

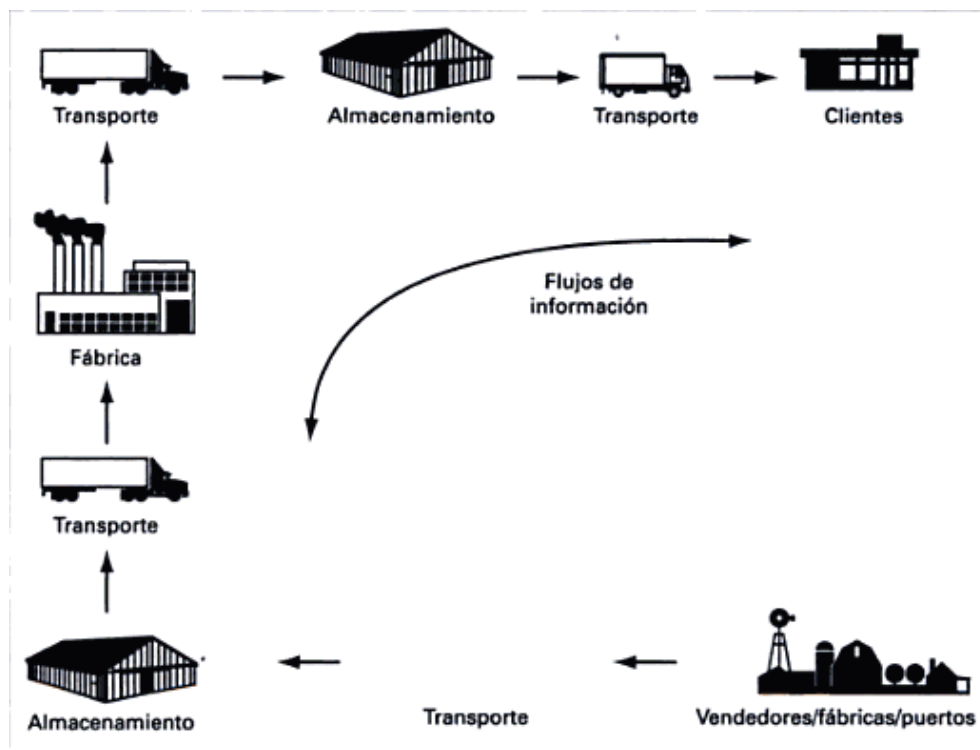
4. APLICACIÓN

4.1 Propuesta de estrategia

La estrategia directiva manejada por los administradores de Kiniil Inc. trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

A continuación se muestra el diagrama de una cadena de suministros de una empresa individual.

Figura 19
Cadena de Suministros



Fuente: (Ballou, 2004, p.8)

Precisamente lo que busca el análisis de la cadena de valor, es identificar cuales de estas actividades de las UEN se relacionan y pueden generar beneficios a la empresa al trabajar en conjunto.

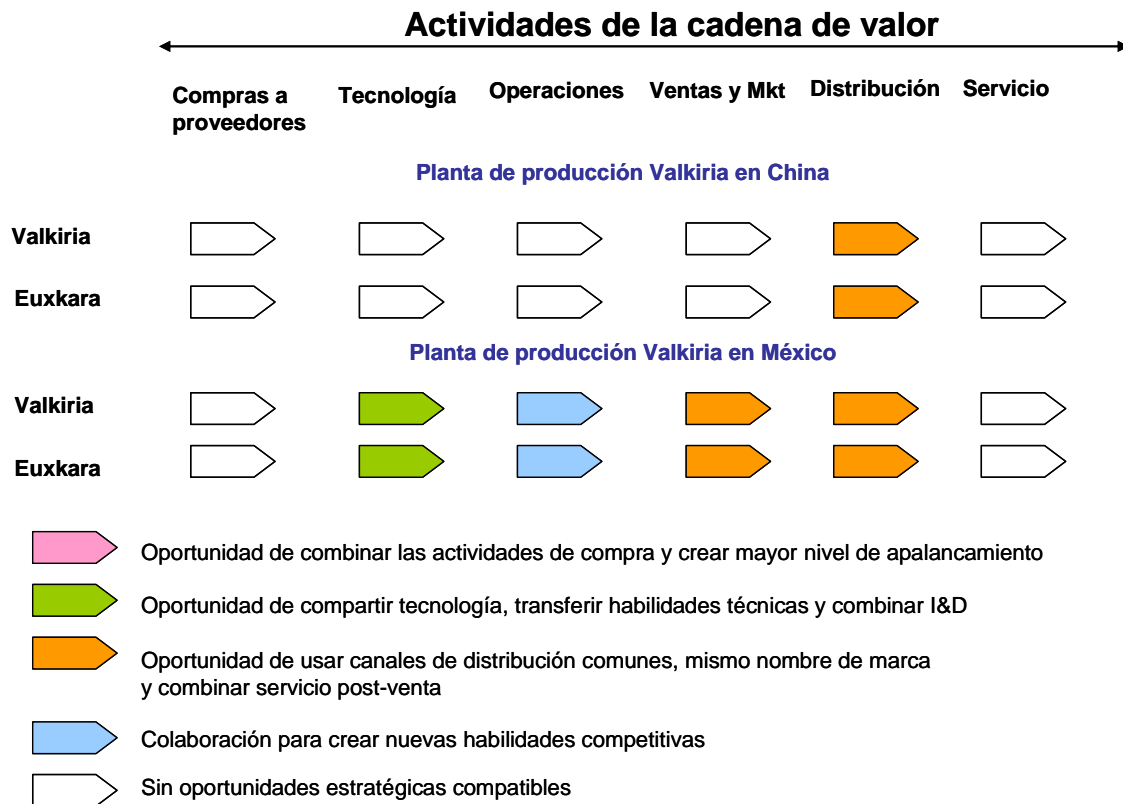
Al finalizar el primer año, el equipo administrativo de Kiniil Inc. presentó ante su consejo consultivo la propuesta para relocalización de ambas plantas de producción. La primera propuesta involucraba el cambio de la planta del producto número 1(Valkiria) originalmente ubicada en China hacia México. El segundo escenario pretendía llevar la planta del producto número 2 (Euxkara) localizada en Estados Unidos hacia Alemania, con el fin de incrementar la calidad del producto gracias a la mano de obra calificada que posee este segundo país.

Sin embargo, después de analizar ambas propuesta de manera interna, los miembros del consejo consultivo decidieron únicamente aprobar la propuesta número uno, quedando entonces la fábrica del producto Valkiria en el país mexicano.

El ya mencionado intercambio de información, habilidades y demás aptitudes que conlleva la cercana localización de ambas plantas representó la principal ventaja de esta reubicación, aunado al hecho de que Estados Unidos es nuestro mejor cliente para Valkiria generando \$20, 369,690 usd para el 2010 y mientras la planta se ubicaba en China el costo de transportación a Estados Unidos era de \$1.20 usd por unidad y el costo de arancel, de 5.75%. Con el cambio de fábrica a México es costo de arancel para Estados Unidos se reduce a 0% y el costo de transportación 50% menos (\$.060 usd por unidad).

A continuación se encuentra un ejemplo de como podemos esquematizar la relocalización de la planta Valkiria, haciendo un comparativo sobre las ventajas obtenidas sobre las cadenas de valor de ambos productos.

Figura 20
 Actividades de la Cadena de Valor



Fuente: Adaptación de Thompson, A. & Strickland, A. (2004)

Como se puede ver, las ventajas obtenidas sobre la cadena de valor de ambos productos gracias a la nueva localización de la planta del producto número uno, se lograron debido a que apoya la estrategia de la empresa, que es la de *diversificación de negocios relacionados*, pues ambas unidades de negocio manejan el mismo tipo de producto (relojes de pulsera) aunque son dirigidos a diferentes mercados.

Podemos decir que Kiniil Inc. maneja una diversificación relacionada debido a que se comparte el mismo tipo de habilidades de manufactura, diferenciándose por el posicionamiento que se busca al dirigirse a mercados diferentes.

De este modo, la estrategia de la empresa es “pensar global, actuar global”, pues busca posicionar cada uno de sus productos con la misma estrategia en los 6 países donde es distribuido. Como se pudo ver en la descripción de la empresa, las mismas estrategias de publicidad y marketing son utilizadas por cada uno de los productos en sus diferentes mercados.

A continuación se muestran las cuotas de mercado obtenidas por la compañía en los periodos 20, 21, 22, 23 y 24, siendo el periodo 20 los resultados que recibió el equipo al inicio de su administración y los siguientes (21, 22, 23 y 24) los obtenidos durante los 4 periodos (trimestres) que representan el primer año.

Figura 21
Cuota de Mercado en el Primer año de Operaciones

Periodo/País	Market Share					
Producto 1	Japón	México	China	UK	Germany	US
P20	20%	20%	20%	20%	20%	20%
P21	17%	22%	21%	20%	22%	21%
P22	19%	19%	18%	16%	22%	21%
P23	20%	19%	18%	19%	21%	21%
P24	19%	18%	15%	18%	21%	20%
Producto 2	Japón	México	China	UK	Germany	US
P20	20%	20%	20%	20%	20%	20%
P21	18%	21%	21%	18%	20%	20%
P22	17%	19%	18%	15%	18%	18%
P23	18%	21%	18%	16%	17%	18%
P24	20%	24%	21%	19%	19%	19%

Fuente: elaboración propia

La siguiente figura contiene el promedio de las cuotas de mercado obtenidas durante el primer año de operaciones.

Figura 22

Promedio de las cuotas de Mercado del Primer Año de Operaciones

PROMEDIO	Japon	Mexico	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Valkiria	19%	20%	18%	19%	21%	21%
Euxkara	19%	21%	20%	18%	19%	19%

Fuente: elaboración propia

Como se ve en estas tablas de las cuotas de mercado por país, las cifras son realmente muy parecidas por lo que no se puede apreciar una diferencia significativa y, desafortunadamente, el programa del simulador arroja estos datos sin decimales, los cuales tal vez hubieran ayudado a diferenciar la participación.

De cualquier forma, otra variable a tomar en cuenta para este análisis de cartera es sin duda el tamaño porcentual de cada mercado participante. Las figuras 20 y 21 representan el tamaño de mercado que se dió al equipo administrativo al principio del juego.

Figura 23

Tamaño del Mercado Periodo 20, Producto 1

	PRODUCTO 1						
	Japan	% Wld	Mexico	% Wld	China	% Wld	
Total Demand (Units)	374190	23%	118000	7%	108595	7%	
	U.K.	% Wld	Germany	% Wld	U.S.	% Wld	Totals
	178685	11%	194885	12%	634450	39%	1608805

Fuente: elaboración propia

Figura 24
Tamaño del Mercado Periodo 20, Producto 2

	PRODUCTO 2						
	Japan	% Wld	Mexico	% Wld	China	% Wld	
Total Demand (Units)	327085	20%	102415	6%	94205	6%	
	U.K.	% Wld	Germany	% Wld	U.S.	% Wld	Totals
	175620	11%	216270	13%	701950	43%	1617545

Fuente: elaboración propia

A primera vista, se podría decir que todas las unidades de negocio tienen un buen desempeño, ya que manejan prácticamente la misma cuota de participación de mercado en promedio. Sin embargo, la diferencia radica en el factor del tamaño de mercado, pues no es lo mismo un 20% de cuota de participación para Estados Unidos con el producto 1, que ese mismo 20% para México en Euxkara, ya que el tamaño del mercado mexicano es tan bajo que ese porcentaje mostrado en cifras no representa mayor ingreso para la compañía.

Del mismo modo, el equipo administrativo en conjunto concluyó con un pequeño análisis de observación de comportamiento de los distintos mercados la variable que parece ser más importante en cada uno de ellos. Esto lo podemos ver en la siguiente figura:

Figura 25
Variables más Relevantes por País

PAIS	VARIABLE
Japón	Marketing
México	Precio
China	Precio
UK	Calidad
Alemania	Marketing

Fuente: Elaboración Propia

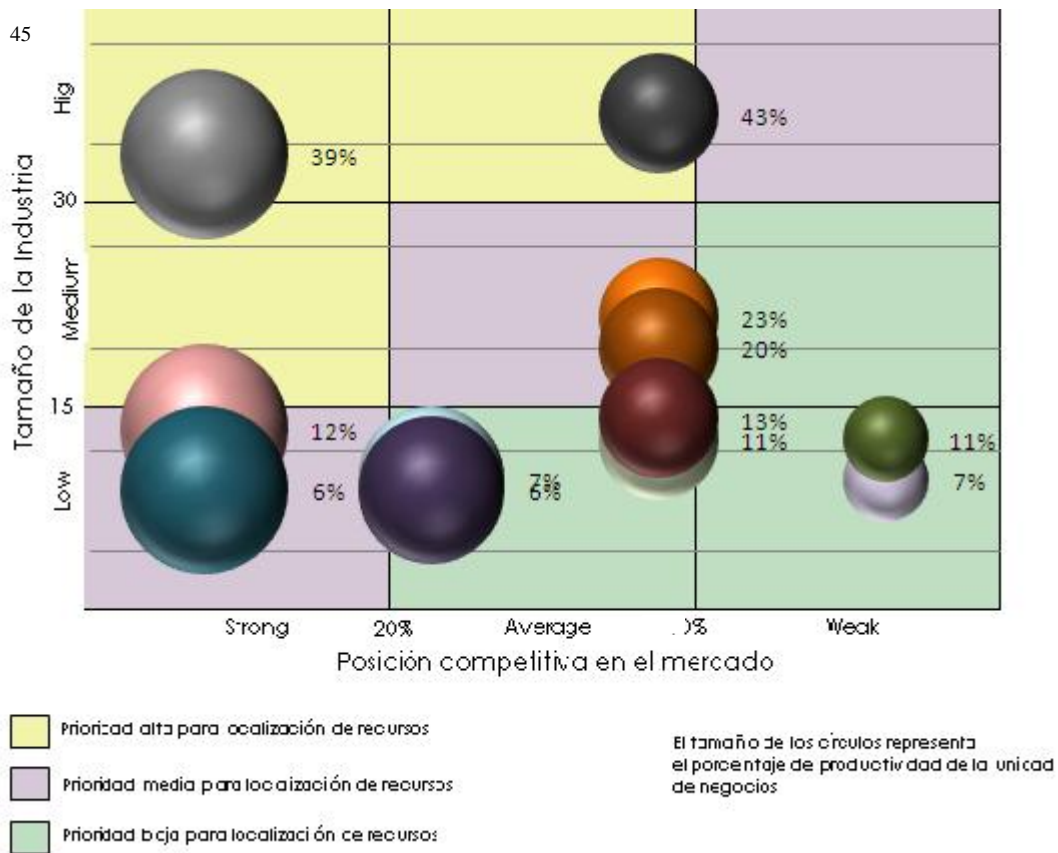
Gracias a este análisis es posible tener una visión más clara del atractivo de cada uno de los mercados con respecto a los dos productos que maneja la compañía, pues se puede apreciar si realmente son clientes potenciales debido a sus preferencias.

Así pues, a pesar de la falta de datos, se intenta mostrar a través de una matriz de 9 celdas la situación de cada una de las unidades de negocios, tomando como el eje de la y (atractivo del mercado) el tamaño de la industria, y en el eje de la x (posición competitiva del mercado) la cuota de participación de cada una de las UEN's, para después evaluar las decisiones del equipo administrativo sobre la inversión del siguiente año.

Figura 26

Matriz 9 celdas Kiniil Inc.

	Japon		Mexico		China		Reino Unido		Alemania		Estados Unidos	
	cuota	tamaño	cuota	tamaño	cuota	tamaño	cuota	tamaño	cuota	tamaño	Cuota	tamaño
Walkiria	19%	23%	20%	7%	18%	7%	19%	11%	21%	12%	21%	39%
Euxkara	Japon		Mexico		China		Reino Unido		Alemania		Estados Unidos	
	cuota	tamaño	cuota	tamaño	cuota	tamaño	cuota	tamaño	cuota	tamaño	Cuota	tamaño
	19%	20%	21%	6%	20%	6%	18%	11%	19%	13%	19%	43%



Fuente: Adaptación de Sainz de Vicuña, J., 2007, Pag.248

Este análisis hubiera sido de mucha utilidad para el equipo administrativo de Kiniil Inc. pues, aunque se tomaron prácticamente las mismas decisiones sobre la inversión y el estado de cada unidad de negocio, esta matriz pudo haber explicado de una mejor manera la situación de la empresa con el fin de mostrarlo al consejo de administración y justificar las estrategias a seguir.

En cuanto a la matriz de BCG, aunque estaba contemplada para ser aplicada dentro de este trabajo para la empresa Kiniil Inc., no fue posible puesto que hacen falta más datos de la compañía para que se pueda aplicar el modelo correctamente.

A continuación se muestra una tabla que indica los montos invertidos en marketing para el segundo año de juego respecto a las ventas del 2009, después de haber obtenido en el output las cuotas de mercado antes mencionadas. Esta

tabla se compara con las posiciones que obtuvo cada UEN's en la matriz de 9 celdas antes mostrada, con el fin de evaluar si fueron las mismas que dio el equipo de Kiniil Inc.

Figura 27
Inversión en Marketing 2010

INVERSIÓN RESPECTO A VENTAS 2009		
PAIS	EUXKARA	VALKIRIA
ESTADOS UNIDOS	1.07%	0.51%
ALEMANIA	0.61%	0.30%
REINO UNIDO	0.50%	0.24%
JAPON	0.35%	0.17%
MEXICO	0.18%	0.08%
CHNA	0.15%	0.07%

POSICIONES MATRIZ 9 CELDAS		
PAIS	EUXKARA	VALKIRIA
ESTADOS UNIDOS	2	1
ALEMANIA	9	3
REINO UNIDO	11	10
JAPON	8	6
MEXICO	4	5
CHNA	7	12

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver, aunque las decisiones tomadas dieron buenos resultados, no tenían un orden lógico de prioridades si de fuerza de negocio se trata, por lo que se puede afirmar que éste tipo de análisis pudieran ser de gran utilidad tal vez si el equipo administrativo siguiera al frente de la empresa con el fin de lograr resultados en plazos mas distantes.

Así pues, una vez tomadas las decisiones de inversión en marketing para el año 2, basados en los resultados de participación de mercado obtenidos en el primer año, estos son los resultados que obtuvo Kiniil con respecto a la competencia del mundo en que participa.

4.2 Análisis Competencia

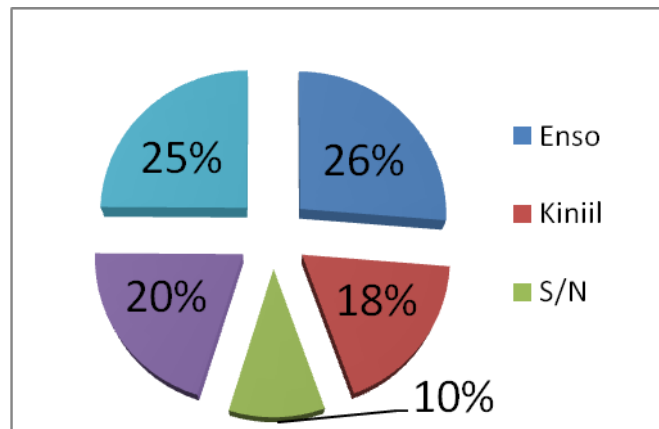
Las empresas participantes en el mundo 4 son:

1. Enso
2. Kiniil
3. S/N
4. Aeon
5. Lorex

A lo largo de los primero dos años de administración, se determinó que las compañías Enso y Lorex eran nuestra mayor competencia, ya que en el 2009 tenían el 26% y 25% de las utilidades mundiales respectivamente, además Enso mantenía el primer lugar en ventas mundiales.

Figura
Porcentaje de Utilidades 2009

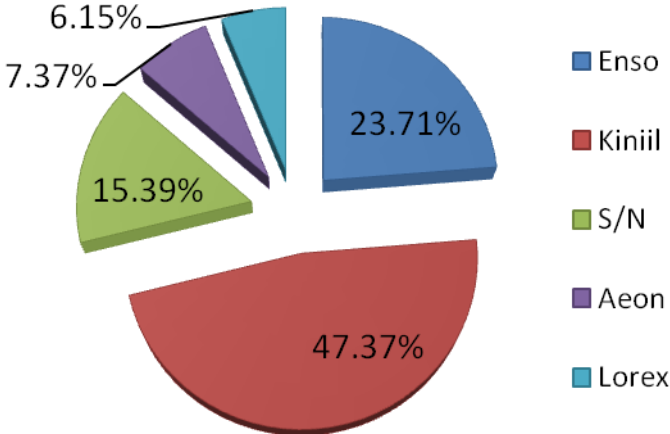
28



Fuente: elaboración propia

Figura 29

Porcentaje de Utilidades 2010

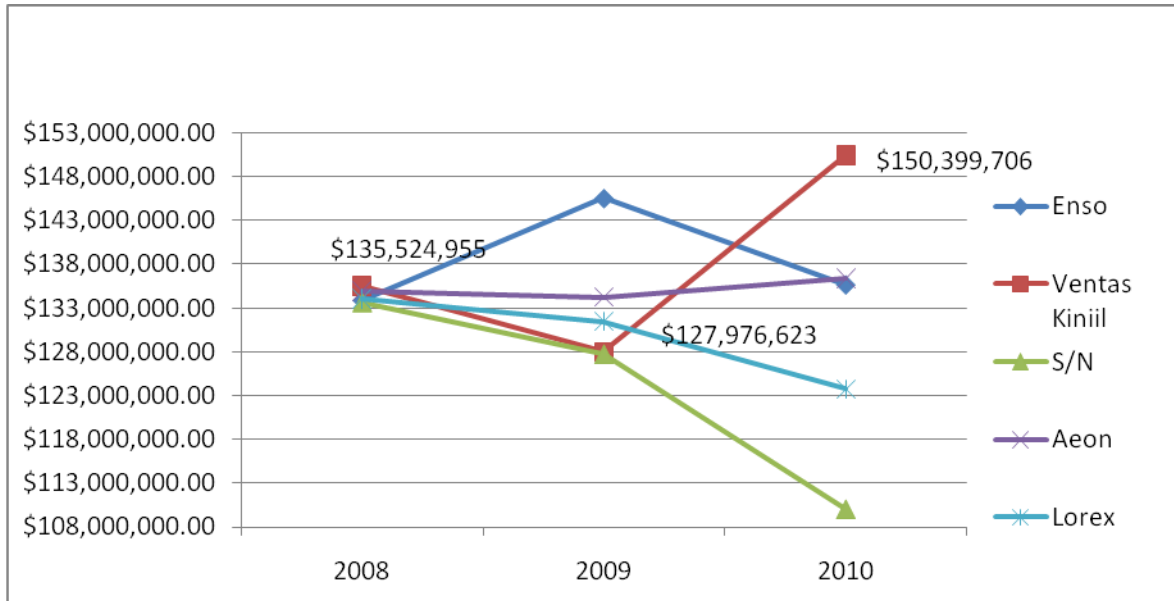


Fuente: elaboración propia

Para el 2010 Lorex y Enso reducen sus utilidades y S/N las aumenta, siendo ahora S/N y Enso las de mayor utilidad después de Kiniil, quien ahora tiene un 47.37% de las utilidades mundiales.

En el 2010 Kiniil alcanzó el primer lugar en ventas en todo el mundo con \$14, 740, 447 usd arriba de Enso. La siguiente figura muestra gráficamente el desempeño en ventas para el año 2010 de las empresas del mundo 4.

Figura 30
Ventas Mundiales 2010



Fuente: elaboración propia

En base a estos resultados, y lo visto a lo largo de estos años de participación, pudimos observar que la estrategia de los principales competidores se basaba en lo siguiente:

Enso

La estrategia general de Enso es manejar una inversión en calidad y marketing distribuida equitativamente en ambos productos, con un precio arriba de la media. Los datos estadísticos muestran su interés en ambos productos ya que el 49% de sus ventas las obtiene del producto uno y 51% del producto dos.

Lorex

La estrategia esencial de Lorex está basada en precios bajos para el producto dos y sus gastos de producción y venta son los más bajos del mundo, es decir, su táctica es muy conservadora.

4.3 Análisis comparativo de los Tres Años

Figura 31
Comparativo Ventas

	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Ventas Totales	\$127,976,622.76	\$150,399,706.13	\$152,307,603.84
Margen de Contribución	\$73,142,898.07	\$87,986,335.66	\$91,304,281.84
Utilidad Neta	\$10,549,866.77	\$8,583,741.69	\$9,943,041.62
ROE Anualizado	29%	23%	120%

Fuente: Elaboración propia

- Del año 2009 al 2010 hay una diferencia positiva en las ventas del 17.52% y del año 2010 al 2011 en el mismo rubro hay una variación del 1%.
- La utilidad neta bajó del año 2009 al 2010 un 4.35% Y del año 2010 al 2011 subió un 14%.
- Las ventas totales a lo largo de estos 3 años aumentaron en un 19%.
- Las utilidades actuales con respecto al 2009 se encuentran 6% abajo.
- El ROE anualizado del años 2009 fue del 29% y al término de este año el ROE anualizado es de 120%.
- En el 2011 hubo pago de dividendos por \$35,000,000

Figura
Inversión en Marketing 3 años

32

	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Gastos de Marketing	\$13,300,899	\$21,724,159	25,834,577.32

Fuente: Elaboración Propia

Figura 33

Ventas Reales contra. Presupuestadas

VENTAS	2010	2011
Presupuestado	\$145,694,163.11	\$ 151,272,406.27
Real	\$150,399,706.13	\$ 152,307,603.84

Fuente: Elaboración Propia