo plazo y no sólo en tres años.



5.4.2 Análisis por país Producto Suncide

Para evaluar la aplicación estratégica en cada país de comercialización, se presenta la evaluación matemática en base a regresiones múltiples, donde la variable dependiente VENTAS está en función de las acciones tomadas sobre las variables independientes, es decir decisiones sobre:

1. Calidad relativa
2. Precio establecido
3. Inversión en Mercadotecnia

Así, el análisis de regresión arrojará el grado en que el incremento unitario de cualquier variable independiente, afecta en el aumento o disminución de las ventas (variable dependiente). Estas regresiones se elaboraron teniendo en cuenta los 12 datos de simulación en cada variable y por cada país independiente y se utilizó el software de estadística Minitab.

Japón

El modelo de regresión elaborado para Suncide en Japón resume que las ventas aumentaron por cada dólar de decremento en el precio, por cada punto porcentual de decremento en calidad relativa y por cada millón de dólar de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor “P” indica que los tres factores son parámetros de influencia, pero no se destaca ninguna preferencia. Así mismo, el modelo indica mediante la R-Sq una confiabilidad de esta regresión en un 30.2%.

A continuación se presenta la tabla 5.4.13 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Japón.



Tabla 5.4.13 Regresión múltiple de Japón

Regression Analysis: Venta Japón versus \$ Japón, Calidad, Mkt Japón				
The regression equation is				
Venta Japón = 90915 - 30848 \$ Japón - 21061 Calidad + 18624 Mkt Japón				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	90915	37262	2.44	0.041
\$ Japón	-30848	22909	-1.35	0.215
Calidad	-21061	35476	-0.59	0.569
Mkt Japón	18624	44881	0.41	0.689
S = 3059.25 R-Sq = 30.2% R-Sq(adj) = 4.0%				

Fuente. Elaboración propia

México

El modelo de regresión elaborado para Suncide en México indica que las ventas aumentan por cada dólar de incremento en el precio, por cada punto porcentual de decremento en calidad relativa y por cada millón de dólar de aumento en la mercadotecnia en este país. **SECOND SIGHT** estableció precios a la baja, es decir en sentido opuesto a lo que la regresión indica. Se cuenta con una S-qr de medio-alto grado de confiabilidad de 79.2%. En este mismo modelo, el valor “P” indica que los factores de sensibilidad para México son *calidad y mercadotecnia*.

A continuación se presenta la tabla 5.4.14 que muestra gráficamente la regresión múltiple de México.



Tabla 5.4.14 Regresión múltiple de México

Regression Analysis: Venta México versus \$ México, Calidad, Mkt México				
The regression equation is				
Venta México = 91649 + 24772 \$ México - 100084 Calidad + 63005 Mkt México				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	91649	67865	1.35	0.214
\$ México	24772	34490	0.72	0.493
Calidad	-100084	59236	-1.69	0.130
Mkt México	63005	20054	3.14	0.014
S = 4847.17 R-Sq = 79.2% R-Sq(adj) = 71.5%				

Fuente. Elaboración propia

China

En China, la comercialización en los tres años presenta en su modelo de regresión, que las ventas aumentan por cada dólar de disminución en el precio, por cada punto porcentual de disminución en calidad relativa y por cada millón de dólar de aumento en la mercadotecnia en este país. También se muestra que la sensibilidad del mercado era en las variables *de precio y calidad* (valor P). Este modelo indica un grado de confiabilidad de 72.3%, catalogándola en media-alta.

A continuación se presenta la tabla 5.4.15 que muestra gráficamente la regresión múltiple de China.



Tabla 5.4.15 Regresión múltiple de China

Regression Analysis: Venta China versus \$ China, Calidad, Mkt China				
The regression equation is				
Venta China = 122790 - 57346 \$ China - 52643 Calidad + 71660 Mkt China				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	122790	30011	4.09	0.003
\$ China	-57346	22209	-2.58	0.033
Calidad	-52643	27016	-1.95	0.087
Mkt China	71660	53686	1.33	0.219
S = 2281.34 R-Sq = 72.3% R-Sq(adj) = 61.9%				

Fuente. Elaboración propia

Reino Unido

El modelo de regresión elaborado para Suncide en Reino Unido resume que las ventas aumentan por cada dólar de disminución en el precio y por el aumento en calidad y mercadotecnia. Este modelo presenta un grado de confiabilidad media, puesto que la R-sq es de 58.6%. Este país refleja la estrategia y acciones de la administración.

A continuación se presenta la tabla 5.4.16 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Reino Unido.

Tabla 5.4.16 Regresión múltiple de Reino Unido

Regression Analysis: Venta UK versus \$ UK, Calidad, Mkt UK				
The regression equation is				
Venta UK = 29028 - 14329 \$ UK + 8199 Calidad + 11298 Mkt UK				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	29028	13210	2.20	0.059
\$ UK	-14329	6049	-2.37	0.045
Calidad	8199	8752	0.94	0.376
Mkt UK	11298	11755	0.96	0.365
S = 752.801 R-Sq = 58.6% R-Sq(adj) = 43.0%				

Fuente. Elaboración propia



Alemania

En Alemania, el modelo de regresión elaborado para Suncide indica que las ventas aumentan de acuerdo a la estrategia: aumento en calidad y en mercadotecnia. Las ventas disminuyen por cada dólar de aumento en el precio. En este mismo modelo, el valor "P" indica que los tres factores son de alta sensibilidad para en el producto Suncide. Este modelo es confiable en un 66.2%.

A continuación se presenta la tabla 5.4.17 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Alemania.

Tabla 5.4.17 Regresión múltiple de Alemania

Regression Analysis: Venta Alemania versus \$ Alemania, Calidad, ...					
The regression equation is					
Venta Alemania = 19143 - 53999 \$ Alemania + 63769 Calidad + 63965 Mkt Alemania					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	19143	24730	0.77	0.461	
\$ Alemania	-53999	16715	-3.23	0.012	
Calidad	63769	20607	3.09	0.015	
Mkt Alemania	63965	32134	1.99	0.082	
S = 1839.99 R-Sq = 66.2% R-Sq(adj) = 53.5%					

Fuente. Elaboración propia

Estados Unidos

El modelo de regresión elaborado para Suncide en Estados Unidos resume que las ventas aumentan por cada dólar de disminución en el precio, y en el incremento unitario de calidad relativa y por cada millón de dólar de aumento en la mercadotecnia en este país. El valor "P" indica que las tres variables son significativas para el modelo, puesto su valor P es menor a .10, es decir hay



sensibilidad ante los tres factores. Así mismo, el modelo indica mediante la R-Sq una confiabilidad media, con valor de 62.5%.

A continuación se presenta la tabla 5.4.18 que muestra gráficamente la regresión múltiple de Alemania.

Tabla 5.4.18 Regresión múltiple de Estados Unidos

Regression Analysis: Venta US versus \$ US, Calidad, Mkt US				
The regression equation is				
Venta US = 120624 - 208346 \$ US + 170360 Calidad + 89432 Mkt US				
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	120624	83586	1.44	0.187
\$ US	-208346	77978	-2.67	0.028
Calidad	170360	78243	2.18	0.061
Mkt US	89432	34989	2.56	0.034
S = 7247.31 R-Sq = 62.5% R-Sq(adj) = 48.5%				

Fuente. Elaboración propia

5.4.3 Conclusión Estratégica Producto Suncide

La administración de **SECOND SIGHT** en su producto Suncide, al final de los tres años de comercialización, encuentra un seguimiento fiel a la estrategia que se estableció desde el principio: precios meta, estrategias de buen valor, y estrategia de descreme.

Al seguir las estrategias planteadas, podemos destacar que los objetivos de la organización y de las áreas particulares (comercialización, promoción y calidad) se lograron. A medida que el mercado y la competencia lo permitían, se superaron algunas metas.

De acuerdo con la experiencia obtenida durante estos tres años, se concluye que el éxito de una empresa, radica en su desempeño y eficacia en el seguimiento de estrategias bien definidas y específicas en sus áreas y productos.



Con ayuda de las regresiones se muestra que las variables de calidad y marketing significaron en el mercado del producto Suncide. En el caso de los países donde se indica que el precio debía estar a la baja, se destaca que el modelo matemático no considera los factores psicológicos. La psicología del cliente de este tipo de productos, señala que la lealtad está en base a precio de calidad.

Para el producto Suncide, la evaluación sobre el establecimiento de calidad es correcta, debido al comportamiento positivo sobre las ventas.

El mantener la estrategia para este producto trajo beneficios importantes para la empresa. Además de los beneficios económicos a corto plazo, se posicionó la marca y el propio producto de **SECOND SIGHT** con el concepto de “producto premio” (el pago extra conlleva un beneficio mayor).

La importancia del concepto premio, traerá en **SECOND SIGHT**, como en cualquier empresa que lo elija como meta, beneficios a largo plazo al mantener verdaderos clientes leales, y no sólo clientes ocasionales.

5.4.4 Impacto Económico de las Estrategias del producto Suncide

Como parte final del análisis estratégico seguido por **SECOND SIGHT** en su producto Suncide se presenta el análisis del impacto de las estrategias seleccionadas en cuanto a las ventas monetarias.

La tabla 5.3.19 presenta el impacto monetario de las ventas del producto Suncide durante el año 2004, comprado con los resultados obtenidos durante la administración 2005-2007.

Tabla 5.4.19 Ingresos por venta del producto Suncide



AÑO	INGRESO X VTA	DIFERENCIA	%
AÑO 2004	\$ 22,327,635.00	\$1,924,292.00	
AÑO 2005	\$ 21,504,135.84	-\$ 823,499.16	-4%
AÑO 2006	\$ 27,891,246.00	\$ 6,387,110.16	23%
AÑO 2007	\$ 33,754,183.33	\$ 5,862,937.33	17%

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar que sólo en el primer año de administración tuvo disminución en las ventas monetarias. Esto responde a que la empresa no había consolidado su imagen y lealtad en el cliente. Ya para el año 2006 se dio un avance en las ventas monetarias en un 23%. Para el último año se presentó un aumento en los ingresos monetarios al tener 17% de incremento con respecto al año 2006.

Mediante este análisis, se demuestra los beneficios otorgados a largo plazo. El permanecer en el cumplimiento de la estrategia, permite recibir beneficios a largo plazo. Se crea clientes leales.