



Capítulo cuatro

Análisis de la empresa Zeit Co.

4.1 Descripción empresa Zeit Co.

Con el objeto de aplicar las teorías y la metodología planteada en esta tesis; el simulador nos indujo a analizar el caso de una empresa internacional ficticia denominada Zeit Co. dedicada al diseño, producción, promoción, venta y exportación de dos tipos de relojes de pulso. El primero, llamado Kubal, está enfocado a un segmento de mercado en el cual los consumidores no son leales a la marca y son sensibles ante el precio, por lo que este es barato. Abacus es un reloj diferenciado y con mucho estilo, diseñado para personas con gustos excepcionales en cuanto a moda y estilo, respecto a este modelo el segmento de mercado no muestra mucha sensibilidad ante el precio, pero si ofrecen cierta lealtad a este.

Se cuentan con dos fábricas una en México y la otra en Estados Unidos. Zeit Co. E.U.A está enfocada a la producción de relojes de lujo, es por ello que verificamos que cada pieza sea elaborada bajo estrictas normas de calidad. Como respuesta a las exigencias del consumidor moderno procuramos constantemente estar a la vanguardia en desarrollo de tecnología que innove nuestros productos.



Figura 4.1 Logo de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Misión

Garantizar un alto estándar de calidad, innovación y alta tecnología en la fabricación de relojes de pulso, para así obtener la satisfacción total de nuestros clientes al adquirir nuestro producto.

Visión

Pretendemos ser una empresa líder en la comercialización de relojes de pulso en el mercado mundial. Nos enfocaremos en garantizar alta tecnología, estilo, diseño y calidad, con el fin de lograr la excelencia, sin dejar de lado nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente, siendo de esta forma una empresa socialmente responsable.



4.2 La nueva administración

Después de 5 años transcurridos de operación de la empresa, una nueva administración llegó a tomar el control de Zeit Co formada por 6 integrantes de la Universidad de las Américas con el fin de mejorar la rentabilidad y ser líder en el mercado de relojes; para ello se realizó un estudio minucioso acerca su evolución a través de los años, lo cual consistía en ver cuáles fueron las decisiones tomadas por la antigua administración y que resultados obtuvieron de ellas.

Se analizó la competencia, así como los factores que influyen más en la venta del producto, tal es el caso de la mercadotecnia, calidad en el producto, precio, green, ubicación de la compañía entre otros, todo esto con el fin de mejorar ciertos aspectos que tengan mayor impacto en las ventas del producto.

Una de las tareas principales de la administración es el segmentar bien el mercado para que los dos productos estén bien posicionados y así obtener mayor liquidez. Otra forma en la que se pretende mejorar es en la distribución de los gastos, para que así la compañía no tenga flujos de efectivo innecesarios.

Se tratará de emplear el uso de los contratos forwards, especulando el tipo de cambio futuro, ya que en los periodos anteriores su utilización fue muy pobre y se cree que esta herramienta nos puede servir para generar otros ingresos, además de cubrimos del riesgo cambiario.



El tipo de cambio es fundamental en las operaciones de la empresa, debido a que al realizar una venta o un gasto de operación, este se efectúa tomando la tasa spot vigente de aquél país; por tal razón se cree que es de suma importancia el generar ingresos en monedas que estén apreciadas ante el dólar y más, si se puede obtener mediante el mercado de derivados.

4.3 Organigrama de la empresa

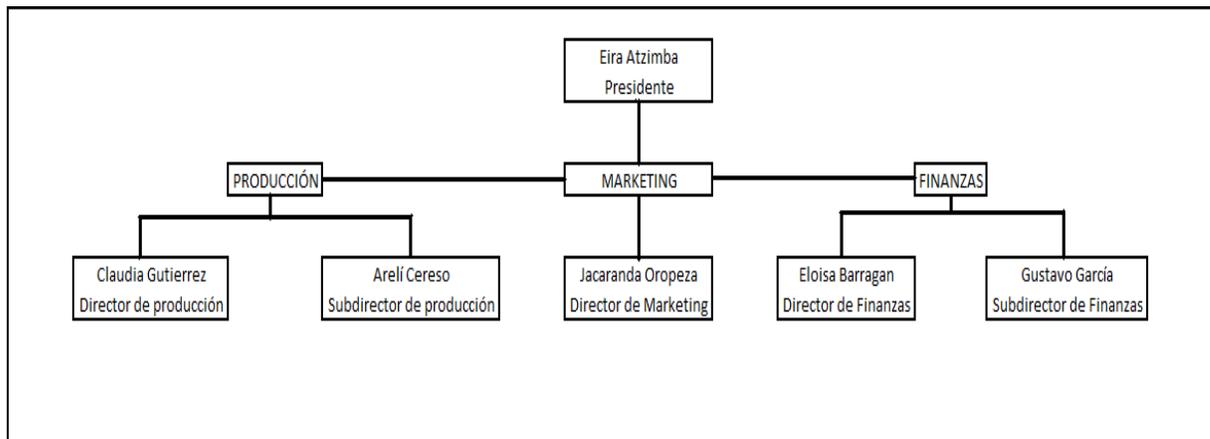


Figura 4.2 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia



4.4 Tipos de productos

Se comercializan dos tipos de relojes de pulso con un nivel de calidad y tecnología altas; aunque el reloj Abacus se distingue por su diferenciación. Ambos están orientados a diferentes clases socioeconómicas.

Kubal (clase media-alta): diseño delgado, práctico y elegante, resistente al agua con una profundidad máxima de 100 mts, cuenta con una luz fluorescente que facilita su uso en la oscuridad, además de tener 5 diferentes tonos de alarma para los recordatorios de la agenda que maneja.

Abacus (clase alta): Accesorio de alta tecnología con acceso a internet, sistema de bluetooth, un reloj elegante de pulsera con agenda electrónica integrada, soportada por el sistema operativo Palm, 8 MB de capacidad, apuntador integrado en correa, conector usb para almacenar información. Producto diseñado con el fin de crear un estilo y practicidad en cada cliente. Además de contar con la más amplia gama de extensibles intercambiables para todo tipo de ocasión.



4.5 Análisis del mercado por producto

Producto Kubal:

Japón: Este país se fija mucho en la calidad del producto, tanto para el kubal o el Abacus; ya que es una nación primermundista que busca siempre la perfección; Aunque cabe señalar que esta seriamente comprometido con el cuidado del medio ambiente, por lo tanto busca que el producto sea elaborado con materiales que no sean contaminantes; En cuanto al precio este debe ser justo de acuerdo al grado de calidad que ofrezca el producto; El marketing no influye mucho en el mercado japonés, pues se enfocan más a otros aspectos ya mencionados.

México: El marketing, la calidad y el green no son de relevancia para la adquisición del producto, aunque no se deben dejar por desapercibidos; Lo más importante para el cliente de México es el precio, debido a que es una economía de poco poder adquisitivo, ya que este producto esta segmentado para la clase media-baja.

China: Debido a que este país tiene una economía inestable, se preocupa mucho por el precio del producto al igual que México; aunque cabe mencionar que uno de los factores que afectan en la adquisición del producto es el green; el marketing y la calidad no intervienen en sus decisiones de compra.



Inglaterra: En ambos productos lo que menos le preocupa es el green del producto, pues se caracteriza por ser personas muy frías; para este país el marketing, el precio y la calidad deben ser equitativos; es decir, el producto debe cumplir con estos factores de la misma manera, para que así satisfaga sus necesidades.

Alemania: Tanto para el producto kubal y el abacus, el mercado alemán busca que la empresa les de green y calidad en el producto, ya que para ellos estas dos cualidades son de gran relevancia; El precio y el marketing tienen un nivel medio en cuanto a importancia.

Estados Unidos: En el mercado americano el marketing tiene gran influencia en la adquisición de un producto, debido a que el consumidor se deja llevar mucho por lo que ve, más que por el precio y la calidad; El cuidado del medio ambiente no es de sus prioridades.

Producto Abacus:

México: Este país es capaz de adquirir un producto innovador a cualquier precio, con tal de estar a la vanguardia de la tecnología; El marketing empleado influye de cierta manera en el poder de compra por parte del consumidor; El green y la calidad tienen cierto efecto, aunque si el producto cumple con sus expectativas, estos dos factores pasan a segundo plano.



China: Es un país ampliamente preocupado por la conservación del ambiente; por lo tanto, antes de adquirir un producto el consumidor examina si está elaborado con materia prima no contaminante; así como que tan comprometida esta la empresa con el green; la calidad no les es de mucha importancia, pero debe cumplir con ciertas normas impuestas en ese país; el marketing influye de tal manera que el producto se dé a conocer, pero no es una herramienta fundamental para la venta del producto; en cuanto al precio no le es importante.

Estados Unidos: Este mercado busca de un producto como el Abacus un precio una excelente calidad, sin importar el importe a pagar; así como un marketing que provoque la necesidad al consumidor de adquirir el producto; el medio ambiente no les importa, si el producto cumple con lo antes mencionado (<http://managementgame.tepper.cmu.edu>).

4.6 Análisis FODA

Con la finalidad de tomar decisiones acertadas para la compañía, nos detuvimos a analizar cómo se encuentra actualmente Zeit Co mediante un análisis FODA, el cual describe las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la compañía. Este modelo se utilizó con el objetivo de obtener un panorama general de la situación real de la



empresa, visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades (McCarthy J., Perreault W., 2000, pp.65-66).

.

Fortalezas

- Visión, Misión y Estrategia del negocio bien definidos.
 - Buena comunicación entre los miembros de la administración.
 - Se cuenta con información histórica acerca de las operaciones de la empresa, de la cual se pueden tomar como base para decisiones futuras.
 - Los precios en el producto Kubal se encuentran en el promedio.
 - Productos con diseños innovadores
 - Aumento constante de las ventas por periodo.
 - Se cuenta con información privilegiada acerca del comportamiento del tipo de cambio de cada una de las divisas a través del tiempo.
 - Capacidad de inversión en consultorías de producción para bajar nuestros costos variables.
- Marketing eficiente.



-El producto Kubal se maneja con una calidad relativa del 112.8%, lo cual nos coloca en la posición más alta comparado con la competencia que cuenta con tan solo 91.9% siendo esta la más baja.

-Ambos productos están siempre en promedio por encima del 100% en cuanto a calidad relativa en comparación con la competencia.

Oportunidades

-Hacer uso de los contratos forwards para así cubrirnos del riesgo cambiario y además de obtener ingresos extras.

-Aumentar nuestra producción y reducir los costos variables, para así poder entrar a licitaciones.

-Ventas elevadas en Alemania, Inglaterra y USA, los cuales son nuestros mercados meta.

Concentración en llegar a penetrar un poco más en mercados en desarrollo como: México, Japón y China.

-Cambio de planta del producto dos hacia Alemania, con el fin de incrementar la calidad.



Debilidades

- Del 100% de las ventas, la utilidad neta solo representa el 7.87% en lo que va del primer año.
- Se están teniendo gastos de operación muy elevados afectando nuestra utilidad neta.
- Posibles gastos de operación que no tienen el efecto esperado en el aumento de las ventas.
- La producción del modelo Abacus ha sido insuficiente y por lo tanto se ha tenido que recurrir a la compra de unidades a otras compañías para satisfacer la demanda, cayendo en stock out.
- No se han ganado licitaciones, ya que no satisfacemos la demanda.
- Ha disminuido el roe de un 51% a un 26%
- Falta de planeación en el área de embarque, por lo tanto se está perdiendo mercado en aquellos países Japón, México y China.



Amenazas

- La competencia es constante y trata de ganar mercado en aquellos países donde se tiene el primer lugar en ventas.
- Cambio de la compañía 4 a China y la compañía 5 a Alemania.
- Los competidores tienen el mismo acceso a los canales de distribución.
- Baja en las ventas de ambos productos en el último periodo, debido a que la competencia esta satisfaciendo mejor las necesidades del cliente.
- La calidad del producto Abacus está casi al parejo con el de la compañía 4 y 5.
- Se desconoce la inversión de la competencia en relación al green.
- Compra o venta de contratos forwards por parte de las otras compañías que provoquen mayor volatilidad en el tipo de cambio.

4.7 Estrategia

La estrategia que la empresa ZEIT Co. desea seguir para el producto Kubal es lograr ofrecer al cliente la más alta calidad y diseño al menor precio posible. Mientras que para el



producto Abacus se enfoca en la diferenciación. Esta estrategia se basará en un conjunto de acciones integradas de la empresa para poder proporcionar bienes o servicios con cualidades incomparables a las que existen en el mercado.

ZEIT se centrará en entender cuáles son las necesidades del cliente, esto para añadir a los productos características que los clientes valoren y por las cuales estén dispuestas a pagar un precio Premium, lo cual implica una cantidad a pagar mayor que el de la competencia.

Entre las características que podemos mencionar para el producto Abacus se encuentran: la veloz innovación del producto en cuanto a diseño y funciones, así como el liderazgo tecnológico.

En resumen se busca lograr una plena autonomía económica de nuestra organización mediante la implementación de una estrategia de diferenciación eficiente en la cual buscamos entrar a nuevos mercados atacando estos nichos mediante campañas y consultoría de marketing, para incrementar nuestra participación en el mercado. Así mismo, contamos con clientes de distintos países como Estados Unidos, Alemania, Japón, China y México; lo cual nos lleva a considerar distintas variables para cada uno, entre ellas el precio, la calidad, marketing empleado y los aspectos ecológicos.

Una estrategia financiera que se planea seguir es la del uso de los contratos forwards como herramienta para minimizar el riesgo cambiario; además de hacer un buen uso de la especulación sobre el tipo de cambio futuro, para sacar ventajas de esto y poder brindar a la compañía una forma de hacer dinero sin la necesidad de vender sus productos.



Metas:

- 1.- Ser la compañía número uno en cuanto a calidad y desarrollo tecnológico en comparación con la competencia en el mercado mundial.
- 2.- Incrementar la participación en los mercados donde se cuenta con un bajo porcentaje (Mexico y China)
- 3.- Incrementar las utilidades año con año, partiendo de los 3,150,000 dólares de utilidad que nos dieron en el periodo 20.
- 4.- Ser la empresa número uno en ventas en los mercados metas.
- 5.- Obtener resultados favorables por medio del uso de los contratos forward.

