

Capítulo 4. Descripción de las empresas a analizar

Como ya se mencionó anteriormente, las empresas que analizará este proyecto integrador corresponden a las compañías 2 y 5, del mundo 4, del universo 1 del sistema de simulación dinámico denominado Global Management Game 2011 desarrollado por la Carnegie Mellon University, siendo éstas Klepso Watches Corporation y Zion Company respectivamente.

Es importante recordar que los autores de esta tesis participaron activamente en cada uno de los equipos administrativos de estas empresas, José Luis Del Moral Sánchez fungió como director general de Zion, mientras que Diego Armando Torres Salinas estuvo a cargo de la dirección del departamento de marketing de Klepso.

A continuación, se presentan la historia, la percepción y el aprendizaje de cada uno de los integrantes de ambas compañías, la estrategia seguida, las causas del desempeño mostrado, así como los problemas que se suscitaron durante el período administrativo 2011- 2013.

Klepso Watches Corporation

Historia

Klepso Watches Corporation fue una compañía dedicada a la producción y distribución de relojes en cinco países, México, Alemania, Japón, China y Estados Unidos, siendo éste último el mercado donde se reportan las ventas más significativas. Contaba con dos plantas de producción, la primera ubicada en China y dedicada a fabricar su modelo Ivo, un reloj de gran calidad y a un precio bastante accesible. La segunda planta, la cual se dedicaba a fabricar el modelo Nova, un reloj de calidad superior y enfocado a un mercado de mayores ingresos; se encontraba en Estados Unidos durante el año 2011, y fue trasladada a

Alemania, iniciando operaciones en este país en enero de 2012 y continuando hasta diciembre del 2013.

El equipo administrativo de Klepso Corp. para el período de 2011- 2013 estuvo integrado por una directora general, una directora de producción, un director y una gerente en el área financiera, y un departamento de mercadotecnia integrado de igual forma que este último.

Desde un principio, se estableció una estrategia de estabilidad en los movimientos tanto de precios de comercialización como de costos e inversiones por parte de la empresa, lo que dio como resultado un patrón constante de crecimiento, y se dejó la compañía con un estado financiero estable, con productos bien posicionados en los diversos mercados y un plan de crecimiento sostenido bien estructurado.

Durante el primer año de la administración se reportaron gastos moderados en marketing que con el tiempo fueron aumentando, y se producía al 100% en ambas plantas; estas condiciones fueron las bases sobre las cuales se desarrolló la estrategia previamente desarrollada por el equipo administrativo.

Percepción y aprendizaje

Los integrantes del consejo administrativo, así como los del consejo directivo, siempre vieron a Klepso Corp. con buenos ojos, es decir, siempre tuvieron confianza en la estrategia planteada y supieron que la compañía crecería; desde mi punto de vista, el lograr un ambiente de confianza entre la administración y los inversionistas llevó a tomar decisiones pensadas, sin presiones y permitió seguir la estrategia planteada al inicio del período administrativo de tres años.

Al concluir dicho período administrativo, tanto empleados como inversionistas, quedaron satisfechos con las metas alcanzadas en Klepso, se reconoció el manejo transparente de los recursos y las decisiones tomadas en base a la observación, el análisis y los comentarios de los inversionistas durante

las juntas anuales. Klepso Corp. cerró el año 2013 con unos ingresos por ventas de \$157, 156, 600 USD con un ROE de 48.65%. Estos datos demuestran que la empresa gozaba de una gran estabilidad financiera y que su manejo era el adecuado.

En cuanto al aprendizaje que reportaron los integrantes del equipo administrativo fueron diferentes de acuerdo a las responsabilidades que tenían en sus diferentes departamentos; a continuación listaremos los diferentes puntos de vista según sus áreas:

Para el área de producción, comenta la directora, que para ella fue de suma importancia la relación de su área con el departamento de marketing y la promoción del mismo, para determinar las unidades a producir y no caer en un stock out.

Para el equipo directivo de mercadotecnia, la observación de la presencia en el mercado por parte de Klepso, y las estrategias de gastos y distribución de recursos en las diferentes plazas de comercialización de la compañía, les permitió desarrollar nuevas habilidades sobre el análisis de datos.

Por último, el área de finanzas considera que su principal aprendizaje fue el respectivo a la distribución del dinero entre las diferentes áreas, con el fin de no dañar la salud financiera de la compañía, pero tampoco impedir el buen desempeño de los demás departamentos.

Estos aprendizajes fueron de manera concreta en sus respectivas; sin embargo, existe un factor en común que identifican todos cuando se les pregunta sobre lo que aprendieron durante el juego, y esto es el desarrollo de habilidades de comunicación dentro del equipo, el manejo de personal y la interacción entre las diversas áreas funcionales de la empresa.

Estrategia

Desde que inició la administración 2011-2013, se supo que no se lograrían buenos resultados sin el desarrollo de una estrategia bien definida para llevar la compañía al éxito, la estrategia fue tener procesos de toma de decisiones sustentados en pronósticos matemáticos, seguir de cerca los movimientos de la competencia, no realizar cambios bruscos en las variables del simulador, principalmente en el precio y siempre buscar el primer lugar en el mundo en cuanto a la calidad de los relojes, tanto del reloj de lujo, como del económico.

La estrategia corporativa de Klepso Watches Corporation se encontraba basada en la diferenciación de sus dos productos, Ivo y Nova, mediante una política de agresivas inversiones en los procesos de producción para obtener relojes de una mayor calidad y en el área de marketing para mantener una presencia importante en el mercado.

Para Klepso Corp. el factor determinante dentro de la estrategia que se buscaba como compañía, era diferenciar ambos relojes por contar con el nivel de calidad más alto del mercado, aunque esto implique que no se cuente con el precio más bajo del mismo. Así mismo, también se buscaba la reducción de los costos en el área de producción para invertirlos en los demás departamentos, específicamente, en marketing.

El contar con una estrategia le permitió a Klepso conducirse con sobriedad y salud financiera, en las siguientes dos gráficas se ilustran claramente cuatro variables que consideramos de suma importancia para la comprensión de esta tesis; la cantidad gastada por trimestre en el departamento de marketing (rojo), las unidades que se produjeron por planta (azul), el número máximo de unidades que pudieron haberse producido en la misma fábrica (anaranjado), y las unidades vendidas en todos los mercados de Klepso (verde).

Las gráficas muestran el gasto en marketing trimestral en millones de dólares, y las otras tres variables en unidades. El siguiente gráfico muestra los datos del producto Ivo (reloj económico)

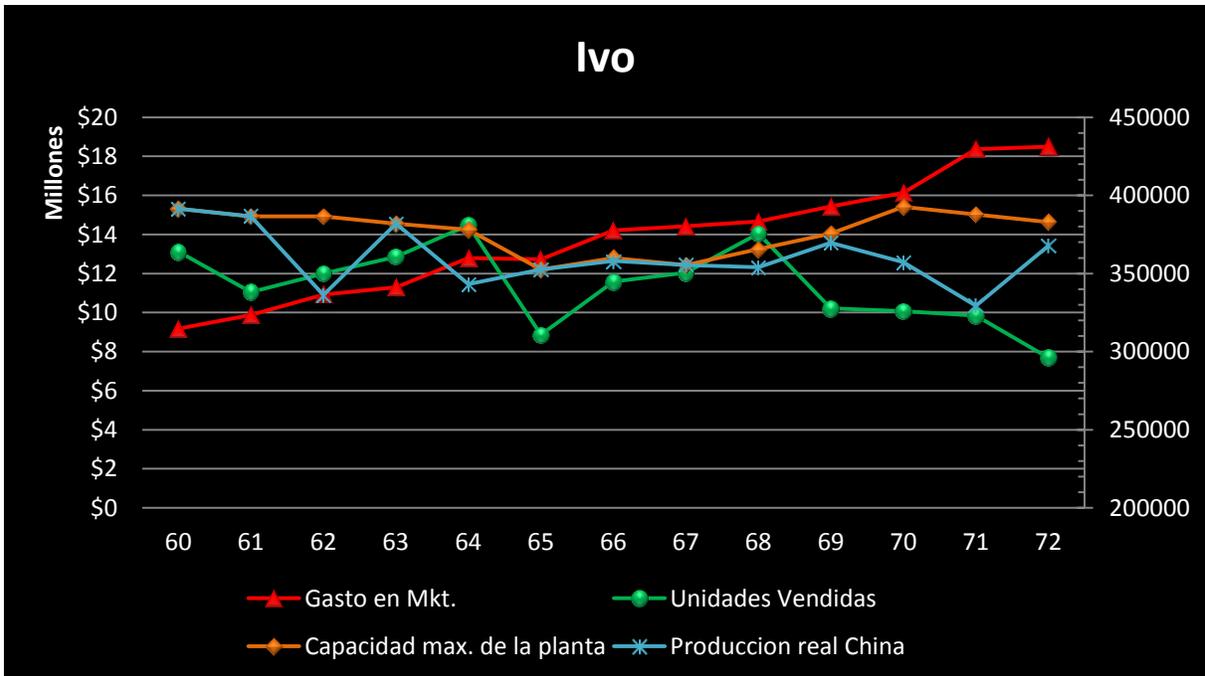


Ilustración 1: Klepso, Ivo

La siguiente gráfica muestra las mismas variables que la anterior, pero con los datos del producto Nova (reloj de calidad superior).

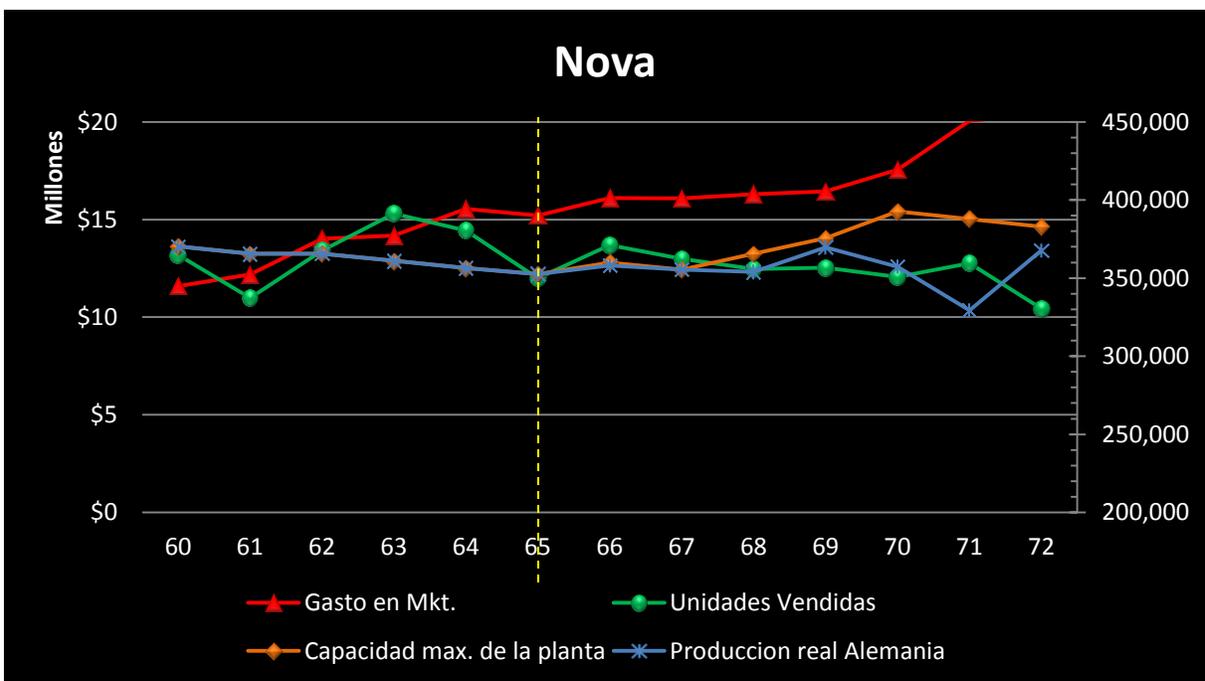


Ilustración 2: Klepso, Nova

En la gráfica anterior (Nova) la línea punteada amarilla, representa el cambio de ubicación de la planta, de Estados Unidos a Alemania que ya se explicó anteriormente en el subtema *Historia* de este mismo capítulo.

Como podemos observar en las gráficas anteriores, el gasto en marketing para ambos productos siempre mostró una tendencia a la alza entre los 10 y 20 millones de dólares; por otro lado, las unidades producidas, la capacidad máxima de producción y las unidades vendidas se mantienen en un rango más cerrado; estos datos reflejan que Klepso siempre se mantuvo con un comportamiento estable, sin altibajos y que al final del período administrativo fue bien recibido por el consejo directivo de la compañía.

Causas

Al concluir el período administrativo que se está analizando en este documento, se realizó una junta en la cual se reunieron el equipo directivo con la mesa de inversionistas de Klepso, se presentaron los resultados finales de la compañía y se mostró un plan de acción para el año siguiente y la nueva administración, durante dicha reunión se destacó el buen manejo de Klepso, esto se atribuyó a que la empresa contaba con una bien marcada estrategia y los administradores se apegaron a ella.

Así mismo, otro importante componente que contribuyó para el estable desarrollo de Klepso, fue que los procesos de toma de decisiones se llevaron a cabo mediante una metodología uniforme durante los tres años administrativos, esta metodología constaba de tres componentes principales, los pronósticos matemáticos, la observación de los comportamientos de las empresas competidoras en el mercado, y la intuición de negocios de cada uno de los integrantes del equipo administrativo, el popularmente llamado “feeling”, que a su parecer, fue sumamente importante ya que le daba el toque realista a las decisiones que se tomaban.

Problemas

Durante los tres años de administración, se presentaron diversos inconvenientes que dificultaron la toma de decisiones, en el segundo año, se incurrió en stock out, esto se atribuyó a un incremento en la inversión en mercadotecnia y la disminución simultánea en el departamento de producción, lo que hizo que se incrementara la demanda de Ivo y nos obligara a comprar producto a la competencia para solventar dicho suceso. Sin embargo, gracias a la buena salud financiera con la que contaba Klepso Corp. en aquel instante, este problema fue resuelto sin mayor problema.

El segundo y último problema significativo, fue la destitución del director financiero de la compañía, esto ocasionó una gran inestabilidad administrativa debido a que debían tomarse decisiones cruciales de fin de período y no se contaba con dicho elemento dentro de la mesa directiva; sin embargo, el equipo administrativo trabajó conjuntamente para poder salir de ese problema, se realizaron los estudios financieros pertinentes, se tomaron las decisiones que se consideraron convenientes y afortunadamente se pudo cerrar el período con un crecimiento, y se lograron las metas impuestas para dicho año.

Mejor aprendizaje

Como el principal aprendizaje que reportaron los integrantes de Klepso Watches Corporation durante las entrevistas, resaltan las ventajas del trabajo colaborativo y la cooperación entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, solo la presidenta mencionó que adquirió conocimientos específicos sobre otras disciplinas ajenas a la suya (ingeniería industrial) como marketing, comercio internacional y finanzas.

Se identifican avances sobre capital humano, procesos de toma de decisiones y análisis de resultados. Lo más destacado de las entrevistas aplicadas a los integrantes del consejo administrativo de Klepso Watches Corporation, se encuentra contenido en la siguiente tabla:

Directora General	Ingeniería Industrial (8° Sem)	"Esto sí es aprender a trabajar en equipo, [...], el conocer de otras áreas y el estar involucrado con tu equipo para poder alcanzar los objetivos, si una persona lo hace todo, no se obtendría el mismo conocimiento que al participar en un equipo multidisciplinario..."
Directora de Operaciones	Ingeniería Industrial (8° Sem)	"El trabajar en equipo, el saber que existen, conocer y aceptar otras formas de pensar; el trabajar con gente que no quiere trabajar y que entre todos los demás puedan unirse para sacar el proyecto, eso no lo aprendes en las clases..."
Director de Marketing	Tecnologías de Información y Negocios (8° Sem)	"El tener a mi cargo el departamento de marketing me brindó la oportunidad de involucrarme muy de cerca con las demás áreas funcionales de la compañía, y con esto entender lo valiosa que es la comunicación entre las mismas para el logro de objetivos dentro una empresa..."
Gerente de Estrategia Corporativa y Ventas	Tecnologías de Información y Negocios (8° Sem)	"El aprender a interactuar con gente de todas las áreas, de diferentes backgrounds, es algo muy valioso porque por muy parecidos las personas sean a ti, nunca van a ser iguales, [...], aprender a manejar una empresa de forma completa y aunque no participaba en las decisiones de las 150 variables, aprendí de todas ellas y te da una noción más realista de lo que realmente ocurre en una empresa."
Director de Finanzas	Contaduría y Finanzas (7° Sem)	No fue entrevistado.
Gerente de Finanzas	Negocios Internacionales (7° Sem)	"El trabajo en equipo me permitió aprender a escucharnos el uno al otro aunque al principio no fue tan fácil, [...], aprender a manejar una situación de tensión como la que se dio al final con el director de finanzas, y considero que fue muy bueno porque seguramente me tocará vivirlo en la vida real, y por como lo viví en el simulador, me permitirá aprender a analizar mejor las cosas..."

Ilustración 3: Entrevistas Klepso

Zion Company

Historia

Zion Company fue una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de relojes de calidad en cinco países. La empresa solo maneja dos modelos de relojes, el primero de ellos Zagaz, cuya planta de producción se encontraba en China, un reloj con calidad buena a un precio justo y por debajo del promedio de sus competidores. Por otro lado, el modelo con mayor calidad y un costo más elevado es Mannier, elaborado en Estados Unidos.

El mercado para la distribución y venta de los relojes se encuentra en cinco países, México, China, Alemania, Japón, Reino Unido, y Estados Unidos, siendo este último el país que genera aproximadamente el 40% de los ingresos totales de la Zion.

El equipo directivo de la compañía estaba conformado por un director general que coordinaba, supervisaba y dirigía a los directores de mercadotecnia, finanzas y producción, que a su vez tienen a su cargo a un colaborador que ayuda en la planeación y ejecución de las estrategias.

Desde la primera reunión como equipo directivo, se marcaron los estándares de trabajo, las responsabilidades que tendrían cada área y cada miembro del equipo, así como la estrategia general del equipo para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Durante el primer año de operaciones hubo un gasto de mercadotecnia muy grande que significó un gasto más que una inversión, las ventas fueron buenas en casi todos los países, sin embargo nos quedamos por debajo de la calidad promedio del mundo lo que nos hizo perder participación de mercado en Reino Unido, las ventas en Estados Unidos mantuvieron en buen estado los números según el director de finanzas.

Para el segundo año se hizo una inversión mucho menor en mercadotecnia y se prefirió aumentar la calidad del Mannier, que es el producto estrella de ZION, y con esto repuntaron las ventas en países como Alemania y Japón.

En el segundo año se busca y se gana la primera y única licitación a un precio muy bajo del Zagaz, con el incremento de las ventas aunado a la licitación ganada la empresa tiene una falta de suministro al mercado, lo que desestabiliza las finanzas de la empresa y representa una pérdida por comprar el faltante a la competencia

Percepción y aprendizaje

Al final del periodo administrativo, se obtuvo una retroalimentación acerca de la percepción de los resultados por parte del comité directivo, todos los integrantes llegaron a la misma conclusión, en términos generales ven a Zion como una empresa que a pesar de no haber crecido, mantuvo ganancias que permitían hacer reinversiones en mercadotecnia, pago de dividendos, etc.

A grandes rasgos perciben a la compañía como una empresa sana, con utilidades buenas, pero con la mitad de tamaño y ventas que la competencia. En datos financieros, Zion cerró el año 2013 con unos ingresos por ventas de \$120, 220, 110 USD con un ROE de 65.99%. Por otra parte los aprendizajes que tuvieron los participantes del equipo administrativo fueron diferentes según sus respectivas responsabilidades; a continuación listaremos los diferentes puntos de vista según sus áreas:

Para el área de producción, comenta el director, que para él fue de suma importancia el manejo de la relación calidad/precio de ambos productos, así como las proyecciones de ventas que reportaba marketing. Para el equipo directivo de mercadotecnia, la fijación de precios con respecto a los movimientos de la competencia fue fundamental, en conjunto con el manejo del presupuesto que les era asignado para gastos de publicidad por parte del área de finanzas.

Por último, el área de finanzas considera básica la distribución de los presupuestos de manera que la salud de la empresa no se vea afectada. También fue clave para ellos trazar una estrategia de apalancamiento que la empresa pudiera solventar.

Estos aprendizajes fueron de manera concreta en sus respectivas áreas; sin embargo, como enseñanzas compartidas por todo el equipo directivo son aspectos organizacionales, es decir, comunicación entre todas las áreas de la empresa para un mejor funcionamiento interno y así trazar una estrategia proactiva de decisiones sin ser influenciados por los movimientos de la competencia.

Estrategia

Desde el inicio de la administración en el periodo 2011, se realizó una junta previa a la primera toma de decisiones, para definir la forma de trabajo del equipo directivo de Zion Company.

El primer paso que se tomó como empresa, fue delimitar puestos y asignar tareas a cada uno de los participantes. La finalidad de establecer roles dentro de la compañía serviría más tarde para organizar la entrega de reportes y presentación de resultados a los accionistas de la empresa. A continuación describiremos los alcances y limitaciones de los puestos de la compañía:

La dirección general era la responsable de la coordinación de todas las áreas de la empresa, propiciar la intercomunicación y el flujo de información entre ellas y tomar parte en las decisiones estratégicas sobre el rumbo de la empresa. El departamento de marketing, tanto el director como el gerente, eran los encargados de hacer las proyecciones de ventas por producto y por país para obtener un estimado de la demanda del mercado. Hilado a esto la participación de mercado con inversiones en promoción y publicidad, así como la fijación de precios son decisiones clave que tenían a su cargo.

Una actividad alterna pero no menos importante, es la participación en licitaciones, que se realizaban periódicamente y ayudaban a reducir el inventario y aumentar la reputación de la empresa.

Como inicio de la cadena de suministro de la empresa, el área de producción determinaba la cantidad de unidades a producir por periodo en base a los pronósticos que arrojaba el área de mercadotecnia, seguido por un monitoreo del crecimiento de las plantas de producción. Por otra parte, manejaba la calidad de cada uno de los productos para mantenerlos competitivos de acuerdo a la estrategia de la empresa.

El departamento de finanzas fue una de las áreas más complicadas debido al manejo de la salud económica de la empresa, así como de los presupuestos que serían otorgados a cada una de las áreas, el pago de dividendos según las políticas de la empresa y el apalancamiento de la estructura del capital en los tres años de administración.

Una vez que todas las áreas y directivos tenían definidas sus responsabilidades, se acordó hacer la toma de decisiones en conjunto, es decir, se realizaba una sesión exclusiva para realizar dicha tarea. En ésta se discutían los presupuestos y su distribución para lograr los objetivos del trimestre en curso, después de llegar a un acuerdo entre áreas el director general ingresaba los datos al sistema según las decisiones acordadas.

Causas

Como consecuencia de esta estrategia, el equipo directivo no podía detectar el punto débil de la estrategia, la responsabilidad de los buenos y los malos resultados no eran aceptados por ninguna de las áreas y por lo tanto no podían ser corregidos, dichos errores desataron la reducción en la capacidad de producción de las dos plantas y por consiguiente la disminución de la cantidad de unidades vendidas a nivel mundial.

Problemas

Los problemas por los que atravesó la empresa en primera instancia fueron, una mala coordinación entre los pronósticos de venta del área de marketing y la inversión en la capacidad de producción de ambas plantas.

Por condiciones exógenas a Zion, la empresa se depreciaba 5% cada periodo, lo que repercutía en la cantidad de unidades que podía producir cada planta, se perdió de vista este decrecimiento periódico de la producción confiando en que, con la cantidad de inventario existente se podía satisfacer la demanda normal del mercado. En el primer trimestre del segundo año de operaciones, se ganó una licitación que no estaba contemplada dentro de las capacidades de producción de la empresa, lo que trajo consigo una falta de abasto de sus clientes promedio.

Con la finalidad de cubrir esta demanda, en automático Zion tuvo que comprar el producto faltante a la competencia a precio de mercado. El gasto que representó esta falta de abasto de demanda impactó de gran manera en la salud de la empresa, ya que fue cercano a los 3 millones de dólares. Como respuesta a este evento se tomó la decisión de reducir los gastos de marketing y bajar la inversión en calidad de la planta de China.

El segundo gran problema de la empresa, se presentó en los primeros trimestres de inversión de marketing, donde sin un análisis preciso se hizo una inversión importante en publicidad para los dos productos. La raíz de esta mala toma de decisiones de inversión en dicho departamento se derivaba de un vago conocimiento del funcionamiento del sistema y un análisis superficial del impacto de cada dólar en las ventas por país.

A final de cuentas no se supo empatar las estrategias de marketing con la planificación de producción, es decir, se invertía en publicidad para vender demasiadas unidades en todo el mundo; sin embargo, la producción no fue suficiente para abastecer la demanda mínima del mercado global.

La siguiente gráfica ilustra el comportamiento de Zion Company:

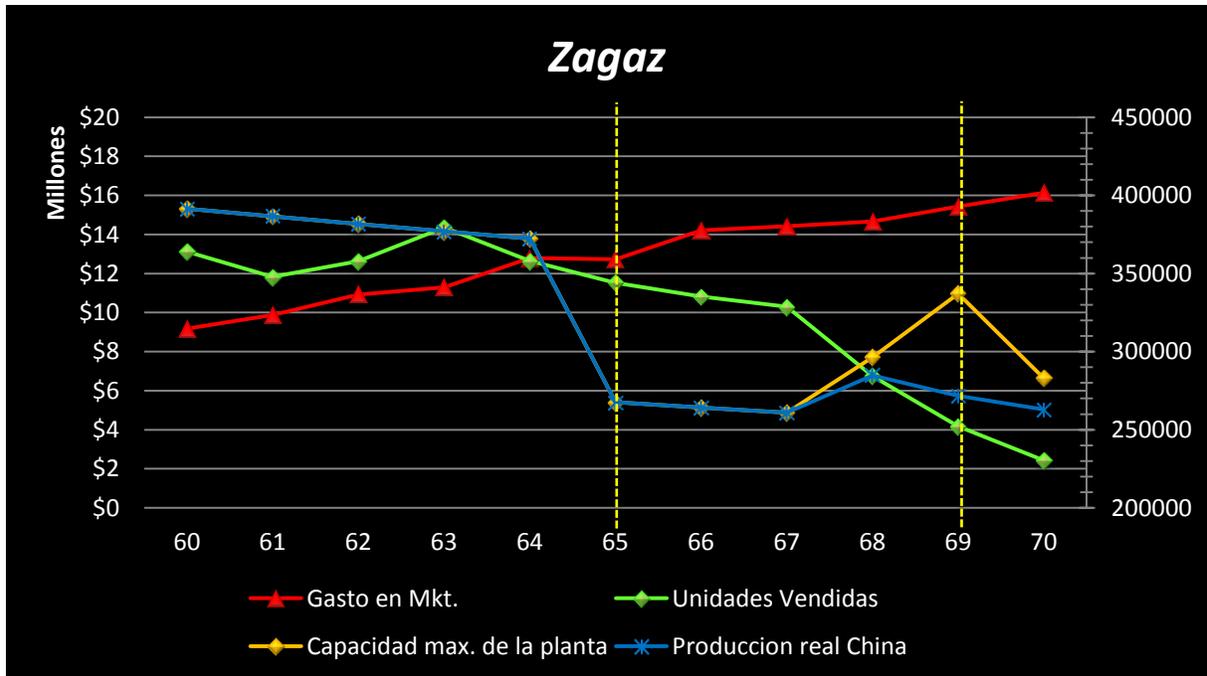


Ilustración 4: Zion, Zagaz

En la gráfica se presenta la inversión en marketing en millones de dólares (rojo), como se puede apreciar, el gasto fue creciente en cada trimestre, exceptuando el periodo 65 donde fue la reducción de presupuesto después de la falta de abasto de mercado. En un eje secundario se muestra la cantidad de unidades vendidas (verde), la capacidad de producción máxima de la planta de China (anaranjado), y la producción real de acuerdo al presupuesto asignado (azul). Esta gráfica es de Zagaz, producto económico de la empresa y ganador de la licitación en el segundo año. Las líneas punteadas (amarillo) presentan los dos desabastos que enfrentó la empresa y que le provocaron una pérdida considerable de dinero.

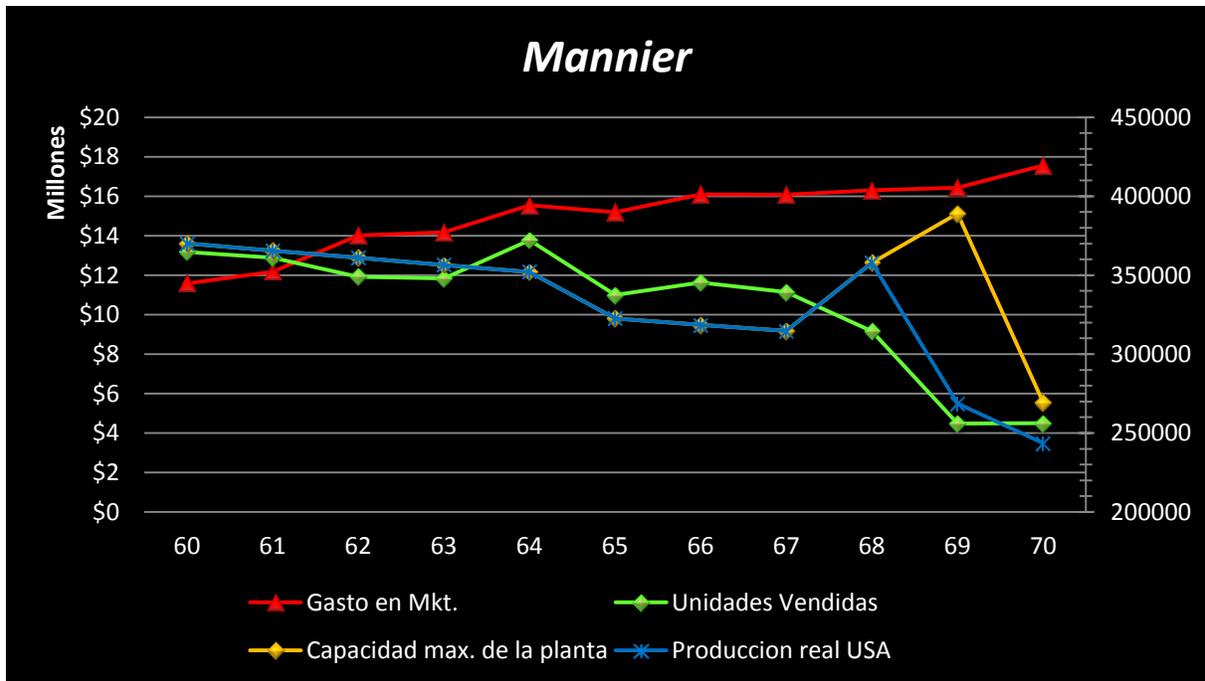


Ilustración 5: Zion, Mannier

En esta última gráfica se muestran las mismas variables pero ahora con respecto a Mannier, producto estrella y de lujo de Zion; donde el único problema que no supo enfrentar el consejo directivo fue la disminución de las ventas como resultado de un nulo crecimiento de la planta de Estados Unidos.

Mejor aprendizaje

Después de una serie de entrevistas a los miembros del equipo administrativo, se logra reflexionar sobre el aprendizaje más importante que obtuvieron al final de su participación. Entre lo más mencionado fue la interacción entre áreas de la empresa y el trabajo en equipo de manera interdisciplinaria; aun cuando no desarrollaron individualmente conocimientos específicos sobre sus funciones dentro de la empresa, mejoraron su capacidad de crítica, análisis y argumentación de resultados, tanto frente a un consejo de administración, cómo al momento de tomar decisiones.

Lo más destacado de las entrevistas aplicadas a los integrantes del consejo administrativo de Zion Company, se encuentra contenido en la siguiente tabla:

Director General	Tecnologías de Información y Negocios (9° Sem.)
	"Como CEO de Zion Company, desarrollé mi habilidad para detectar y analizar variables estratégicas dentro de una empresa, así como plantear una estrategia colectiva y coordinar a mis compañeros de equipo para el logro de objetivos...."
Directora de Marketing	Negocios Internacionales (7° Sem)
	"En una empresa no se puede trabajar separado, todas las áreas se completan y se necesitan, también el trabajo en equipo no es tan fácil y sobre todo el trabajo entre extranjeros..."
Gerente de Marketing	Negocios Internacionales (7° Sem)
	" En una empresa, todas las áreas deben trabajar juntas con el mismo objetivo, no pensar que todo está aislado en la empresa..."
Director de Finanzas	Contaduría y Finanzas (8° Sem)
	"La importancia de la comunicación entre las áreas, la sinergia de la empresa y el poder elaborar un plan claro que diga hacia donde nos dirigimos, es la base del liderazgo dentro del equipo..."
Gerente de Finanzas	Contaduría y Finanzas (8° Sem)
	"Es importante hacer un análisis profundo para hacer una buena toma de decisiones , y no perder de vista las finanzas en todas las áreas de la empresa..."
Director de Producción	Ingeniería Industrial (7° Sem.)
	"Creo que lo más importante, es el trabajo en equipo porque al final vi la diferencia entre trabajar en un grupo donde los elementos trabajan por su parte, y trabajar en un equipo donde trabajamos todos juntos y tenemos un objetivo en común y luchamos para llegar a él en cierto tiempo; también aprendí nuevo vocabulario tanto de finanzas como de marketing y varias cosas nuevas que no sabía que se utilizaban, así como herramientas que no conocía..."
Director Estratégico	Administración de Empresas (9° Sem)
	" El simulador me permitió ver el comportamiento del mundo real, el trabajo en equipo orientado a resultados me aportó conocimientos de todas las áreas; también es muy interesante como impactan tus decisiones en las de los demás..."

Ilustración 6: Entrevistas Zion