

CAPÍTULO 4

HISTORIA DE LA EMPRESA

4.1 Aurum Company

Aurum Company es una empresa internacional que fabrica y comercializa relojes de pulso desde 1998, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado. Aurum busca crear en sus clientes una imagen de empresa seria, confiable e innovadora. Aurum espera que sus clientes decidan comprar sus productos teniendo la seguridad de que están obteniendo un producto de una marca que, indudablemente va a satisfacer sus necesidades. El mercado se encuentra distribuido en seis países del mundo, y en la mayoría de ellos se compite con cuatro compañías más, que ofrecen productos similares a los mismos segmentos del mercado.

Uno de los propósitos de la compañía es tener una respuesta rápida a las nuevas tendencias del mercado, por lo que nuestros clientes pueden estar seguros de que al adquirir uno de nuestros productos siempre van a tener un reloj que se adapta a los requerimientos del mercado cambiante. Nuestros clientes pueden tener la seguridad de que el precio que van a pagar por nuestros relojes será compensado con la funcionalidad que tiene cada uno de nuestros productos, dándole a nuestro cliente la garantía de durabilidad y buena calidad.

4.2 Descripción de los productos

Los productos están diseñados para satisfacer las necesidades de diferentes mercados, por lo que Aurum cuenta con 2 líneas de relojes, el primero es Tempus, el cual es fabricado en México y el segundo es Lexus que se fabrica en Estados Unidos. Ambos modelos fueron creados para ofrecer a la gente un reloj versátil que se adapte a cualquier tipo de personalidad y que pueda ser utilizado en cualquier lugar u ocasión.

Buscamos que al portar cualquiera de nuestros relojes la gente se sienta cómoda y segura de que el reloj que tiene puesto es un reloj de buena calidad y especial diseño.

4.2.1 Tempus

Es un reloj diseñado pensando en los jóvenes con cierto interés en su imagen, dirigido a aquellos consumidores que buscan un reloj de buen funcionamiento y que además sea un accesorio que por su diseño pueda ser utilizado en cualquier ocasión, Tempus se fabrica con tecnología pensada para alcanzar un nivel de calidad aceptable y poder tener un precio de venta accesible.

Características de Tempus:

- Componentes elaborados con acero y aluminio.
- Es resistente al agua.
- Carátula redonda y sin números.
- Manecillas tradicionales.
- Extensible metálico.



4.2.1.1 Mercado meta

Tempus esta dirigido a todos aquellos jóvenes, tanto hombres como mujeres que pertenecen a la generación que incluye a las personas nacidas entre 1979-1985 (entre 18 y 23 años). Este segmento es muy grande, según el almanaque mundial (2002), tan sólo en Estados Unidos hay 79 millones de personas que pertenecen a esta generación. En cuanto al nivel económico, se puede decir que Tempus contempla a sus consumidores dentro de un nivel medio.

4.2.2 Lexus

Es un reloj diseñado para aquellos hombres y mujeres que hoy en día, se preocupan por mantener una imagen con cierto status, personas de negocios que por lo general gozan de

un nivel socioeconómico en el cual se pueden dar el lujo de comprar un reloj especial para ciertas ocasiones, tales como eventos profesionales y formales. Lexus esta manufacturado con alta tecnología y materiales de primera, lo cual nos habla de su excelente calidad.

Características de Lexus:

- Extensible elaborado con platino
- Calendario en la carátula
- Carátula de forma cuadrada y lisa.
- Manecillas tradicionales
- Resistente al agua



4.2.2.1 Mercado meta

Lexus tiene como mercado principal a las personas que tienen aproximadamente de 25 años en adelante, hombres y mujeres que pertenecen a un nivel socioeconómico medio - alto, que por lo general ejercen como profesionistas y que tienen un estilo de vida bien definido como tales. Nos enfocamos en aquellos hombres y mujeres de negocios que valoran los productos con base en su precio y calidad y que se preocupan por mantener una imagen propia y sofisticada.

4.3 Visión

Consolidar a Aurum Company como una empresa líder en la industria relojera. Alcanzar niveles de calidad por arriba del promedio, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y de ofrecer productos diferenciados e innovadores.

4.4 Misión

Aurum es una empresa internacional productora y comercializadora de relojes, que busca satisfacer los requerimientos de los consumidores que buscan un producto de calidad,

atractivo diseño y que satisfaga sus necesidades, así como los de los accionistas que han puesto en nuestras manos el futuro de sus inversiones. Por lo dicho anteriormente nuestra misión es: “Proporcionar una excelente opción al consumidor de adquirir un producto de larga duración, buen funcionamiento y buen gusto. Comprometernos a cumplir con las expectativas de nuestros clientes con respecto a precio y calidad, y a su vez a satisfacer los requerimientos de los accionistas”

4.5 Filosofía

La Empresa cuenta con ciertos valores que determinan nuestra filosofía, con la finalidad de cumplir con nuestros compromisos tanto con los consumidores, como con los inversionistas y el personal.

- Integridad: Somos una empresa honesta y confiable, tanto para los consumidores, como para los proveedores, empleados e inversionistas que tienen que ver con nosotros.
- Ambiente, salud y seguridad: Trabajamos de manera segura con el fin de proteger y promover la salud y bienestar de todos.
- Clientes: Consolidamos el éxito con nuestros clientes por medio de la innovación y buen servicio.
- Excelencia: Buscamos excelencia en todo lo que hacemos, día a día.
- Gente: Trabajamos en un ambiente que acepta cambios, nuevas ideas, un ambiente de respeto y oportunidades equitativas de éxito.
- Responsabilidad: Buscamos siempre ser responsables, tanto individualmente como en equipo, con respecto a nuestra conducta, acciones y resultados.

4.6 Historia de las Operaciones de Aurum Company (1998-2002)

Al estudiar los datos históricos de los primeros cinco años de ejercicio de Aurum Company, se registraron cambios en el desempeño y en todas las áreas de la empresa (mercadotecnia, finanzas y producción). Dichos cambios se debieron a que a través del tiempo, la compañía

fue modificando sus estrategias, de acuerdo al comportamiento del mercado y de la competencia, cabe mencionar que el comportamiento del mercado estaba en constante cambio en cada país y en cada periodo.

Al inicio de las operaciones todas las empresas participantes contaban con los mismos recursos; en cuanto a lo financiero se contaba con la misma cantidad de activos y pasivos y en lo que respecta al área de producción todas las compañías tenían las mismas dimensiones y la misma capacidad de producción. Además en el área de mercadotecnia se inicia con productos de calidad similar y con la misma cantidad de recursos invertidos en mercadotecnia. Sin embargo, la única gran diferencia al inicio de las operaciones de estas empresas era la localización de sus plantas, en particular las plantas de producción del producto uno, lo cual representaba diferencias en cuanto a los costos variables de producción; así como el impacto de las inversiones en investigación y desarrollo sobre la calidad de los productos.

A lo largo de los cinco años la planta de producción del producto uno de Aurum Company estuvo localizada en México, al igual que la compañía tres; mientras que las plantas de la compañía dos y cuatro se localizaban en Japón y la compañía cinco en China. En cuanto a las plantas de producción del producto dos todas se encontraban localizadas en Estados Unidos.

4.6.1 Año 1998

Durante el primer año de operación de Aurum Company las ventas totales registradas fueron de \$84,965,362 dólares. La compañía vendió sus productos en los seis países mencionados anteriormente, obteniendo una utilidad anual neta de \$8,221,638. Las unidades vendidas por país y por producto se presentan en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Unidades vendidas 1998

1998	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Tempus	192,851	85,837	77,312	101,139	160,382	258,862
Lexus	146,311	62,029	50,602	84,098	153,259	247,787
Total	339,162	147,866	127,914	185,237	313,641	506,649

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, Estados Unidos fue el país donde se vendió el mayor número de unidades en ambos productos.

En cuanto a la calidad de los productos, se mantuvo en un nivel de 95% para Tempus y de 102% para Lexus. Durante el primer año las cinco compañías mostraron variaciones similares en todas las áreas, finalizando las operaciones del primer año con cuotas de mercado prácticamente iguales y financieramente hablando con las mismas utilidades. Los precios de todas las compañías fueron iguales durante todo el año, en ambos productos.

4.6.2 Año 1999

Las ventas totales fueron de \$90,268,337 dólares, 6% más que el año anterior, esta alza se debió, según los datos históricos, al aumento en la inversión en el área de mercadotecnia para Lexus y en investigación y desarrollo para ambos productos, aumentando con esto su calidad; además, se mantuvieron los mismos precios que se tenían al final del primer año, estrategia que repercutió en mayores ventas. Las unidades vendidas por país durante este año fueron las siguientes:

Tabla 4.2 Unidades vendidas 1999

1999	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Tempus	190,391	70,030	69,755	91,632	163,320	212,415
Lexus	159,671	63,293	48,141	95,619	164,543	279,583
Total	350,062	133,323	117,896	187,251	327,863	491,998

Fuente: Elaboración propia

Estados Unidos continúa siendo el mercado potencial de las ventas de la compañía, aunque para este segundo año se nota una disminución en las unidades vendidas de tempus pero a su vez, un incremento en el volumen de ventas de Lexus. El país que menos ventas generó fue China, al igual que en 1998.

La calidad de Tempus durante este año fue igual a la del año pasado durante los primeros tres periodos del año, pero al final del último trimestre, se llegó a tener un nivel de 111%. En lo que respecta a Lexus, se finalizó el año con un nivel de calidad de 104%. Los precios de Aurum fueron estables durante todo el año en los dos productos y eso, junto con el aumento en la calidad, causó el aumento en las ventas totales.

4.6.3 Año 2000

El 2000 no fue un buen año para la compañía, durante este año surgieron conflictos macroeconómicos, lo cual generó la reducción de la demanda mundial de relojes, todo el sector se vio afectado ya que también implicó que el comportamiento del tipo de cambio de las monedas de los diferentes países tuviera fluctuaciones severas. En lo particular Aurum presentó una disminución en las utilidades de \$7,984,236, generando este año únicamente \$123,235 dólares de utilidad neta. Las ventas totales fueron de \$87,028,954 dólares, 4% menos que el año anterior. Las ventas en unidades fueron las siguientes:

Tabla 4.3 Unidades vendidas 2000

2000	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Tempus	220,939	67,543	73,383	105,553	162,630	195,951
Lexus	173,742	61,167	39,114	87,587	164,780	276,451
Total	394,681	128,710	112,497	193,140	327,410	472,402

Fuente: Elaboración propia

Los precios durante este año sufrieron grandes reducciones, debido a las situaciones antes mencionadas, Aurum y la competencia se vieron en la necesidad de disminuirlos, situación que no se observa por primera vez, ya que en general los precios tan similares se deben a que todos los ligeros cambios que se daban en una compañía, se daban en las demás.

Las inversiones en mercadotecnia fueron constantes para Lexus y menores para Tempus, ya que el mercado había demostrado muy poca respuesta a las inversiones en publicidad. La inversión en investigación y desarrollo fue un poco más alta, con el fin de aumentar la calidad, lo cual no resultó como quizá la empresa lo había planeado, ya que por lo que se puede observar, la competencia llevó a cabo la misma estrategia, impidiendo el aumento que se esperaba, ya que Tempus inició el año con un nivel de 107% y lo terminó con un 95 %. En lo que respecta a Lexus, los primeros trimestres del año llegó a ser líder en calidad teniendo un nivel de 109%, sin embargo al finalizar el año ésta disminuyó a 105%, a pesar de dicha reducción, Aurum seguía siendo la empresa con mejor calidad.

Hasta este año, las cinco compañías competidoras habían mostrado un desempeño muy parejo, ya que por lo general, los precios eran similares, y las ventas también, es decir, no existían brechas muy grandes entre el desempeño de una y la otra ya que se mantenía una competencia muy equilibrada, por lo que se puede decir que el mercado estaba distribuido equitativamente para cada compañía.

4.6.4 Año 2001

Hasta este punto se empiezan a ver cambios en el desempeño de las empresas de la industria relojera, la competencia comenzó a ser muy difícil. Después de haber tenido un año crítico, éste no fue la excepción, ya que las ventas de Aurum cayeron de manera notable terminando el ejercicio del año con una pérdida de \$2,873,426. Analizando las operaciones llevadas a cabo durante este año, se detecta una situación fuera de lo normal en cuanto a la inversión en mercadotecnia de Tempus, particularmente para China ya que a principios de año dicha inversión fue disminuida a cero, lo cual se vio representado en una disminución de la demanda del 60%. Para el segundo trimestre del año Aurum decidió salirse del mercado chino por completo, por razones que difícilmente podríamos asegurar, debido a que los datos históricos no nos lo permiten, lo único que se puede decir es que China siempre había sido el país en el que menos unidades se vendían, pero aparentemente nunca representó problemas tan serios como para dejar de venderle. En suma, las unidades vendidas en cada país fueron las siguientes:

Tabla 4.4 Unidades vendidas 2001

2001	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Tempus	169,114	29,801	7,002	90,657	159,370	133,907
Lexus	112,730	58,976	46,951	67,830	165,359	323,304
Total	281,844	88,777	53,953	158,487	324,729	457,211

Fuente: Elaboración propia

La disminución en las ventas es muy notable ya que este año se generaron únicamente \$72,289,635 dólares, es decir, disminuyeron en un 14%. La disminución se registra en todos los países en los dos productos, pero es aún más notorio en México y en China, en éste último por razones obvias. La disminución en ventas de Tempus puede atribuirse a un aumento en el precio de venta, a la salida del mercado chino y a la reducción del nivel de calidad, ya que de 95% bajó a 91%, esto último debido a que las compañías dos y cuatro empezaron a invertir cantidades enormes en investigación y desarrollo dejando a las demás muy por debajo de su nivel. La situación de Lexus en el mercado no era tan

crítica, ya que a pesar de todo, se incrementaron las ventas en China, Alemania y Estados Unidos. En este producto el único cambio fue una ligera reducción en precios de venta.

4.6.5 Año 2002

Este año la compañía logró disminuir la pérdida que acarreaba, sin embargo el resultado del 2002 seguía siendo en números rojos, representando una pérdida de \$690,694 dólares. La competencia llevó a Aurum a caer en una guerra de precios, obligando a ésta y a las demás compañías a disminuir los precios en ambos productos. Las ventas se recuperaron registrando un total de \$80,385,845, lo cual representa un aumento del 11%. Las ventas en unidades por país se observan a continuación en la tabla 4.5.

Tabla 4.5 Unidades vendidas 2002

2000	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Tempus	198,967	39,820	0	107,031	181,977	287,342
Lexus	97,574	106,890	100,433	85,480	186,857	278,780
Total	296,541	146,710	100,433	192,511	368,834	566,122

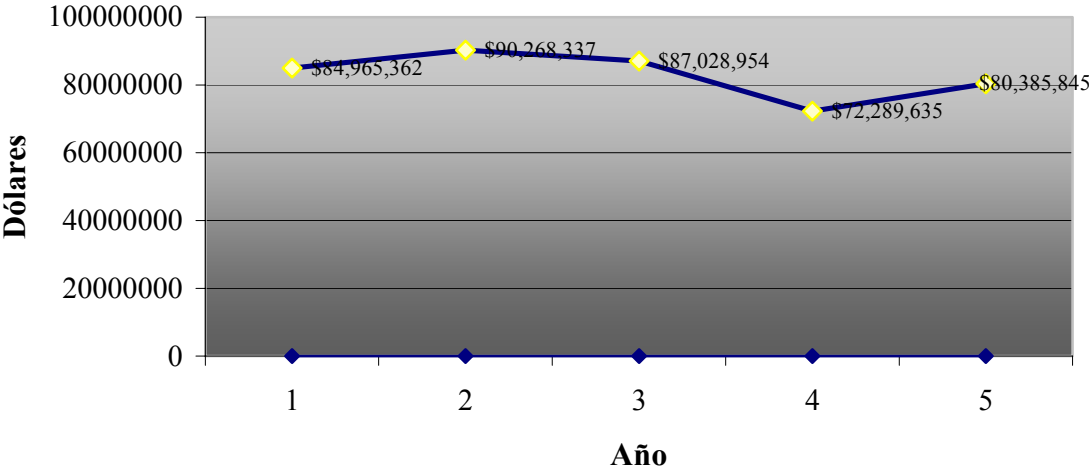
Fuente: Elaboración propia

Este año China continuó con su estrategia de no venderle más a China. Se notan aumentos en la venta de Tempus a todos los países, sobre todo en México, ya que se registra un aumento del 30% aproximadamente.

La inversión en Investigación y desarrollo se mantuvo constante, sin embargo los niveles de calidad no disminuyeron esta vez, aparentemente porque la competencia también se mantuvo estable en sus inversiones o porque quizá las redujo en este concepto. La calidad de ambos productos terminó el año en un nivel del 100% al igual que las otras compañías competidoras, con excepción de la compañía cinco que siempre ha tenido una calidad por debajo del promedio.

Para finalizar con la historia de las operaciones de Aurum Company, se presenta una gráfica lineal para observar el comportamiento de las ventas de la compañía durante los cinco años.

Gráfica 4.1 Ventas 1998-2002



Fuente: Elaboración propia