



CAPÍTULO 3

3.1 Marlox

Marlox era una compañía trasnacional que durante seis años se había dedicado al diseño, fabricación, promoción y exportación de relojes de pulso en dos tipos; uno económico para satisfacer las necesidades más básicas del mercado a un bajo costo y otro de lujo con un nivel de calidad para satisfacer a un mercado más exigente.

La compañía contaba con dos plantas de producción, una instalada en México y otra en Estados Unidos de América. En México se fabricaba el reloj económico, considerando diversos factores como el bajo costo de la mano de obra así como los bajos costos en algunas áreas de producción así como en la distribución. Por otro lado en la planta de Estados Unidos se producía el reloj de lujo, ya que su fabricación requería de avanzada tecnología y altos estándares de calidad.

Las ventas de Marlox estaban dirigidas exclusivamente a los mercados de Japón, México, China, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. Debido a esto para poder tomar decisiones y diseñar estrategias Marlox consideraba aspectos específicos para cada país como el marketing, la calidad, el precio y la responsabilidad ecológica.

3.2 Misión

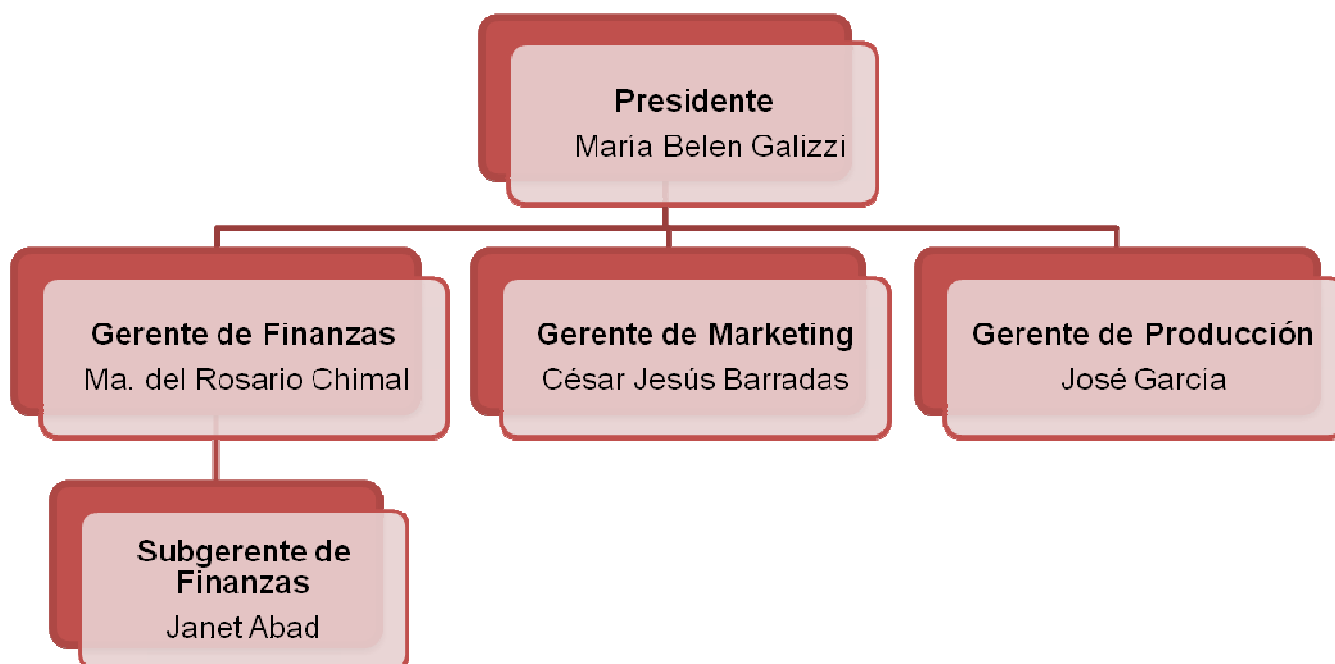
Marlox era una compañía que aprovechaba los recursos, capacidades y competencias de la misma para alcanzar las metas de producción, calidad y comercialización de los productos logrando satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes, en el entorno competitivo dentro del mercado de relojes de pulso.



3.3 Visión

Marlox tenía como visión el lograr ser una empresa de relojes de pulso con estándares internacionales de calidad en diseño, producción, promoción, exportación y venta, convirtiéndose en la marca líder del mercado mundial.

3.4 Equipo de Trabajo





3.5 Productos

3.5.1 CASUAL (Producto económico)

CASUAL era un reloj pensado para atender al creciente mercado alternativo, con diseños innovadores y una propuesta que se asemejaba a su forma de pensar, a un precio accesible y disponible en los lugares de moda en los principales países del mundo.



CASUAL para hombre



CASUAL para mujer

Características del modelo

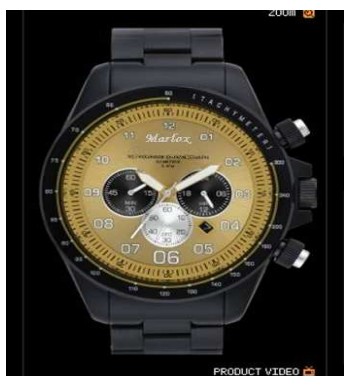
- Material: Acetato 50mm de anchura y 20mm de espesor, cristal mineral y maquinaria de acero.
- Uniones en acero, para una máxima resistencia.
- Resistencia al agua: 5 atmósferas.
- Garantía de 1 año.

3.5.2 ICE (Producto de calidad)

ICE respondía a las necesidades del mercado top que buscaba diferenciarse de sus similares, donde la calidad y el diseño eran lo más importante. Este producto producía toda una experiencia al ser usado, gracias a su sistema de carga cinética, donde discos móviles giraban cuando el usuario estaba en movimiento,



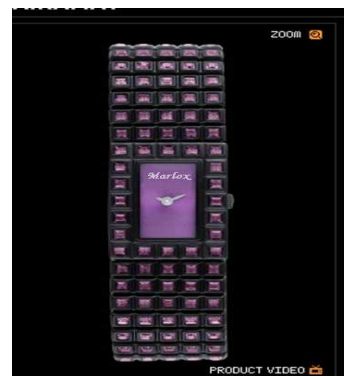
utilizaba energía de su usuario para cargarse, logrando una conexión entre el usuario y la pieza y al mismo tiempo un mayor cuidado del ambiente al dejar atrás el uso de nocivas baterías. Este producto estaba elaborado con los más novedosos y resistentes metales, sin embargo, a pesar de su gran tamaño, las pulseras diseñadas en aluminio ionizado los hacían los relojes más ligeros en su tipo.



Hail

Características:

- Pulsera en aluminio ionizado, con carátula en oro amarillo y manecillas en titanio, maquinaria de acero con bajo contenido de carbón para otorgarle la máxima durabilidad posible.
- Cristal mineral para alta resistencia a ralladuras.
- Garantía 3 años.
- Resistencia al agua: 10 atmósferas / 100 mts.
- Incluye cronometro



Frost

Características:

- Pulsera en aluminio ionizado, con resortes en acero, incrustado con cristales swarosky y con maquinaria y manecillas en titanio.
- Cristal mineral para alta resistencia a ralladuras.
- Garantía de 3 años.
- Resistencia al agua: 10 atmósferas / 100 mts.



3.6 Mercados



	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
CASUAL						
Precio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio
Marketing	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Calidad	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio
Verde	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Bajo
ICE						
Precio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Marketing	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Calidad	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Verde	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Bajo

Fuente: International Management Game CMU

Países: Japón, México, China, Reino Unido, Alemania, Estados Unidos.

Variables: Precio, Marketing, Calidad, Verde (responsabilidad ecológica).

Nivel de preferencia:

	Alto	Medio	Bajo
% de sensibilidad a las variables	100%-80%	80%-50%	50%-0%

Fuente: elaboración propia



3.7 Estrategia de Marketing

El departamento de marketing uso todas las herramientas de análisis y evaluación de todos y cada uno de los mercados, para observar el comportamiento de los consumidores ya que de esta manera se pudo determinar la mejor estrategia a seguir en cuanto a gastos de marketing y precios se refiere.

La tarea del equipo de marketing consistió en generar un gran volumen de ventas del producto CASUAL ya que era un producto que reunía las características principales para poder venderse con gran facilidad, pues aún cuando tenía un estándar medio de calidad finalmente su bajo precio conseguía atraer a un gran porcentaje del mercado de consumidores que desean satisfacer una necesidad específica.

Por otro lado con las ventas del producto ICE lo que se pretendía era obtener un gran margen de utilidad optimizando el marketing invertido en él.

3.8 Estrategia de Producción

El área de producción de la compañía Marlox trabajó con un nivel de producción adecuado para satisfacer la demanda pronosticada obteniendo así siempre resultados positivos en la imagen de la compañía. Conjuntamente la estrategia a seguir consistió en mantener un nivel de producción al 100% de la capacidad de la planta para poder disminuir los costos unitarios de producción.

Para evitar repercusiones negativas en la imagen de la compañía a causa del stock-out (recorrir a la compra de unidades con otras compañías), el departamento de producción trabajó las plantas de producción a un nivel mínimo de inventarios entre el 10 y el 25 % de la demanda pronosticada. Para lograr lo anterior, se realizaron variaciones en el nivel de producción de acuerdo a las necesidades del período.



El grupo de producción trabajó muy apegado al grupo de marketing para pronosticar la demanda.

Para ingresar a una licitación, el área de producción se aseguraba de tener disponible un nivel de inventarios mayor al 15% de la demanda.

3.9 Estrategia de Finanzas

El área de finanzas se ayudó del análisis vertical y horizontal de los estados financieros así como del uso de razones financieras para poder valorar la evolución financiera de Marlox, y con ello poder tomar las mejores decisiones.

De la misma manera en cada periodo se realizaron estados financieros proforma para poder tener un mejor panorama sobre el comportamiento operativo y financiero de Marlox, permitiéndonos comparar los rendimientos que la compañía esperaba con lo realmente obtenido.

La asignación de presupuestos se realizó de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas evaluando el rendimiento que éstas mismas generaban a la compañía al traducirlo como ingresos.

Finanzas trabajó conjuntamente con el departamento de producción para ahorrar costos que permitan generar un mayor margen de utilidad lo cual elevará de manera significativa las utilidades de Marlox.