

Capítulo 3: Análisis retrospectivo y recomendaciones

El último capítulo se enfocará en un estudio de los tres años, primero analizando el primero contra el segundo, y después los resultados del tercero. Se hará de esta manera ya que el segundo año fue el año en el que planeamos bien la estrategia y la llevamos a cabo, y gracias a este año tuvimos un mejor tercer año. Después se darán recomendaciones en base a lo que pudimos haber tomado en cuenta para aumentar el valor de la empresa.

3.1 Análisis del primer año contra el segundo, como consecuencia de los resultados del tercer año.

Todas las empresas empezamos sin una ventaja competitiva sobre la otra, lo que nos permitió tomar una estrategia empezando con las mismas oportunidades dentro del mundo. Planteamos una estrategia basada en la calidad de los productos, que según nuestros cálculos nos ayudaría a mejorar la empresa de los niveles en los que se nos

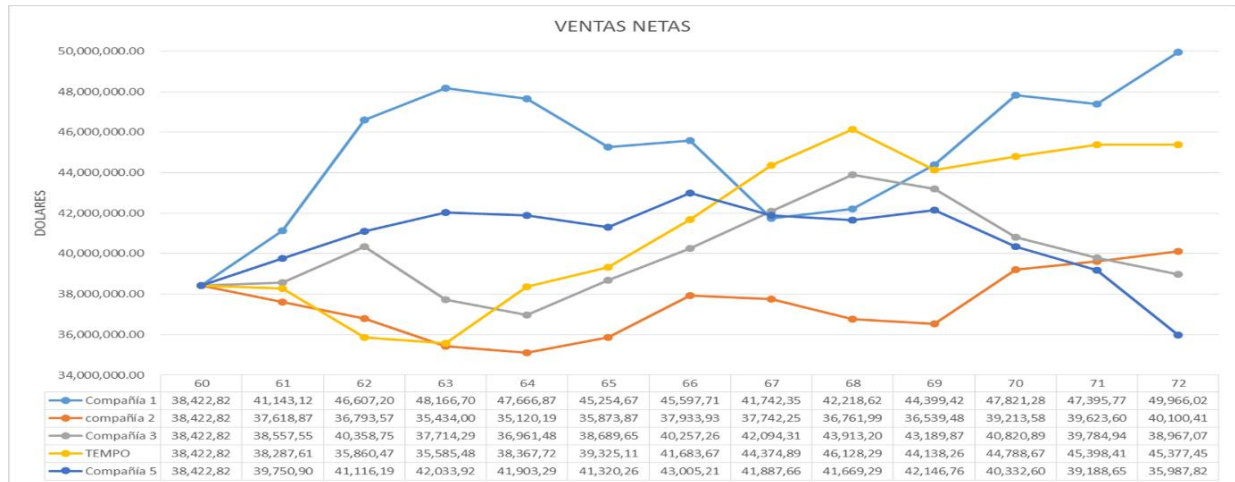
había entregado. Como lo había mencionado anteriormente, se nos entregó con un ROE de 75%, una relación de deuda- capital de 188.6%, demanda de 728, 653 unidades, y una utilidad de 3 millones de dólares.

De acuerdo a los análisis que hicimos, nuestro mundo era más afectado por cambios en la calidad. El grado en el que afectaba la demanda en el mundo era 41% en el producto económico, y 54% en el producto de lujo. Nuestras inversiones incrementaron para esta área, descuidando las otras. Por eso en el primer año tuvimos una caída de 94% en utilidad y 8% en ventas. La competencia decidió aumentar inversiones en marketing, mientras que nosotros decidimos dejar la inversión como lo estaba haciendo la compañía en el periodo 60. No nos dimos cuenta de esto hasta un trimestre antes de finalizar el primer año. Creíamos que la pérdida en ventas era porque por más que aumentábamos la inversión en calidad, ésta no aumentaba relativamente. Nuestras perdidas se vieron fuertemente reflejadas en el análisis financiero. Al término del primer año teníamos un ROE 4%, relación deuda-capital de 182.1%, esto no era malo ya que un ratio de solvencia arriba de 150% demuestra que tienes la capacidad como empresa de solventar tus deudas (Ratios de solvencia, n.d.), demanda de 706, 274 unidades (la demanda mundial aumentó, y nosotros disminuimos nuestra demanda como compañía), y una utilidad de US\$178, 925.81.

Para el segundo año ya habíamos estudiando la competencia, y nos dimos cuenta que las compañías que estaban ganando más ventas no tenían marcada una estrategia de alta calidad o precios muy bajos; por lo que supusimos que era una fuerte inversión en *marketing* lo que lo que estaba llevándolos a estas ganancias de *market share*. Aumentamos nuestras inversiones en *marketing* en US\$ 2, 000,000 que era el 20%, y esto dio resultados en un ascenso notorio en nuestras ventas (esto se muestra en la figura 3.1). Esta estrategia junto con el aumento relativo de calidad del 10% para el producto de lujo y del 3% para el producto de lujo relativamente nos llevaron a invertir más de lo que estábamos invirtiendo. Como consecuencia de estos dos factores ajustamos nuestros precios para poder cubrir los gastos y costos de producción y operaciones. Aunque aumentamos los precios para este año, estos movimientos junto con la caída de la compañía 1 que tardó un año y medio en ajustar sus precios en proporción a sus costos y gastos, nos llevaron a ganar *market share*. La compañía 1 no nos ayudó, ya que tenía la misma calidad que nosotros y precios mucho más bajos (ese factor influyó

en nuestra caída del periodo 62); al aumentar sus precios en el ajuste ya no eran competencia para nosotros, que teníamos una estrategia bien planteada.

Figura 3.1 Gráfica de ventas netas por compañía.



Fuente: Elaboración propia

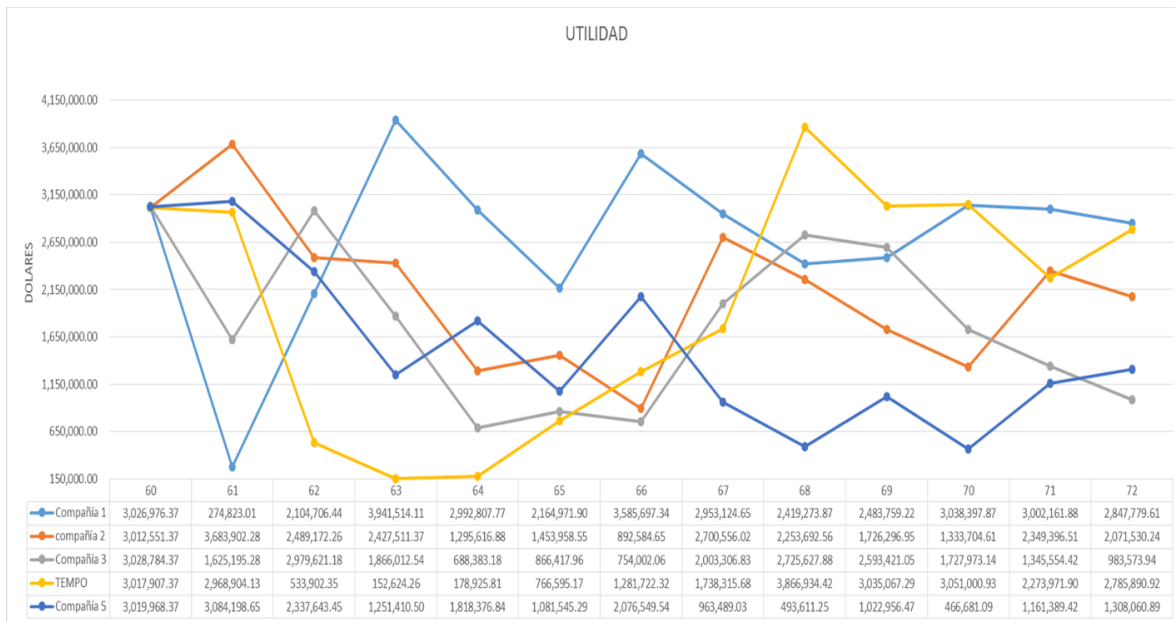
Lo que buscábamos lograr en el segundo año, era aumentar nuestra utilidad y nuestros ingresos por ventas, aunque no fuéramos la compañía con más ventas por volumen. En el transcurso por lograr esto, tuvimos como consecuencia ser la empresa con más ventas por volumen; esto fue como consecuencia de un análisis estadístico de tendencias, que marcaba que las ventas aumentaban un 15% en el último periodo (ya habíamos ganado ventas, ahora sólo les subiríamos el precio durante el último periodo para maximizar nuestra utilidad). El segundo año lo cerramos con un ROE de 75%, una relación deuda- capital de 150.2%, una demanda de 789, 030 unidades, y una utilidad de 3.8 millones de dólares.

Habíamos logrado mejorar algunas de las variables del periodo 60, pero lo más importante, nos habíamos levantado de una caída con pérdidas extremistas. Teníamos una estrategia planteada no sólo al posicionamiento de marca, si no que al retorno sobre inversión de la empresa. Logramos ser la empresa número uno, y esto nos llevó a tener bases más sólidas en el tercer año; sin esperar que nuestro principal competidor imitara nuestra estrategia.

En este tercer año no pudimos competir de la manera en la que lo estábamos haciendo, porque hubiéramos necesitado una muy fuerte inversión mayor a US\$ 2, 000, 000 en calidad para poder superar a la competencia, nos dejó con pérdidas este año. Reiterando lo comentando anteriormente, las bases sólidas y la ganancia de presencia en

el mercado que obtuvimos el año anterior lograron que nuestras pérdidas no fueran drásticas como en el primer año. En la figura 3.2 se puede ver reflejada la caída del primer año, y la caída del tercero, para ver con mayor claridad la reflexión anterior. Un factor que nos detuvo en aumentar nuestras ventas en el último periodo, fue que con la esperanza de aumentar nuestra utilidad e ingresos por ventas, volvimos a seguir la estrategia de subir los precios en el último periodo de inversión (estrategia que nos había funcionado en el segundo año), sin tomar en cuenta que la compañía 1 no haría lo mismo y tendría mayores ventas por tener precios iguales a los nuestros y mayor calidad en el producto económico.

Figura 3.2 Utilidad neta de los 3 años por compañía.



Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar este tercer año, entregamos la empresa con un ROE de 40%, una relación deuda- capital de 149.3%, una demanda de 777, 260 unidades, y una utilidad de 2.8 millones de dólares. Estos resultados no estuvieron mal en comparación con los resultados de las demás compañías. En cuanto a rentabilidad ninguna compañía, a excepción de la compañía 1 (con un ROE de 41%), quedó por encima de nosotros. Quedamos en segundo lugar del mundo por nuestros resultados, y hubiéramos quedado en primero si hubiéramos hecho más caso a lo que el análisis nos decía en cuanto a inversiones en marketing para el primer año. .

3.2 Recomendaciones

El simulador es un método de enseñanza que va aumentando el interés de los estudiantes conforme avanzan los periodos; una vez que entiendes el funcionamiento del *juego* no quieres que termine la competencia. Mis recomendaciones para alguien que va a formar parte de un simulador de negocios son una buena estrategia, y un buen análisis ¿Por qué? Porque para poder aprovechar estos tres meses del simulador al máximo y poder ser competitivo, es importante plantear una buena estrategia, y una buena estrategia solo se plantea con el análisis histórico.

La base de una buena estrategia es el camino del éxito. Esto lo puedo demostrar con un ejemplo de Tempo: obtuvimos buenos resultados en el tercer año a pesar de ser atacados por la competencia; esto fue el resultado de que elegimos desde el principio nuestra estrategia de diferenciación de producto, y el rumbo que tomaría nuestro camino en el mundo. A pesar de que sabíamos que otras empresas podrían elegir calidad como variable principal, teníamos claro que un reposicionamiento de fábricas nos daría una diferencia mayor. Nos enfocamos a Estados Unidos como principal mercado del producto económico gracias al análisis histórico, y nuestra estrategia para conseguirlo se basó en sacar ventaja de eso ahorrándonos costos de transportación, y satisfaciendo su demanda como primer punto de la logística.

Haciendo este proyecto me di cuenta que habíamos entendido bien el funcionamiento del movimiento de las variables hasta el segundo año. Nosotros, tampoco tomamos en cuenta la importancia que tenía *marketing* en nuestro mundo, solo le dimos peso a la variable de calidad que era la que más sobresalía. Las inversiones tienen que ser adecuadas a tu análisis. Cabe recalcar que es muy importante analizar a la competencia una vez iniciado el simulador, ya que las estrategias que toman individualmente las demás compañías pueden afectar el rumbo del mercado. Un ejemplo claro de esto, fue lo que nos pasó con *marketing*; no lo tomamos en cuenta de la manera en la que las demás empresas lo estaban considerando, y la demanda se empezó a inclinar por esa variable de igual manera.

La manera de hacer el análisis de la empresa es un punto muy importante. Cabe mencionar que un análisis por país es de mucha utilidad ya que cada mercado es diferente; el análisis por país ayuda a determinar la logística de tu empresa, las inversiones de marketing (que tienen diferentes demandas en cada país), los precios, y el comportamiento de la demanda.

Recomiendo ampliamente hacer un análisis que a nosotros nos faltó: antes de empezar el simulador hacer gráficas que muestren la influencia de la interacción de unas variables con otras. Por ejemplo, una gráfica que mostrara los datos históricos del comportamiento de *market share* de cada país empatado con la calidad relativa (y esto hacerlo con cada variable), en la figura 3.3 en un ejemplo de un análisis de otra compañía que se enfocaba en *Green Value*; esto con el fin de observar la importancia de cada variable, y de esta manera basar nuestra estrategia en las variables que nos ayudaran a ganar más mercado.

Hacer análisis puede ser cansado, ya que son muchos datos y muchas variables; hay que analizar paso a paso para no dejar nada fuera. Por más tedioso o cansado que parezca, un análisis a profundidad es muy efectivo. Pero la recomendación final para un buen desempeño en el simulador y la clave del éxito, es entender tus errores. Para entender tus errores, es indispensable conocer el funcionamiento de las variables, la equivalencia de las inversiones en resultados relativos, y entender las razones de las caídas; pero sobre todo saber cómo solucionar los problemas o errores. Ningún análisis está de más para planear una buena estrategia.