

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Al inicio del 2003 un nuevo grupo de administración tomó cargos en la dirección de Aurum, dicho grupo estaría a cargo de la empresa durante los próximos tres años. La empresa venía reportando pérdidas considerables en los periodos pasados, por lo que los nuevos directivos deberíamos trabajar arduamente para mejorar el desempeño de la compañía.

Para lograr la recuperación de Aurum, los directivos tomamos la decisión de aplicar una estrategia de diferenciación, con la finalidad de posicionar nuestros productos en el mercado como relojes de alta calidad. En el caso de Tempus se tenía como objetivo mantener la producción con un nivel de calidad por arriba del promedio (100% de calidad es el nivel promedio), ya que por lo general los competidores producían su producto uno con niveles promedio o por debajo del promedio. En cuanto a Lexus, buscábamos posicionarlo en la máxima calidad posible, ya que debido a las características del mercado meta, las ventas aumentarían al ofrecer un reloj de la mejor calidad. Para que Aurum llevara a cabo la estrategia que se había planteado era necesario aumentar la inversión en investigación y desarrollo para Lexus ya que era la única forma de aumentar la calidad de los productos y poder empezar a posicionarnos como teníamos planeado.

En el año 2002 Aurum generó perdidas de operación por un monto de \$455,861 dólares dando como resultado un ROE de -9%.

Los objetivos de la nueva administración para el 2005 eran los siguientes:

- Obtener un ROE del 9%
- Aumentar las ventas totales en un 5%
- Disminuir los costos de producción
- Producir productos con niveles de calidad por arriba del 100%
- Incrementar el valor de la empresa en general

5.1 Acciones realizadas en el 2003

Este primer año, el propósito principal de Aurum Company era recuperar las pérdidas monetarias que se venían acarreado de los años anteriores, por lo que se hicieron cambios en cuanto a las inversiones en mercadotecnia e investigación y desarrollo. En cuanto a la mercadotecnia, se contó con un presupuesto de \$2,218,108 para la promoción y publicidad de Tempus y de \$6,453,354 para Lexus, ambos presupuestos fueron reducidos en comparación del año anterior en un 6 y 13% respectivamente, dichos cambios fueron diferentes para cada país debido a que en el análisis histórico de las operaciones de la compañía se observó que ciertos países simplemente no estaban respondiendo a la mercadotecnia.

Otro cambio fue en cuanto a la calidad de los productos, la cual se modifica mediante las inversiones en investigación y desarrollo. La decisión en este caso fue que la calidad de Tempus debería mantenerse y la de Lexus debería ser aumentada para poder aumentar las ventas y con esto recuperar la pérdida financiera. Para Tempus se invirtieron \$3,900,000 dólares, únicamente \$100,000 dólares menos que en el año anterior. Por el contrario, para Lexus se aumentó en un 20% con una cantidad total de \$12,100,000 dólares. Lo anterior se llevó a cabo ya que el propósito era posicionarnos como productos de buena calidad, sobretodo en Lexus. En total, el presupuesto para investigación y desarrollo fue de \$16,000,000.

Es un hecho que Lexus proporciona mayores utilidades que Tempus, ya que es un producto de mejor calidad y por consiguiente más caro, es por eso que, con el mismo propósito de recuperar la situación financiera, se hicieron cambios en los precios de venta. Para Tempus, los cambios en precios fueron mínimos, ya que se disminuyeron ligeramente en casi todos los países, únicamente con la finalidad de ver la reacción de los consumidores de este producto en cuanto al precio y también para ganar cuota de mercado. En México y Estados Unidos la disminución fue un poco mayor, de 6.25% y 3.57% respectivamente, estas decisiones fueron tomadas argumentando que al ser un producto fabricado en México, podría ser vendido a un menor precio, ya que no existían costos de exportación, y en

Estados Unidos por la cercanía geográfica. En cuanto a Lexus, se llevó a cabo lo contrario, ya que los precios aumentaron en aproximadamente un 2% en la mayoría de los países, con la excepción de Japón, México y Estados Unidos, en éste último porque es un producto local que no representa mayores costos de exportación.

Algo relevante durante este año fue que se llevó a cabo una expansión del 10% en la planta ubicada en Estados Unidos que produce el producto Lexus. Con dicha expansión, en el próximo año se podría contar con 19,408 unidades más en la producción. Esta decisión se justifica por el hecho de que la planta, debido a la constante depreciación del 9.8% que sufre, no contaría con la suficiente capacidad para cubrir la demanda pronosticada.

5.2 Resultados 2003

Para el 2003 no se obtuvieron los resultados esperados ya que la idea era recuperar las pérdidas que se venían acarreado, sin embargo los resultados fueron completamente diferentes.

Al término del ejercicio del 2003 la compañía presenta pérdidas de \$1,382, 818 dólares, teniendo así un ROE de -10% (ver anexo 1). Las cifras indican que la compañía seguía decayendo financieramente hablando. Algo importante de mencionar es que durante el año la inversión en investigación y desarrollo fue \$2,000,000 más fuerte que el año pasado, gracias a eso los objetivos en cuanto a la calidad fueron cumplidos. Los directivos estaban conscientes de que dicha inversión era a largo plazo, ya que el aumento en calidad no es inmediato a la inversión, así como tampoco lo es la reacción de los consumidores, debido a eso se sabía que lo más probable era que Aurum tenía que soportar dichas pérdidas, esperando que esto nos reditúe ganancias para el año 2004 y 2005.

Aurum Company continúa siendo manejada por áreas por lo que los resultados de cada uno de los tres años de operación serán explicados por medio de cada una de las tres áreas (mercadotecnia, producción y finanzas). Dichos resultados también serán presentados por

producto ya que para cada uno se realizaron acciones distintas y por consiguiente los resultados varían. Los años a cargo de la nueva administración fueron 2003, 2004 y 2005, recordando que cada año se toma en cuenta trimestralmente, es decir, la nueva dirección realizó su labor durante 12 periodos los cuales fueron del periodo 21 al 32.

5.2.1 Mercadotecnia Tempus 2003

Durante este año, la línea del producto Tempus presentó mayores ventas en México y China, éste último país fue retomado como mercado ya que se le había dejado de vender años atrás. Desafortunadamente en los demás países obtuvimos menores ventas que en el año pasado. Sin duda alguna Estados Unidos continúa siendo el país que más consume el producto Tempus. En la tabla siguiente se pueden observar las ventas totales, de todos los países comparadas con el 2002.

Tabla 5.1 Ventas totales Tempus 2002-2003

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2002	\$7,105,964	\$1,676,632	0	\$5,088,359	\$7,097,103	\$12,068,364
2003	\$6,108,119	\$2,147,207	\$693,457	\$4,692,600	\$6,127,057	\$10,652,346

Fuente: Elaboración propia

La demanda de Tempus en el 2003 aumentó en México en un 45%, lo cual significa un gran incremento, y en China obviamente aumentaron, ya que fueron ventas introductorias en el último trimestre del año. En los demás países la demanda anual bajó, por lo que se propuso poner especial atención en los países que son sensibles a la calidad, ya que el problema en el decremento de la demanda de éstos países fue que en el último trimestre del año la calidad de Tempus tuvo un decremento, lo cual cambiará para principios del próximo año debido a las inversiones que ya se hicieron en investigación y desarrollo. En la tabla 5.2, se ve el comportamiento y el cambio en la demanda durante el último año.

Tabla 5.2 Unidades vendidas Tempus 2003

2003	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
P21	49197	10387	0	26707	42351	63000
P22	41528	11042	0	24605	40210	57238
P23	43373	20338	0	25853	44691	76421
P24	40058	15907	16149	24910	42637	67229

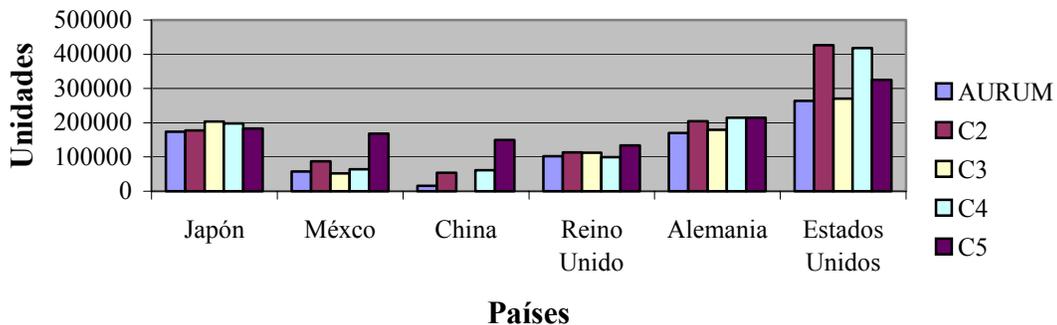
Fuente: Elaboración propia

Es evidente que el periodo 23 es en el que la demanda logró mayores aumentos, lo cual sucedió por la estrategia de bajar un poco los precios en general del producto Tempus, manteniéndolo con buena calidad.

En cuanto a la participación en el mercado mundial, el primer trimestre del año Japón alcanzó una participación del 21%, la cual fue disminuyendo. En el caso de México los cambios fueron favorables ya que del segundo al tercer trimestre se logró un aumento del 10% al 18% de participación. Como se había mencionado antes la introducción al mercado Chino logró una participación del 17% lo cual consideramos satisfactorio. La máxima participación en el mercado de Reino Unido se presentó en el primer trimestre con un 20% la cual al igual que en Japón también disminuyó al término del año. Alemania se mantuvo con un porcentaje entre el 17 y 18% todo el año. Y por último Estados Unidos presentó un aumento del 14 al 18% a mediados del año, pero en el último trimestre bajó a un 15%.

La comparación con la competencia siempre es importante, por lo que a continuación se presenta una gráfica que representa cuáles fueron los países con mayor número de unidades vendidas durante el 2003 en cada compañía. En el producto Tempus, Aurum no es líder en ventas, desde hace varios años ya se encuentra entre el tercero y cuarto lugar de cinco compañías.

Gráfica 5.1 Unidades vendidas frente a la competencia tempus 2003



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la contribución marginal total del año por país presentó un aumento en Japón, en México y en China. Es importante mencionar que el país que más contribución marginal total reporta no es necesariamente el país que mayor contribución marginal unitaria deja. Estados Unidos es el país que mayor contribución marginal total proporciona pero Reino Unido es el que mayor contribución por unidad dio durante todo el año.

La inversión en mercadotecnia es muy importante, sin embargo no se tiene control sobre la inversión en cuanto a los medios a los que va dirigido cada dólar invertido, es decir, la inversión es en general. Este año los gastos de mercadotecnia para ambos productos estuvieron muy controlados, ya que tratamos de no pasarnos del presupuesto asignado. La tabla 5.3 muestra la comparación de las cantidades invertidas este año con las del pasado.

Tabla 5.3 Gastos de mercadotecnia Tempus 2002-2003

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2002	\$285,714	\$84,211	\$0	\$590,164	\$600,000	\$800,000
2003	\$283,036	\$78,788	\$82,353	\$435,629	\$528,302	\$810,000

Fuente: Elaboración propia

Los países que tuvieron reducciones en mercadotecnia, fue porque los resultados de los estudios de mercado nos proporcionaron información para saber a qué países conviene invertir más que en otros, tal es el caso de Reino Unido y Alemania que son países muy poco sensibles a la publicidad y en Estados Unidos se observa un aumento ya que es un país influenciado por este concepto.

En cuestión de precios y calidad, Aurum siempre se ha mantenido como una empresa que produce relojes de buena calidad por un precio justo. Los consumidores saben que nunca van a pagar más de lo que realmente vale una pieza de nuestra compañía. Este año, la estrategia para Tempus fue bajar un poco los precios debido al comportamiento de la competencia, esta estrategia no nos llevó a guerra de precios, lo cual es bueno. Se observó que al bajar los precios la demanda del producto aumentó en ciertos países sensibles a esta variable. Los precios del 2003 fueron los siguientes:

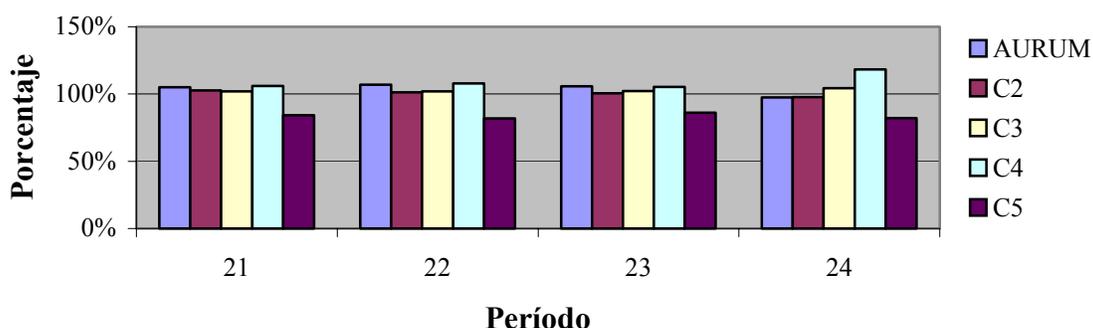
Tabla 5.4 Precios Tempus 2003

País	2002	2003	%
Japón (Yenes)	4,000	3,925	-1.88%
México (Pesos)	400	375	-6.25%
China (Yuanes)	0	665	
Reino Unido (Libras)	29	28.5	-1.72%
Alemania (Marcos)	39	38.25	-1.92%
Estados Unidos (Dólares)	42	40.5	-3.57%

Fuente: Elaboración propia

Ya se mencionó que este año se buscaba llegar a tener un nivel de calidad por arriba del nivel promedio (arriba del 100%), lo cual se consiguió de manera que Tempus fue vendido con una calidad de 103%, comparándose con la competencia en este concepto, la gráfica es la siguiente:

Gráfica 5.2 Nivel de Calidad frente a la competencia tempus 2003



F

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Producción Tempus 2003

Durante el 2002, la fábrica estaba siendo utilizada a un 95% de su capacidad, para el 2003 se decidió arrancar el año a una capacidad de producción del 70%, con la finalidad de reducir costos de almacén y de tener controlado el inventario, ya que tenerlos bajo control era uno de los principales retos en el área de producción, manteniéndolos dentro de un límite, no menor al 10% y no mayor al 25%.

Durante el primer trimestre se logró una reducción del inventario de 32% a 25.5%, empezando así la disminución de los costos de almacén que se buscaba. Para el segundo trimestre ya se había reducido el inventario a un 22%. Para el tercer trimestre del año se logró disminuir el costo unitario debido a que la planta trabajó a una capacidad del 91%, favoreciendo a la disminución de los costos fijos y los inventarios disminuyeron del 22% al 14%, quedando en un nivel más óptimo. Para el último periodo del año se volvió a aumentar la capacidad de la planta y se trabajó al 100%.

Dicha decisión en cuanto a la capacidad de la planta, se vio reflejada en un aumento del costo unitario de producción, dicho aumento fue del 8%, por lo que el costo unitario de producción registrado al final del 2003 fue de \$20.66 dólares. A principios de año se contaba con un 32% de inventario final y debería ser reducido, finalmente se terminó con un inventario de 19%. Debido a las acciones llevadas a cabo durante el año se puede decir que los costos de almacén si pudieron ser reducidos en casi un 50%. Las ventas totales fueron de \$ 76,913,442

5.2.3 Mercadotecnia Lexus 2003

Dentro de la línea Lexus se observa que las ventas aumentaron en China, Reino Unido y Alemania, y en los países restantes se presentaron ligeras disminuciones en las ventas. Se observa también que Alemania y Estados Unidos son nuestros principales consumidores. A continuación se presenta la tabla comparativa.

Tabla 5.5 Ventas totales Lexus 2003

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2002	\$5,666,259	\$4,725,663	\$5,255,215	\$5,745,511	\$10,650,849	\$15,332,900
2003	\$4,858,739	\$4,183,696	\$5,731,804	\$6,175,402	\$10,675,738	\$14,438,995

Fuente: Elaboración propia

La demanda de este producto se incrementó en China en un 5.55% y en Reino Unido en un 6.9%, lo cual es muy bueno para la compañía, aunque la demanda en general estuvo presentando variaciones durante todo el año. Para China, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos el tercer trimestre fue muy favorable, sobretodo en Estados Unidos ya que la demanda aumentó considerablemente. En la tabla 5.6 se puede observar el comportamiento de dicha demanda en cada país y en cada uno de los cuatro periodos del año.

Tabla 5.6 Unidades vendidas Lexus 2003

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
P21	21825	24320	24621	22145	46542	61955
P22	20622	28250	28853	23068	51779	62381
P23	20477	20264	29940	25681	54380	83214
P24	21456	26002	22594	20491	42825	65851

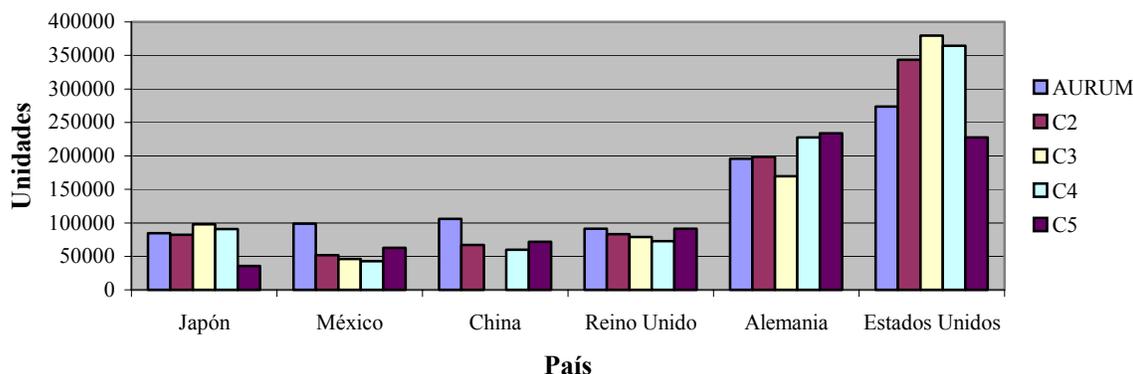
Fuente: Elaboración propia

No podemos dejar de mencionar lo ocurrido durante el periodo 24, ya que por cuestiones de exceso de demanda en el periodo 23, Aurum se vio en la necesidad de aumentar un poco los precios como medida emergente para no caer en stock out y tener gastos en exceso, como sucedió en el periodo 23, ya que la demanda era muy alta y no teníamos suficiente mercancía para cubrirla, al elevar los precios la demanda disminuyó y se pudo cubrir perfectamente, ya que de otra manera los gastos hubieras sido muy altos. En la tabla siguiente se puede observar el comportamiento de dicha demanda en cada país y en cada uno de los cuatro periodos del año.

En cuanto a la participación en el mercado, la mayor cuota la tenemos en México con el 32% y en China con el 29%. En estos dos países tenemos la mayor parte del mercado en el mundo. En el caso de Japón, se observa la gran competencia existente entre Aurum y las Compañías 2 y 3. En Japón la participación en el mercado se mantuvo. En México se perdió parte del mercado, ya que a principios de año contábamos con el 37%. En Estados Unidos al principio del año teníamos la misma participación que ahora, del 16%, pero cabe mencionar que durante el año se había presentado un aumento al 20% de participación, que a fin de año volvió a bajar.

Aurum es primer lugar de ventas en México, China y Reino Unido, lo cual es muy importante para la empresa. Enseguida se muestra la gráfica comparativa de Aurum y la competencia.

Gráfica 5.3 Unidades vendidas frente a la competencia lexus 2003



Fuente: Elaboración propia

En este producto también Estados Unidos es el país que mayor contribución total reporta, debido a que es el país que más consume. Y nuevamente Reino Unido es el país que mayor contribución marginal unitaria registra. En total se invirtieron \$6,473,353 dólares en mercadotecnia para este producto, misma cantidad que representó el 73% del presupuesto total para este rubro. A continuación se ve la tabla con las cantidades invertidas en cada país.

Tabla 5.7 Gastos de mercadotecnia Lexus 2003

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2002	\$535,714	\$1,263,158	\$1,162,791	\$1,311,475	\$1,600,000	\$1,400,000
2003	\$553,571	\$878,788	\$1,117,647	\$1,258,065	\$1,225,283	\$1,420,000

Fuente: Elaboración propia

Los precios del 2003 no sufrieron cambios radicales, de hecho fueron cambios mínimos y fueron realizados de esa manera con el único fin de observar la reacción del consumidor y de la competencia, los cambios fueron los siguientes.

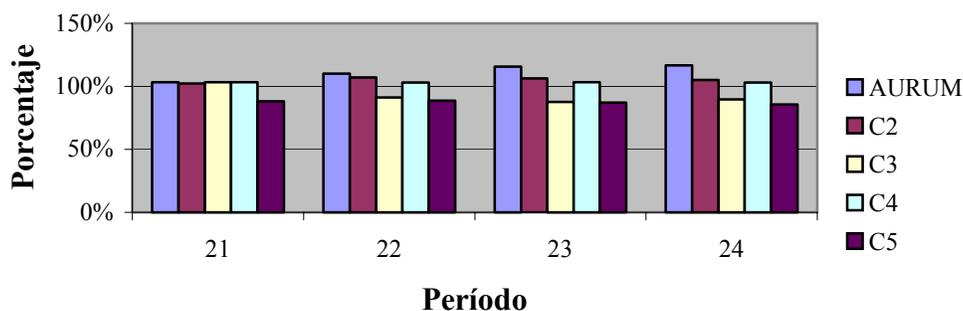
Tabla 5.8 Precios Lexus 2003

País	2002	2003	%
Japón (Yenes)	6,500	6,450	-0.8%
México (Pesos)	420	419	-0.2%
China (Yuanes)	450	460	2.2%
Reino Unido (Libras)	41	42	2.4%
Alemania (Marcos)	57	58	1.8%
Estados Unidos (Dólares)	55	53	-3.6%

Fuente: Elaboración propia

La calidad de Lexus siempre ha sido la más alta con respecto a la competencia, situación que nos mantiene como líderes en ventas en tres países. La compañía seguía invirtiendo constantemente en investigación y desarrollo, este año la inversión para elevar la calidad de Lexus fue de \$12,100,000 para Lexus. Aurum planeó desde un principio posicionar a Lexus en el mercado como un producto de alta calidad frente a la competencia y al parecer ese objetivo empieza a cumplirse en algunos países. En la gráfica 5.4 se puede observar la calidad de Lexus con respecto a la competencia.

Gráfica 5.4 Nivel de Calidad frente a la competencia Lexus 2003



Fuente: Elaboración propia

Para finales del 2002 Lexus tenía un nivel de calidad del 100.2%, este año se terminó con 111%. Lexus se ha caracterizado por tener la mejor calidad siempre, lo que significa que la estrategia que Aurum ha seguido desde un principio se esta llevando a cabo, ya que nuestra finalidad era ser líder en calidad.

5.2.4 Producción Lexus 2003

Durante el 2002 la fábrica venía produciendo a una capacidad del 96% y contaba con un inventario del 9.4%, como el límite mínimo de inventarios era del 10%, la compañía tuvo que comprar 1,147 unidades más para cubrirlo.

En busca de reducir el costo de producción y cubrir la demanda pronosticada para este año, se decidió para el primer periodo trabajar a una capacidad del 98%, terminando el primer periodo con un inventario del 16%. Al igual que en la planta de Tempus, la capacidad de producción estuvo manejada con base en el control del nivel de nuestros inventarios y bajo la información que los pronósticos de demanda arrojaban, por lo que finalmente se optó por laborar a una capacidad del 100%. Esta decisión se tomó una vez controlados nuestros niveles de inventarios, buscando la reducción de costos de producción.

El costo total de producción por unidad había sido al terminar el 2002 de \$30.32 dólares y el costo variable unitario de \$22.82 dólares. Este producto estaba siendo producido con un nivel de calidad del 100.2. Al final del 2003, el costo total de producción de Lexus aumentó a 31.26 dólares. La razón de este aumento se debió a que la inversión en consultoría para Lexus se redujo con el único fin de invertir un poco más del presupuesto para la consultoría de Tempus, esto con el objetivo de disminuir los costos de fabricación del producto uno, ya que estaban aumentando. En cuanto al nivel de inventarios, este año se terminó con un inventario final del 17%, lo cual estaba dentro del rango permitido.

5.2.5 Finanzas 2003

Durante el primer trimestre se venía reportando una pérdida de \$483,191 dólares, repercutiendo seriamente en el rendimiento sobre la inversión, ya que éste mostró un rendimiento negativo de -7% , dejando a Aurum como una compañía no rentable en este periodo. En éste mismo periodo la rotación de cuentas por cobrar no tenía buenos niveles, por lo que se invirtieron \$100,000 dólares del presupuesto para acelerar el cobro de las cuentas por cobrar.

En el segundo trimestre la demanda de Lexus se incrementó, sin embargo, la baja generalizada de las ventas de Tempus trajeron consigo una pérdida de \$1,061,710 dólares, esto también se debió a que los gastos de operación fueron mayores al incrementarse la inversión en investigación y desarrollo y la inversión en consultoría.

Por su parte en el departamento de finanzas se tomó la decisión de realizar un pago por \$700,000 dólares para disminuir el rubro de préstamos e intereses, con el fin de disminuir los niveles de deuda reflejándose en el flujo de efectivo de la misma. Además se invirtieron \$100,000 dólares para el cobro de las ventas a crédito lo que representó tener \$1,447,966 dólares menos en las cuentas por cobrar.

El tercer trimestre tampoco se reportaron utilidades, sin embargo la pérdida se redujo en un 40%, dichas pérdidas fueron de \$640,359 dólares. Para el último periodo del año, el área de finanzas tomó la decisión de disminuir los seguros a propiedades, directores y productos, sabíamos que esto nos podría acarrear muchos problemas ya que pondríamos en riesgo la estabilidad de la compañía, sin embargo fue un riesgo que tomamos y que afortunadamente no trajo consecuencias fatales. Para éste periodo el presupuesto del cobro a clientes fue de \$50,000 dólares. En éste último trimestre, Aurum obtuvo una utilidad de \$90,087 dólares, arrojando un ROE de 1%. Estos resultados fueron favorecedores para la empresa ya que se logro salir de pérdidas registradas en periodos anteriores.

5.3 Acciones realizadas en el 2004

Conociendo los resultados del 2003, la compañía tuvo que llevar a cabo cambios en las

variables que podían ser manipuladas, es por eso que los gastos de mercadotecnia destinados a la promoción y publicidad de Tempus fueron en total de 2,581,156.31. Dicha cantidad fue 9.3% mayor que la del año pasado. Los gastos fueron distribuidos en cada país con respecto al impacto que la mercadotecnia produce en cada mercado.

Nuestra cuota de mercado en China debería ser aumentada ya que era prácticamente un mercado recién retomado, el aumento en la inversión de mercadotecnia fue triplicado con el fin de ganar mayor participación en el mercado chino ya que el año pasado únicamente se había vendido durante el último trimestre. Otro cambio radical se dio en la inversión en Japón, debido a que el mercado japonés no venía respondiendo positivamente a la publicidad de Tempus, y además representaba muy pocas utilidades para la compañía, por lo que la reducción en este país fue del 50%, ésta decisión suena muy drástica, pero fue algo necesario, debido a que la capacidad de la planta no estaba siendo suficiente por lo que debería sacrificarse a algún país, y por motivos financieros se tomó la decisión de que fuera Japón. En cuanto a Lexus, el presupuesto fue \$6,452,529, 14% mayor que en el 2003. Se aumentó la inversión en un 26% en México ya que de acuerdo a los estudios de mercado, los mexicanos mostraban cierta sensibilidad a la publicidad de los relojes, todo lo contrario a lo que sucede en los mercados de Reino Unido y Alemania, en los cuales la disminución fue de 4.44% y 8.51% respectivamente, ya que no respondían a estas inversiones.

Los cambios llevados a cabo en cuanto a las inversiones en investigación y desarrollo para manipular la calidad de los productos no fueron tan drásticos, ya que para Tempus únicamente se aumentaron \$100,000 dólares, con la finalidad de no perder el nivel que ya se tenía y para Lexus fue de \$9,500,000 dólares, \$2,600,000 menos que el año anterior debido a que Lexus ya contaba con un nivel bastante satisfactorio de calidad, ya que era líder en este concepto.

Los costos de producción venían reportando reducciones, por lo que los precios podían ser disminuidos también en ambos productos y así poder ganar mayor cuota de mercado vendiendo más productos. Los precios sufrieron cambios distintos en cada país, debido a los diferentes tipos de cambio, pero en todos los países y en ambos productos, los precios

fueron disminuidos, con excepción del precio de venta de Tempus en Japón y de Lexus en México.

En el 2004, la demanda de ambos productos iba aumentando, por lo que se tuvieron que expandir ambas plantas. La planta de Tempus, localizada en México, se expandió en un 15%. En cuanto a la planta de Lexus, por medio de los pronósticos nos percatamos de que la demanda volvería a aumentar en el segundo trimestre del año, y por lo tanto nuestra producción sería nuevamente insuficiente, por lo que se decidió aumentar la capacidad y por seguridad al cumplimiento de la demanda, se expandió la planta en un 5% más.

5.4 Resultados 2004

Las ventas mundiales se incrementaron en 775,581 unidades al final del 2004, Aurum Company reportó un incremento en venta de unidades por 244,455. Las ventas pronosticadas para 2004, eran de \$80,000,000 y se alcanzó un total de \$80,437,271 (ver anexo 2), esto representa \$3,523,829 más ventas que el año anterior. Los resultados son, utilidad de \$727,440 dólares, con un ROE anual de 3.74%, lo cual indica que Aurum comienza a tomar un camino más prometedor.

Debemos mencionar que se requirió de una inversión de \$13,500,000 para Investigación y Desarrollo \$2,500,000 menos que el año pasado, ajustando los recursos de la compañía y manteniendo un nivel competitivo.

Al área de mercadotecnia se le asignó un presupuesto de \$8,500,00 cuando se requirió de una inversión de \$9,027,212 un monto mayor al año pasado ya que varios países requirieron mayor impacto de nuestra marca.

5.4.1 Mercadotecnia Tempus 2004

Las Ventas de Tempus aumentaron en un 8.11% y el número de unidades vendidas en un 21.61%. Se observa un gran decremento de las ventas en Japón debido a que la compañía

decidió retirar inversiones en mercadotecnia en dicho país ya que es un mercado que venía presentando muy pocas utilidades para la empresa. Lo anterior fue sumamente necesario ya que la capacidad de la planta no era lo suficientemente grande para cubrir la demanda de éste producto.

Las unidades vendidas aumentaron en todos los países con excepción de Japón, por la razón antes mencionada. En el caso de China, el aumento fue muy grande, recordemos que el último periodo del año pasado se introdujo el producto Tempus a este país consiguiendo resultados muy favorables en el 2004. En países como México, Reino Unido y Alemania la demanda aumentó pero no se reflejó en las ventas, debido a que los precios se bajaron, con la finalidad de recuperar mercado, lo cual se consiguió. Los datos de las ventas por país son los siguientes:

Tabla 5.9 Ventas totales Tempus 2003-2004

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2003	\$ 6,108,119	\$2,147,207	\$ 693,457	\$ 4,692,600	\$ 6,127,057	\$ 10,652,346
2004	\$ 3,536,724	\$2,070,643	\$ 5,180,865	\$ 4,459,549	\$ 5,812,972	\$ 11,828,112

Fuente: Elaboración propia

En comparación con la competencia, la demanda de Tempus tuvo el primer lugar en China y Reino Unido, el cuarto lugar en México y Estados Unidos y el quinto lugar en Japón y Alemania. Las unidades vendidas por país se muestran en la tabla 5.10.

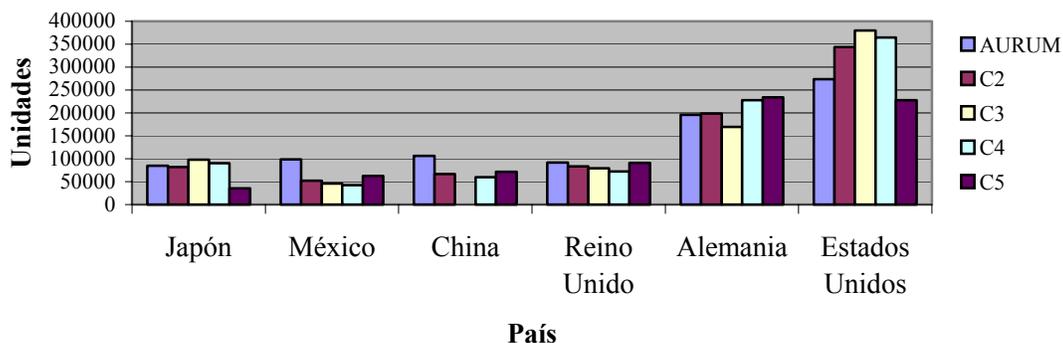
Tabla 5.10 Unidades vendidas Tempus 2003-2004

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2003	174156	57674	16149	102075	169889	263888
2004	106118	62107	149499	120281	171742	343442

Fuente: Elaboración propia

Para poder comparar las unidades vendidas de Aurum con las de la competencia se presenta la gráfica siguiente:

Gráfica 5.5 Unidades vendidas frente a la competencia tempus 2004



Fuente: Elaboración propia

El 2004 para Tempus fue un año importante ya que la participación en el mercado mundial incrementó de 16% a 18.23%. La participación en el mercado aumentó en China, Reino Unido y Estados Unidos, se mantuvo estable en Alemania y disminuyó en México y Japón. Es éste último caso cabe mencionar nuevamente que la compañía se vio en la necesidad de propiciar la baja de demanda, sobre todo en Japón y durante un periodo en México, debido a la insuficiente capacidad para cubrirla y no caer nuevamente en stock outs que nos causaban gastos adicionales no planeados.

Los cambios realizados en las inversiones de mercadotecnia por país ya han sido explicados al describir las acciones realizadas de este año, sin embargo a continuación se observan en la siguiente tabla:

Tabla 5.11 Gastos de mercadotecnia Tempus 2004

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2003	\$283,036	\$78,788	\$82,353	\$435,629	\$528,302	\$810,000
2004	\$138,229	\$79,167	\$329,480	\$568,340	\$535,885	\$930,000
%	-51.16	0.48	300.08	30.46	1.44	14.81

Fuente: Elaboración propia

Durante este año, los precios de Tempus tuvieron cambios con la finalidad de aumentar nuestra participación en el mercado mundial y con ello las ventas. El comportamiento del mercado está en constante cambio, y Aurum cuenta con la capacidad de adaptarse a dichos cambios de manera que saquemos provecho de ello. Debido a situaciones macroeconómicas, los tipos de cambio fueron diferentes, es por eso que a continuación presentamos una tabla con los precios de Tempus del año pasado y de éste, en la moneda de cada país, con la finalidad de ver los cambios que se realizaron.

Tabla 5.12 Precio Tempus 2003-2004

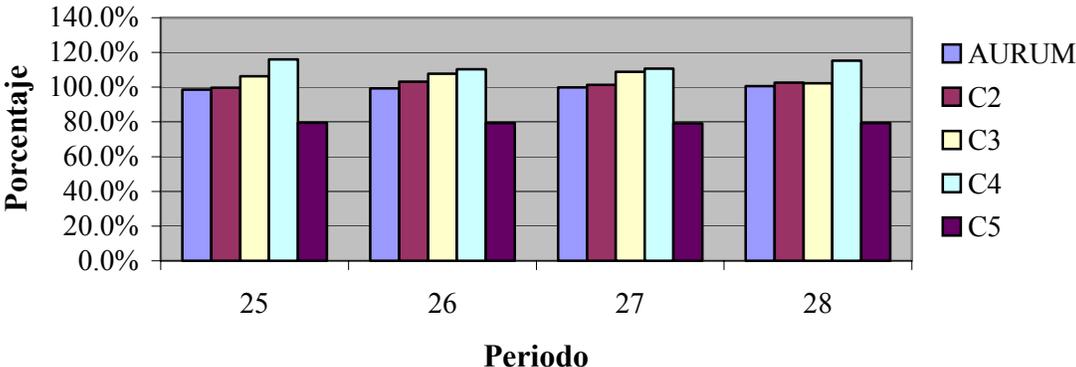
País	2003	2004	%
Japón (Yenes)	3,925	3963	0.97
México (Pesos)	375	323.5	-13.73
China (Yuanes)	365	300	-17.81
Reino Unido (Libras)	28.5	24	-15.79
Alemania (Marcos)	38.25	35.5	-7.19
Estados Unidos (Dólares)	40.5	34.5	-14.81

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la competencia, los precios de Tempus se encontraron por debajo del promedio, lo cual cumple con la meta del año pasado de mantener a Tempus como un producto de bajo precio.

La inversión en investigación y desarrollo fue de \$4,000,000 de dólares, un poco más que el año anterior, sin embargo hubieron compañías competidoras que aparentemente invirtieron cantidades mayores puesto que nuestra calidad disminuyó inesperadamente, terminando el año con un nivel de 100.6%, lo cual indica que estaba justamente en el nivel promedio, cuando lo que se planeó fue mantener a Tempus en un nivel por arriba del promedio. Con respecto a la competencia, la calidad de Tempus fue como se ve en la gráfica 5.6.

Gráfica 5.6 Nivel de Calidad frente a la competencia tempus 2004



Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Producción Tempus 2004

Uno de nuestros objetivos para este año fue el de reducir costos por lo que se decidió producir al 100%, lo cual ligado a una inversión promedio de 119,996 en consultoría, ayudó a reducir tanto el costo variable unitario como el costo total unitario, como se muestra en la tabla 5.13.

Tabla 5.13 Costos de producción Tempus 2004

Año	2002	2003	%
Costo variable unitario	\$14.70	\$13.66	-7
Costo total unitario	\$21.28	\$20.22	-5

Fuente: Elaboración propia

Durante este año al igual que el anterior, uno de los propósitos era controlar el inventario entre un 10 y un 25%, ya que es el límite permitido. En los periodos 25, 26 y 27, es decir, en los primeros tres trimestres del año, se había pronosticado una demanda que satisfacía no sólo a los requisitos del mercado, sino también nuestras políticas de inventarios. Sin embargo esto no fue real, ya que la demanda fue mayor debido a los ajustes que se hicieron en mercadotecnia y en precios, por lo que se tuvieron que comprar unidades extras, se compraron 11,918; 24,162 y 1,207 unidades respectivamente. Dicha compra de mercancía fue hecha para completar el 10% de inventario requerido como mínimo, por lo que la demanda si fue satisfecha.

Debido a las situaciones explicadas anteriormente se decidió expandir la planta en un 15% (límite máximo permitido), a pesar de eso, no se logró cumplir con el inventario mínimo.

5.4.3 Mercadotecnia Lexus 2004

Las ventas totales de Lexus aumentaron en un 3.14% y el número de unidades vendidas en un 8.66%. Las ventas totales aumentaron de \$46,064,372 a 47,559,863 dólares, sin embargo no en todos los países fue así ya que, en la tabla 5.14 se observa que en China y Japón disminuyeron.

Tabla 5.14 Ventas totales Lexus 2003-2004

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2003	\$4,858,739	\$4,183,696	\$5,731,804	\$6,175,402	\$10,675,738	\$14,438,995
2004	\$4,717,990	\$5,207,594	\$4,710,201	\$6,813,946	\$10,680,976	\$15,429,155

Fuente: Elaboración propia

En países como México, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, la demanda aumentó pero no se reflejó en las ventas de todos los países, como en el caso de Japón, debido a que los precios se bajaron, con la finalidad de recuperar mercado.

En comparación con la competencia, la demanda de Lexus tiene el primer lugar en México, China y Reino Unido, el tercer lugar en Alemania, el cuarto lugar en Japón y en Estados Unidos. A continuación, la tabla de las unidades vendidas frente a la competencia.

Tabla 5.15 Unidades vendidas frente a la competencia Lexus 2004

	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
AURUM	87,706	117,664	92,091	115,522	202,977	307,147
C2	81,979	51,616	47,998	92,007	201,689	383,341
C3	91,149	101,750	40,870	98,147	198,695	428,335
C4	165,168	32,328	39,212	101,989	253,665	448,182
C5	234,993	71,942	66,159	109,072	252,757	292,220

Fuente: Elaboración propia

Para el 2004 la participación en el mercado de Lexus no se logró aumentar ya que en el 2003 se tenía una participación de 20.90% y en el 2004 la participación fue de 20.51% lo cual nos dice que disminuyó un .39 comparado con el año 2003. El decremento total no significa que la participación haya disminuido en todos los países. La cuota de mercado aumentó en México y Japón, se mantuvo estable en Reino Unido y Estados Unidos y disminuyó en China y Alemania.

Los gastos fueron distribuidos en cada país con respecto al impacto que la mercadotecnia produce en cada mercado. Se muestra la tabla comparando el año pasado con éste.

Tabla 5.16 Gastos de mercadotecnia Lexus 2003-2004

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2003	\$553,571	\$878,788	\$1,117,647	\$1,258,065	\$1,225,283	\$1,420,000
2004	\$554,816	\$1,187,500	\$884,393	\$1,204,633	\$1,129,187	\$1,492,000
%	0.22	26	-26.37	-4.44	-8.51	4.83

Fuente: Elaboración propia

Los países en los que se disminuyó la inversión en mercadotecnia fueron China, Reino Unido y Alemania debido a que con el paso del tiempo nos habíamos percatado de que estos países no respondían a la publicidad.

Durante este año, los precios de Lexus tuvieron cambios con la finalidad de aumentar nuestra participación en el mercado mundial y con ello las ventas. Los tipos de cambio fueron diferentes por situaciones macroeconómicas, es por eso que a continuación presentamos una tabla con los precios del año pasado y de éste, en la moneda de cada país, con la finalidad de ver los cambios que se realizaron.

Con respecto a la competencia, los precios de Lexus se encuentran por debajo del promedio, debido a que la calidad disminuyó, los precios también tuvieron que ser reducidos pues no podíamos ofrecer el reloj al mismo precio si ya no contaba con el mismo nivel de calidad. En la tabla 5.17 se ven los cambios realizados.

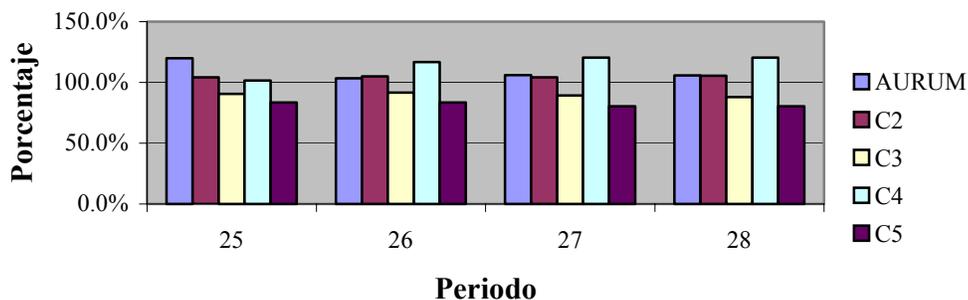
Tabla 5.17 Precios Lexus 2003-2004

País	2003	2004	%
Japón (Yenes)	6,500	6,225	-4.23
México (Pesos)	418	425	1.67
China (Yuanes)	461	442	-4.12
Reino Unido (Libras)	42	38	-9.52
Alemania (Marcos)	58	55	-5.17
Estados Unidos (Dólares)	53	50	-5.66

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la calidad de Lexus, nos arriesgamos a invertir una cantidad menor en el segundo trimestre del año, basándonos en que al haber invertido cantidades altas en periodos pasados ésta se iba a mantener en un nivel alto. Desafortunadamente nuestra teoría se vio afectada por factores externos incontrolables llevándonos a ocupar un segundo lugar hasta el final del año con un nivel promedio anual de 108%, lo cual no esta nada mal, pero el liderazgo en este concepto se perdió, posicionándonos en el segundo lugar ya que la compañía cuatro había logrado superarnos mediante inversiones muy grandes en investigación y desarrollo.

Gráfica 5.7 Nivel de Calidad frente a la competencia lexus 2004



Fuente: Elaboración propia

Debemos tener en cuenta que la calidad es una variable que se ve influenciada por diferentes factores de los cuales no tenemos control ni la suficiente información para estudiarlos.

5.4.4 Producción Lexus 2004

Las metas trazadas al principio de este año fueron principalmente la reducción tanto del costo de producción y el costo variable, como el control de inventarios. Finalizando con los siguientes resultados.

Lexus mostró una disminución en el costo variable del 14% y en el costo de producción unitario del 12%, con lo que se ahorraron \$769,221 dólares del presupuesto para producir. Esto se debió gracias a la inversión en consultoría, designando para Lexus un 60% del presupuesto para consultoría y al mismo tiempo de tener trabajando la planta a un 100%.

En un concepto general los inventarios se redujeron un 1.53%, terminando el 2004 con un inventario del 14.61%. En cuanto a menor cantidad de inventarios se refiere, en comparación con la competencia nos ubicamos en un segundo lugar.

La producción de este reloj alcanzó a cubrir perfectamente la demanda, gracias a la expansión que se llevó a cabo en el 2003. Afortunadamente en este año no nos vimos en la necesidad de comprar producto para poder cumplir con la demanda, siempre satisfacíamos la demanda, la cual aumentó debido a diversos ajustes que hicimos en cuanto a marketing y precios.

5.4.5 Finanzas 2004

En el área de finanzas el presupuesto para los tres tipos de seguros con los que cuenta la compañía se incrementó en el primer trimestre, con la finalidad de protegernos y mantener la estabilidad de la empresa.

En este mismo primer periodo del año se puede decir que las ventas de Aurum aumentaron en un 8%. Sin embargo, debido a que nuestros gastos en mercadotecnia aumentaron 12%, los de consultoría, tanto en el área de producción como en mercadotecnia fueron más altos y los gastos por seguro también se incrementaron, Aurum no pudo obtener utilidad por el contrario, se tuvo una pérdida de \$671,160 dólares lo que trajo consigo un ROE de -10 %. Por otro lado, no se lograron resultados positivos ya que el gasto en investigación y desarrollo para mantener la calidad de ambos productos es demasiado alto.

Durante el segundo trimestre, se solicitó préstamo por \$778,000 dólares lo que sirvió para financiar la ampliación de las dos plantas de producción, dicho préstamo con el propósito de no incrementar más los gastos de operación para este año. Para mediados del año, las ventas en dinero se incrementaron en 1% y se obtuvo una utilidad de \$1,218,989 y se llegó a tener un ROE de 17%, por lo que éste fue el periodo en el que mejor desempeño había registrado la compañía y fue considerado como un gran avance para la situación de Aurum ya que remontamos, por mucho, el rendimiento negativo de los accionistas del trimestre pasado. Además que la nueva administración no había reportado una utilidad tan grande y un ROE de tal magnitud.

Durante el tercer trimestre del 2004, las ventas reportadas en el estado de resultados de la compañía, fueron 5.25% menores a las reportadas en el periodo pasado, sin embargo se tuvo una utilidad de \$124,101 dólares y aunque el rendimiento sobre la inversión disminuyó, logró estar en un 2%.

El área de finanzas decidió pagar parte de la deuda con un monto de \$202,000 dólares para disminuir, posteriormente, el monto de los intereses. Por otro lado, decidimos nuevamente correr el riesgo de disminuir el monto de los seguros contratados para la protección de los directores, de la planta y de los productos, esta baja osciló entre \$500 y \$1,000 dólares y al igual que en un periodo donde se hizo una operación similar, dicha situación no trajo consecuencias que lamentar, aunque estamos conscientes de que poníamos en riesgo la estabilidad de la compañía.

En términos anuales, el desempeño de Aurum registró durante el año una utilidad de \$727,440 dólares y un ROE anual de 3.74%.

5.5 Acciones realizadas en el 2005

El total de la inversión en mercadotecnia para Tempus fue de \$3,459,407 dólares, es decir, 34% más que el año anterior. La inversión en mercadotecnia se incrementó en todos los países ya que debido a análisis realizados con respecto a la competencia, se llegó a la conclusión de que nuestro impacto con respecto a la mercadotecnia estaba siendo muy bajo, se decidió aumentar la inversión y se vieron resultados que comprobaron que, en efecto, la mercadotecnia fue un factor importante para el incremento de las ventas en este año. Los cambios más notorios fueron en Japón y en Estados Unidos en lo que respecta a los mercados de Tempus. En Japón se volvió a invertir en mercadotecnia debido a que Aurum ya tenía la capacidad de producción suficiente para satisfacer ese mercado, por lo que se tenía que recuperar después de haber sido disminuido. Estados Unidos venía representando aumentos en las ventas gracias a la promoción y publicidad, por lo que este año la inversión en dicho país fue mayor en un 63.08%. En cuanto a Lexus, los gastos de mercadotecnia aumentaron en un 11.40%, para este año, ya se tenía más experiencia en cuanto a la respuesta de ciertos mercados, es decir, quiénes eran más sensibles a la publicidad, por lo que, los mayores aumentos se presentaron en los países que habían respondido positivamente a la mercadotecnia, sin embargo, también se llevaron a cabo reducciones en aquellos en los que para la compra de un reloj con las características de Lexus, no necesitaban mayor inversión en esto, tales países fueron México y China.

El presupuesto para Tempus en cuanto a la investigación y desarrollo fue de \$4,200,000 dólares, \$200,000 más que en el año anterior, este producto siempre había mantenido un nivel promedio en cuanto a su calidad, pero para este último año la compañía decidió aumentarla un poco ya que algunos competidores estaban invirtiendo cantidades fuertes en su calidad y como medida preventiva para no perder nuestro nivel, se decidió invertir más. En cuanto a la calidad de Lexus, ésta seguía siendo de las mejores, por lo que era importante no dejar de invertir constantemente, este año se destinaron \$10,500,000

dólares, \$1,000,000 más que en el año pasado por las mismas razones que Tempus. La situación mundial en la industria relojera era cambiante, por lo que Aurum debería estar siempre preparado para sostenerse a pesar de dichos cambios, en este caso, los precios de nuestros productos sufrieron cambios en algunos países, la competencia era muy fuerte por lo que periodo a periodo se debían tomar decisiones distintas. El precio de venta para Tempus fue disminuido notablemente en México ya que los costos de producción así nos lo permitían, por el contrario, en cuanto al precio de venta de Lexus, éste se aumentó en un 23.37% en el mismo país, debido a que el mercado mexicano reaccionaba de manera completamente diferente en ambos productos. En los demás países, los cambios en precios no fueron relevantes.

Este año, la demanda de Tempus venía presentando aumentos considerables, por lo que nuevamente se tuvo que expandir la planta dos veces durante este año, acciones llevadas a cabo para satisfacer siempre las necesidades y requerimientos del mercado mundial.

5.6 Resultados 2005

Este año fue el último año de gestión del grupo de administración que tomó cargos en Aurum a principios del 2003. Los resultados al final de los tres años han sido favorables ya que la empresa esta en mejores condiciones. Este año la compañía presentó mejor desempeño que en los dos años anteriores, la demanda mundial de ambos productos se incrementó, para el mercado donde Tempus está ubicado se reportó una alza de 327,000 unidades, y para el mercado de Lexus el aumento fue de 184,000 unidades. Aurum Company posicionó sus dos productos incrementando su nivel de participación en el mercado con un total de 20.51%, 1.23% más que el año anterior. Las ventas pronosticadas para el cierre del 2005 fueron de \$82,400,000 dólares, sin embargo la cifra fue superada, ya que este año se registraron ventas de \$85,846,820 dólares (ver anexo 3), \$5,409,549 más que el año anterior. En suma, Aurum reportó una utilidad de \$979,989 con un ROE anual de 5.01%.

En el 2005 se requirió de una inversión en investigación y desarrollo de \$14,700,000 dólares, \$1,200,000 más que el año anterior ya que el mercado requirió mayor calidad en los productos para. Así también el departamento de mercadotecnia solicitó un aumento en el presupuesto para las inversiones en éste concepto, por lo tanto, \$2,146,808 dólares más fueron destinados al área de mercadotecnia.

Durante el último trimestre del año, la situación de la compañía era mucho mejor, por lo que convenimos que ya habíamos alcanzado los requerimientos necesarios para poder realizar una petición de licitación al Gobierno de los Estados Unidos, la cual se ganó, efectuando una venta de 60,000 unidades extras.

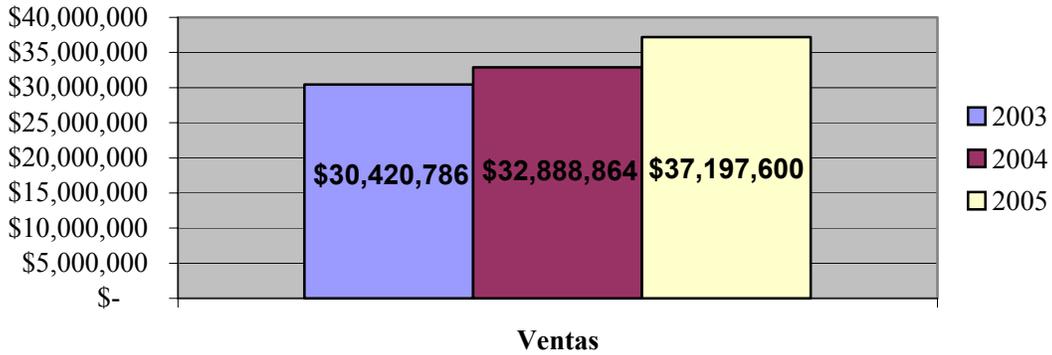
5.6.1 Mercadotecnia Tempus 2005

Las ventas de Tempus aumentaron del 2004 al 2005 en un 13.10% y el número de unidades vendidas en un 14.69%. El mayor cambio en ventas se dio en México con un aumento del 72.56%. En Japón, también incrementaron las ventas considerablemente y en este caso cabe mencionar que el año pasado las ventas habían sido muy bajas debido a que se tomó la decisión de reducirlas por la falta de capacidad de la planta de éste producto para cubrir la demanda de todos los países, después de llevar a cabo la expansión de dicha planta, Aurum contó con la capacidad de satisfacer a todos sus clientes recuperando el mercado japonés.

En cuanto al número de unidades vendidas hubo un incremento en todos los países con excepción de China ya que se vendieron 7,979 unidades menos que el año pasado. El incremento en México fue del 109.91%, dicho incremento se dio en el último periodo del año debido al aumento en mercadotecnia y a la reducción del precio de venta, decisiones que fueron tomadas con respecto al comportamiento que el mercado mexicano venía presentando periodo tras periodo.

La demanda de Tempus tiene el segundo lugar en México y China, el tercero en Reino Unido y Estados Unidos el cuarto lugar en Japón y el quinto lugar en Alemania. A continuación se observa la gráfica de ventas para ver de manera más clara el desempeño de Aurum durante los tres últimos años.

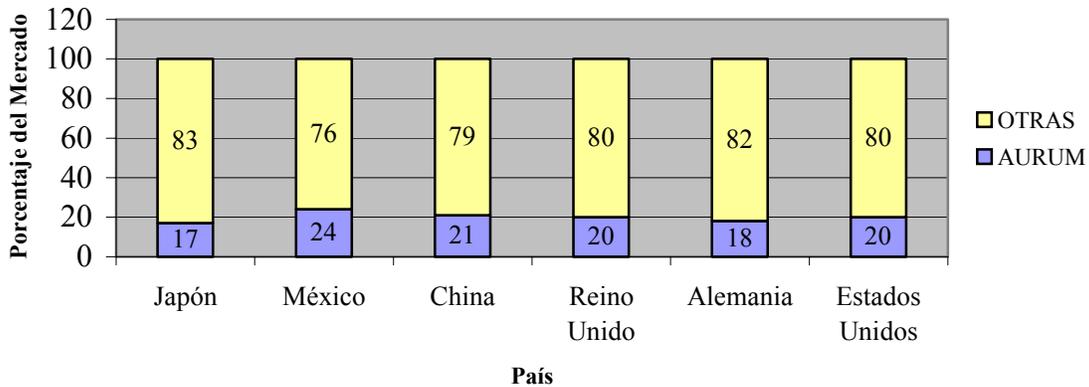
Gráfica 5.8 Ventas totales tempus 2003-2005



Fuente: Elaboración propia

La demanda de Tempus tiene el segundo lugar en México y China, el tercero en Reino Unido y Estados Unidos, el cuarto en Japón y el quinto en Alemania. La participación en el mercado aumentó en Japón, México y Estados Unidos, se mantuvo estable en Alemania y disminuyó en China y Reino Unido. Quedándonos al final del 2005 de la siguiente manera:

Gráfica 5.9 Participación en el mercado tempus 2005



F

Fuente: Elaboración propia

Debemos destacar que a principios de año, las tendencias de compra en los diferentes mercados empezaban a verse más marcadas. Definitivamente el rasgo más importante para la decisión de compra en Japón fue un nivel de calidad alto, prueba de ello es que la

compañía líder en ventas desde hace cuatro periodos era la número cuatro, con la mejor calidad a nivel mundial y con el precio más caro, dicha calidad era casi 7% mayor a la nuestra, lo que nos dejaba fuera de competencia para ganar el liderazgo en éste país.

En México la característica que predominó en varios periodos para la decisión de compra de los consumidores era precios bajos, por lo que sin importar la mala calidad del producto de la compañía cinco, ésta era líder en ventas.

China siempre fue un país poco predecible, ya que un producto de alta calidad les llama la atención, pero también buscan un precio bajo, algunas veces como en el primer trimestre del año, Aurum tenía menores precios y casi la misma calidad que la compañía cuatro por lo que llegamos a ser líderes en ventas, para ese periodo, pero en temporadas pasadas también había sucedido que China compraba más a las compañías con precios más altos y con calidad baja, es por esto que en éste país la reacción del consumidor siempre se fue distinta.

En Estados Unidos la mercadotecnia siempre fue un factor muy importante en la decisión de compra de los consumidores, como los precios no podían ser más bajos porque no nos dejarían contribuciones considerables, en éste país se decidió incrementar la inversión en mercadotecnia, lo cual resulto favorable.

El presupuesto destinado para la promoción y publicidad de Tempus, fue distribuido en cada país con respecto al impacto que la mercadotecnia tiene en cada país, en este caso el aumento se dio en todos los países, pero en diferente grado como se muestra la tabla 5.18.

Tabla 5.18 Gastos de mercadotecnia Tempus 2003-2005

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos	Total
2003	\$283,036	\$78,788	\$82,353	\$435,629	\$528,302	\$810,000	\$2,218,108
2004	\$138,229	\$79,167	\$329,480	\$568,340	\$535,885	\$930,000	\$2,581,101
2005	\$333,333	\$83,819	\$361,297	\$600,000	\$564,356	\$1,516,600	\$3,459,405
% 04-05	141.15	5.88	9.66	5.57	5.31	63.08	34.03

Fuente: Elaboración propia

Durante el 2005, los precios de Tempus se redujeron en Japón, México y Alemania; se aumentaron ligeramente en Reino Unido y Estados Unidos y en el caso de China se mantuvo el mismo precio. Dichos cambios se llevaron a cabo con la finalidad de aumentar nuestra participación en el mercado mundial y con ello las ventas, tomando las decisiones con base en análisis realizados con el comportamiento de la demanda en los diferentes países, con base en como el simulador lo maneja. Los precios este año estuvieron de la siguiente manera.

Tabla 5.19 Precios Tempus 2003-2005

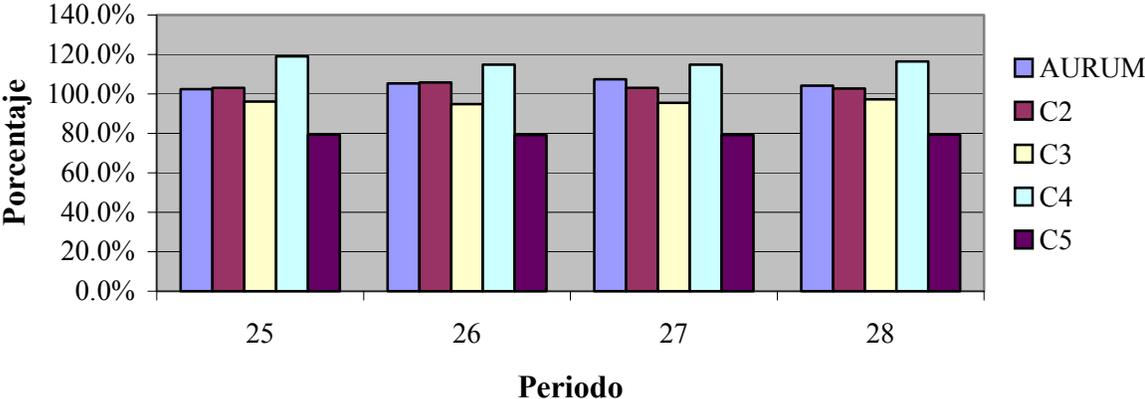
País	2003	2004	2005	Cambio 04-05
Japón (Yenes)	3925	3963	3862.5	-2.53%
México (Pesos)	375	323.5	280.45	-13.30%
China (Yuanes)	365	300	300	0
Reino Unido (Libras)	28.5	24	24.125	0.52%
Alemania (Marcos)	38.25	35.5	33.225	-6.40%
Estados Unidos (Dólares)	40.5	34.5	34.8725	1.07%

Fuente: Elaboración propia

Las inversiones en investigación y desarrollo causaron que la calidad de este reloj llegara a tener el nivel que se había planeado, ya que el objetivo era posicionar a Tempus como un reloj con una calidad por arriba del promedio que es del 100%, y al finalizar este año, Tempus se encuentra con un nivel de 104.2%. Manteniéndonos en el segundo lugar en

cuestiones de calidad, para observar mejor este concepto se presenta la gráfica 5.10, en la cual se compara la calidad de Tempus con la de las otras compañías.

Gráfica 5.10 Nivel de Calidad frente a la competencia tempus 2005



Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Producción Tempus 2005

Reducir costos siempre fue parte principal de los objetivos de Aurum, este año, también se logró reducirlos, por eso se trabajo al 100% de la capacidad de la planta y además se continuó invirtiendo en consultoría. El costo variable unitario se redujo de \$14.70 a \$13.65 dólares y el costo total unitario también disminuyó de \$21.28 a \$20.22 dólares. El porcentaje de inventarios también se encontró en un nivel más óptimo, ya que se terminó el año con un 11% de inventarios, lo cual es excelente.

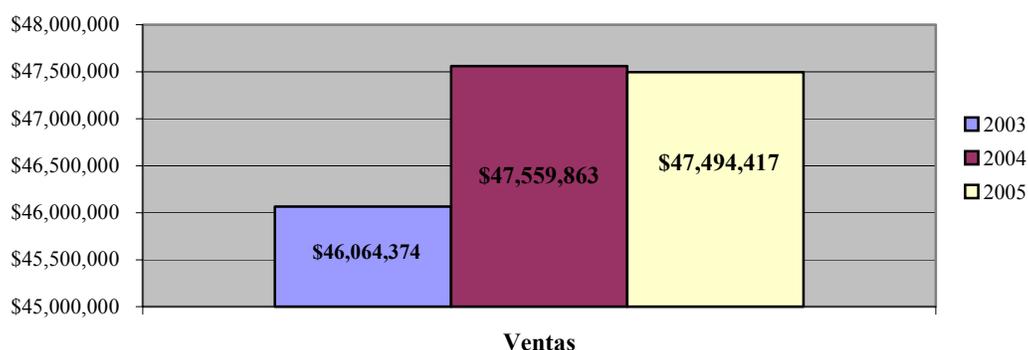
Este año también fue necesario invertir en la expansión de la planta, ya que nuestra producción no estaba siendo suficiente, por lo que durante los dos primeros trimestres del año se llevaron a cabo expansiones del 15% en el primero y 8% en el segundo.

5.6.3 Mercadotecnia Lexus 2005

Las Ventas Totales del 2003 fueron bajas, sin embargo en el 2004 se lograron aumentar, mientras que en el 2005 disminuyeron ligeramente en un 0.14%, pero a pesar de esto el número total de unidades vendidas de Lexus aumentó en un 0.97%.

A continuación se presentan de manera gráfica los aumentos y disminuciones que hubo en las ventas totales.

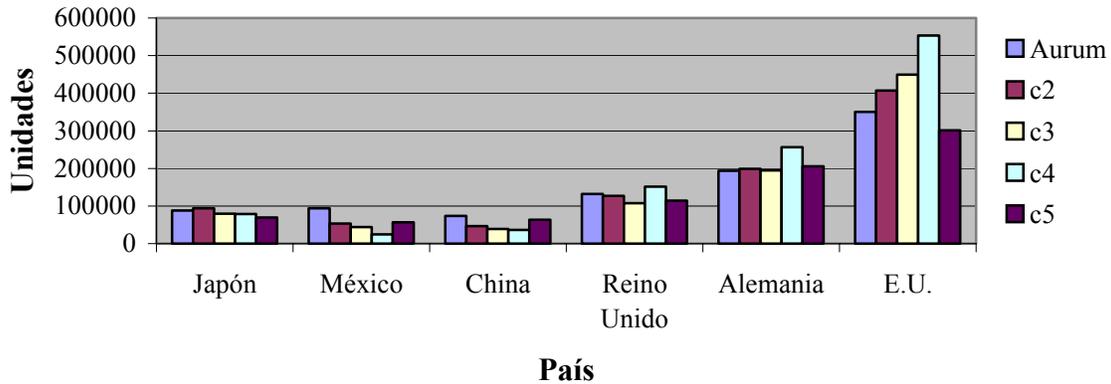
Gráfica 5.11 Ventas totales lexus 2003-2005



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el 2005, las ventas totales en dólares aumentaron en Estados Unidos en un 13.32% y en Reino Unido en un 3.78%. Mientras que las ventas en unidades se incrementaron en Reino Unido en un 14.29%, en Estados Unidos un 14.15% y en Japón en 0.48%, y se disminuyeron en México, China y Alemania. Sin embargo el total de unidades vendidas en conjunto de Lexus fue mayor en el 2005 que la del año pasado, el incremento fue de un 0.97%, lo cual nos dice que en los países donde se incrementaron las ventas fue mucho mayor que en los países que hubo un decremento de unidades vendidas. La comparación de unidades vendidas frente a la competencia se muestra a continuación en la gráfica 5.12.

Gráfica 5.12 Unidades vendidas frente a la competencia Lexus 2005



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en las unidades vendidas frente a la competencia de Lexus se obtuvo el primer lugar en México y China, el segundo en Reino Unido y Japón, el cuarto lugar en Estados Unidos y el quinto en Alemania.

En cuanto a la participación en el mercado mundial del 2003 al 2005 se mantuvo en algunos países y disminuyó en otros. Del 2004 al 2005 Lexus tuvo mayor cuota de mercado en Japón y Estados Unidos. Se mantuvo en Alemania y disminuyó en México, China y Reino Unido. A continuación se presenta la tabla para identificar en qué países aumentó la participación y en cuáles no.

Tabla 5.20 Participación en el mercado Lexus 2003-2005

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2003	21%	34%	35%	22%	19%	17%
2004	22%	36%	32%	22%	18%	16%
2005	22%	35%	29%	21%	18%	17%

Fuente: Elaboración propia

Los gastos destinados a la mercadotecnia para Lexus durante el 2005 fueron en un total de \$ 7,188,630, estos gastos aumentaron en un 11.40% comparado con el año pasado ya que nos dimos cuenta del impacto que tenía la mercadotecnia en algunos países por lo que se decidió aumentar la inversión. Los países en los que se aumentó fueron Japón, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, como podemos ver, en la mayoría de los países en donde se invirtió más en mercadotecnia fueron los países en los que se incrementaron las ventas de este año.

Tabla 5.21 Gastos de mercadotecnia Lexus 2003-2005

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos	Total
2003	\$553,571	\$878,788	\$1,117,647	\$1,258,065	\$1,225,283	\$1,420,000	\$6,453,354
2004	\$554,816	\$1,187,500	\$884,393	\$1,204,633	\$1,129,187	\$1,492,000	\$6,452,529
2005	\$575,000	\$839,788	\$724,578	\$1,317,630	\$1,436,634	\$2,295,000	\$7,188,630
% 04-05	3.51	-41.40	-22.06	8.58	21.40	34.99	11.40

Fuente: Elaboración propia

A continuación presentamos los precios en la moneda de cada país de Lexus del 2003 al 2005 para que podamos comparar los cambios efectuados durante estos tres años transcurridos.

Tabla 5.22 Precios Lexus 2003-2005

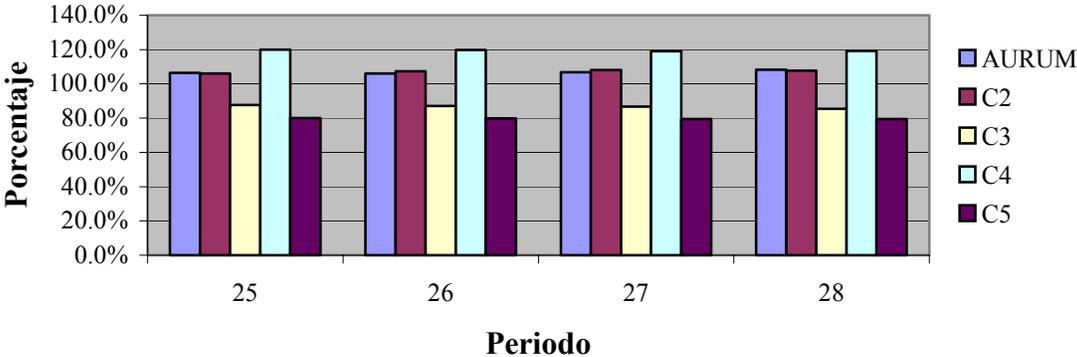
País	2003	2004	2005	Cambio 2004-2005
Japón (Yenes)	6162	6151	6198	0.76%
México (Pesos)	411	305	398	23.37%
China (Yuanes)	410	406	402	-1.00%
Reino Unido (Libras)	39	38	37	-2.70%
Alemania (Marcos)	54	54	54	0
Estados Unidos (Dólares)	51	50	50	0

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el transcurso de los años se fueron disminuyendo ligeramente los precios sin llegar a tener un precio por debajo del promedio. Dichos cambios se llevaron a cabo con la finalidad de aumentar nuestra participación en el mercado mundial y con ello las ventas, estas decisiones fueron tomadas con base en los análisis que se realizaban periodo por periodo.

A lo largo de los tres años, Lexus siempre fue fabricado con niveles altos de calidad, lo cual se propuso desde el principio para posicionar este producto en la mente de nuestros consumidores como un producto de muy buena calidad. El liderazgo en calidad se tuvo durante varios meses, después, la compañía cuatro comenzó a producir su producto dos con niveles exageradamente altos de calidad, que en Aurum no pudimos igualar, Sin embargo, esto no causó problemas graves en nuestras ventas ya que la demanda de nuestro producto seguía siendo de las más altas y Lexus se mantuvo en un segundo lugar en este concepto. El 2005 se empezó produciendo con una calidad del 108.2% y así se terminó el año, cuando la compañía cuatro mencionada anteriormente como la número uno en calidad contaba con un nivel del 119%. A continuación se presentan gráficamente los niveles de calidad de las cinco compañías relojeras.

Gráfica 5.13 Nivel de calidad frente a la competencia Lexus 2005



Fuente: Elaboración propia

El área de mercadotecnia termina su cargo en Aurum Company satisfactoriamente, pues como se observó en la historia de las operaciones, la empresa estaba decayendo, había perdido mucho poder de mercado y prácticamente estaba en decadencia, sin embargo en los últimos tres años, la compañía ha demostrado que puede seguir compitiendo en la industria relojera .

5.6.4 Producción Lexus 2005

Los objetivos del área de producción para el 2005 seguían siendo los mismos, es decir, continuar reduciendo costos en la manera que fuera posible y mantener controlados los niveles de inventario, lo cual se logró satisfactoriamente ya que, se finalizó el año registrando una disminución en el costo variable del 3.71% y en el costo unitario de producción del 4.19% Lo cual significa que de un total de \$ 6,218,502 designado a la producción del Lexus, se ahorraron \$262,012 dólares ya que los costos fueron de \$5,956,490. Dichas reducciones en los costos se dieron nuevamente por la constante inversión en consultoría para la producción de Lexus y además a que la planta se aprovechaba al máximo produciendo a una capacidad del 100% durante casi todo el año.

Debido a que el nivel de inventario estaba aumentando significativamente, se tenían que tomar decisiones en cuanto a qué nos convenía más en lo que respecta a costos de almacén o costos de producción, es decir, saber qué afectaba menos a la compañía, con el objetivo de tomar la decisión de producir a menos capacidad. Por ésta razón, se decidió trabajar a un 88% de capacidad en el último trimestre del año, logrando que los costos al igual que el inventario disminuyeran. En este año no nos vimos en la necesidad de expandir la fábrica ya que la capacidad de producción estaba satisfaciendo la demanda en su totalidad.

El área de producción se siente satisfecha por el trabajo realizado durante los tres últimos años, debido a que sus objetivos fueron cumplidos, ya que lograron reducir los costos año con año.

5.6.5 Finanzas 2005

Durante el primer trimestre del año, se pagó parte de la deuda, dicho pago fue de \$211,459 dólares, también se invirtieron \$35,000 dólares en el cobro de ventas a crédito, lo cual hizo por lo menos, que los días para cobrar a los clientes se mantuvieran similares al periodo anterior. A mediados del año las ventas no registraban aumentos, por lo que no se pudo invertir en el cobro de las ventas a crédito, así que el número de días para la recuperación de éstas incremento, teniendo un desfase entre lo que se debe y lo que se cobra. En esta área también se tomó la decisión de incrementar la inversión en seguros para proteger la estabilidad de la compañía, recordemos que en periodos pasados, éstos habían sufrido una baja para poder contribuir a la disminución de los gastos de operación de la empresa.

Al terminar el año, gracias al incremento de las ventas en casi todos los países en ambos productos las ventas se incrementaron casi 12%, para obtener una utilidad de \$571,798 dólares y un repunte en el ROE del 5% con respecto al periodo anterior, por lo que en el último trimestre del año se registró un 8% de rendimiento.