

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones están divididas en dos partes, la primera consiste en concluir con respecto al desempeño de la compañía y hacer recomendaciones a los futuros ejecutivos de Aurum por medio de una proyección. La segunda parte consta de conclusiones y recomendaciones en cuanto a la participación en el simulador internacional de negocios.

6.1 Conclusiones Aurum Company

Para concluir el reporte del desempeño de la compañía en el transcurso de los últimos tres años, se puede decir que Aurum tuvo periodos muy difíciles en todas las áreas, sin embargo se hicieron muchos logros con respecto a los objetivos. Al finalizar el tercer año recopilamos los siguientes datos para mostrar el crecimiento y desarrollo de Aurum.

Tabla 6.1 Cuadro comparativo Tempus 2003-2005

TEMPUS	2003	2004	2005
Unidades Vendidas	783,831	959,159	1,104,116
Ventas en dólares	\$ 30,420,786	\$ 32,888,864	\$ 37,197,600
Inversión en MKT	\$ 2,363,124	\$ 2,581,156	\$ 3,459,407
Inversión en I & D	\$ 3,900,000	\$ 4,000,000	\$ 4,200,000
Nivel de calidad	103.90%	99.60%	104%
Participación en el Mercado	16%	18.23%	21.01%
ROE	-10%	3.74%	5.01%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos apreciar de manera más específica que las ventas siempre tuvieron un crecimiento positivo, en unidades vendidas el crecimiento del 2003 al 2004 fue de 18% y del 2004 al 2005 de 13%. Dicho crecimiento se dio en parte, por el

aumento de la inversión en mercadotecnia, el cual fue del 25% durante el último año, con ello, la participación en el mercado también aumentó sucesivamente. Las ventas totales de este producto registran un aumento del 12% del 2002 al 2005.

La inversión en investigación y desarrollo cada vez fue mayor, esto se reflejó en el aumento del nivel de calidad, pudiéndonos mantener en general, por arriba del promedio a nivel mundial (arriba del 100%), lo que era uno de los objetivos planteados al principio. Un objetivo más fue mantener un nivel óptimo de inventarios (entre 10% y 25%), lo cual se logró ya que generalmente, se tuvieron que pagar las tarifas más baratas de almacenaje.

En el caso de Lexus, la competencia fue más ardua, ya que como hemos dicho, la calidad era una característica primordial para los consumidores de este producto, hecho que como se muestra en la tabla 6.2, no fue tan benéfico para las ventas de la compañía; ya que éstas tuvieron una ligera disminución del .9% en el último año, y por consiguiente la participación en el mercado también disminuyó, las ventas totales no registraron un decremento significativo pues fue únicamente del .1%. En la tabla 6.2 se hace la comparación de los tres años en lo que respecta a las principales variables.

Tabla 6.2 Cuadro comparativo Lexus 2003-2005

LEXUS	2003	2004	2005
Unidades vendidas	853,980	923,107	932,020
Ventas en dólares	\$ 46,064,373	\$ 47,559,863	\$ 47,494,417
Inversión en MKT	\$ 6,453,354	\$ 6,452,529	\$ 7,188,630
Inversión en I & D	\$ 12,100,000	\$ 9,500,000	\$ 10,500,000
Nivel de Calidad	111%	109%	108.2%
Participación en el Mercado	20.90%	20.51%	19.90%
ROE	-10%	3.74%	5.01%

Fuente: Elaboración propia

Recordemos que la calidad de Lexus se vio afectada por varios periodos por la compañía cuatro, la cual realizaba inversiones mayores a las nuestras en investigación y desarrollo,

posicionándose como la compañía de mejor calidad. Por la misma razón, las inversiones en investigación y desarrollo variaron año con año, pues era imposible alcanzar los niveles de calidad de la compañía cuatro. A pesar de que Lexus no fue el reloj de mejor calidad, nos mantuvimos por arriba del promedio (arriba del 100%), logrando ser la segunda mejor compañía en cuanto a productos de alta calidad.

Otro de los objetivos al inicio del 2003 fue aumentar las ventas en un 5%, objetivo cumplido ya que las ventas totales aumentaron de \$80,412,819 a \$84,692,017 dólares. En el área de finanzas, una meta era reportar utilidades, ya que la empresa venía reportando pérdidas en los años anteriores a la nueva administración, si bien, este objetivo no fue nada fácil debido a que el primer año, como se muestra en los estados financieros anuales (ver anexo 4), no logramos salir de ellas. Sin embargo para el 2004 cumplimos el cometido y logramos reportar una utilidad de \$727,440 dólares. Definitivamente para el 2005 nos fue aún mejor y a pesar del estancamiento de las ventas de Lexus pudimos reportar una utilidad de \$979,989 dólares. También dentro de ésta área, nos fijamos como objetivo que al finalizar estos tres años obtendríamos un rendimiento sobre la inversión de los accionistas del 9%, este porcentaje fue muy aproximado, ya que al finalizar el último trimestre del 2005 obtuvimos un ROE de 8%.

En el capítulo uno de esta tesis se describe como objetivo general aumentar el valor de la empresa por medio de las estrategias realizadas, dicho objetivo fue cumplido al finalizar los tres años de gestión administrativa, ya que como se observó en las tablas 6.1 y 6.2, algunos de los indicadores que dan valor a la empresa fueron aumentados e a lo largo de los años 2002, 2003 y 2005.

6.2 Recomendaciones Aurum Company

Aurum Company será manejada a partir del 2006 por un nuevo grupo administrativo, sin embargo, antes de terminar por completo nuestro ciclo, quisimos realizar una proyección con la finalidad de dejarles nuestras recomendaciones en cuanto a la dirección de la compañía para el próximo año, para que Aurum pueda seguir creciendo y para que los nuevos administradores tomen en cuenta el camino que la compañía ha llevado durante los tres últimos años. Dicho camino fue siempre hacia adelante, ya que la compañía se encuentra en una mejor situación financiera, nuestras marcas son reconocidas por el mercado y las ventas han ido creciendo y con ello el valor de la compañía.

Para el 2006 se pronostica un aumento en las ventas del 8% (ver anexo 5). Para alcanzar dicho aumento, tendrán que realizarse cambios con la finalidad de elevar las ventas sobretodo en aquellos países en los que ya se tiene bien definido al consumidor. Después de tres años de experiencia contamos ya con la capacidad de identificar los diferentes mercados y las diferencias en cuanto a la reacción que tienen los consumidores en cada nación.

Estas proyecciones están basadas en pronósticos y en el comportamiento de la industria relojera y del mercado durante los tres años pasados, sin embargo de un año a otro pueden variar muchas cosas ya que el mercado se encuentra en constante cambio en cuanto a preferencias y expectativas de los consumidores, también las economías a nivel mundial han sufrido y seguirán sufriendo cambios, con esto los tipos de cambio de la moneda, las relaciones entre los países del mundo también están en transición, los mercados internacionales están cada vez más abiertos a la libre competencia, en fin, un sinnúmero de situaciones que pueden hacer que un pronóstico no se acerque a la realidad.

A continuación describiremos las recomendaciones que hacemos para que la compañía alcance el aumento que el pronóstico y nuestras consideraciones indican. Para facilitar el entendimiento de dichos cambios, se presentará de manera tabular, la situación

durante el 2005 y los incrementos o decrementos en cada variable por cada país que deberán realizarse durante el 2006.

En lo que respecta a las ventas, tendrán que realizarse cambios en los precios de venta y en las inversiones de mercadotecnia, dichos cambios son diferentes para cada país, pues cada país reacciona de manera independiente. Los precios sugeridos para el 2006 están dados en la moneda local de cada país y en dólares, ya que es una manera más fácil de comparar los precios entre los países. Los precios recomendados son los siguientes:

Tabla 6.3 Precios Tempus 2006

País	Moneda Local	Dólares
Japón	\$ 3,863	\$ 31.6
México	\$ 300	\$ 31.6
China	\$ 290	\$ 34.1
Reino Unido	\$ 27	\$ 29.7
Alemania	\$ 34	\$ 34.0
Estados Unidos	\$ 36	\$ 36.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4 Precios Lexus 2006

País	Moneda Local	Dólares
Japón	\$ 6,300	\$ 51.6
México	\$ 410	\$ 43.6
China	\$ 410	\$ 48.2
Reino Unido	\$ 39	\$ 57.3
Alemania	\$ 56	\$ 56.0
Estados Unidos	\$ 53	\$ 53.0

Fuente: Elaboración propia

Los precios para el 2006 se determinaron por medio del análisis del comportamiento de las ventas con respecto a los precios de cada reloj, ya que hay países que no son tan sensibles a

esta variable, por lo que es posible aumentar o disminuir un poco el precio en esos mercados.

Del mismo modo, hay países en los que se invirtieron cantidades mayores en mercadotecnia y las ventas simplemente iban a la baja, eso significa que la promoción y la publicidad no estaban siendo parte importante de las ventas en esos países, de acuerdo a lo dicho también se determinó lo que deberá invertirse en este rubro durante el 2006. La publicidad de un producto es básica para poder tener una marca conocida, los relojes de Aurum llevan ya varios años en el mercado y tienen ya un lugar en la mente de muchos consumidores, sin embargo, nunca se debe dejar de innovar en este concepto y de invertir en mejorar la mercadotecnia, es por esto que se propone que para el 2006 se hagan los siguientes cambios:

Tabla 6.5 Gastos de mercadotecnia Tempus 2006

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2005	\$ 333,333	\$83,819	\$361,297	\$ 600,000	\$564,356	\$ 1,516,600
2006	\$ 300,000	\$83,800	\$330,000	\$ 700,000	\$600,000	\$ 1,700,000
%	-10%	0%	-9%	17%	6%	12%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6 Gastos de mercadotecnia Lexus 2006

Año	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
2005	\$ 575,000	\$ 838,788	\$ 724,578	\$ 1,317,630	\$1,436,634	\$ 2,295,000
2006	\$ 580,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$ 1,450,000	\$1,100,000	\$ 2,654,753
%	1%	19%	38%	10%	-23%	16%

Fuente: Elaboración propia

La calidad de los relojes es un factor determinante en la compra de los mismos, ya que el precio de venta que se asigna a un producto depende del nivel de calidad con el que fue

producido. En este caso, únicamente se puede proponer la cantidad a invertir en investigación y desarrollo, pues el nivel de calidad será determinado en tiempo presente dependiendo de las inversiones de la competencia, sin embargo, creemos conveniente que durante el 2006 no se deje de invertir en investigación y desarrollo pues, aunque ambos productos cuentan ya con la calidad deseada, la única manera de mantener éstos niveles es invirtiendo constantemente.

Los resultados proyectados se han hecho con base en una inversión en investigación y desarrollo de \$15,000,000 de dólares, dicha cantidad fue tomada conforme a las inversiones de años pasado y basada en cómo se reflejaron los niveles de calidad de los relojes, por lo que la cantidad fue repartida entre los dos productos de la misma manera que se hizo durante los últimos tres años.

Tabla 6.7 Gastos de investigación y desarrollo para el 2006

Tempus	\$	4,300,000
Lexus	\$	<u>10,700,000</u>
Total	\$	15,000,000

Fuente: Elaboración propia

Todo lo descrito anteriormente en cuanto a precios, mercadotecnia y calidad, fue necesario para llevar a cabo la proyección financiera, la cual nos indica que las ventas en cada país serían de la siguiente manera:

Tabla 6.8 Ventas totales proyectadas para el 2006

2006	Japón	México	China	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos
Tempus	\$6,200,750	\$4,943,555	\$4,972,064	\$5,012,950	\$ 6,299,372	\$13,958,698
Lexus	\$4,731,735	\$4,130,565	\$3,529,375	\$8,102,179	\$10,622,416	\$19,056,105

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los costos de producción, una cualidad del desempeño de Aurum es que siempre estuvieron reduciéndose, gracias a las inversiones en consultoría que se realizaban constantemente, dicha inversión para el 2006 será de \$1,587,568 dólares, el 40% destinada a la producción de Tempus y el 60% restante a la de Lexus, porcentajes designados de la misma manera que en los años anteriores.

En suma, las ventas totales al término del ejercicio del 2006 ascenderán a una cantidad de \$92,714,566 dólares y las utilidades netas a \$1,329,609 dólares. De todo lo anterior, se determinó el Estado de Resultados pronosticado para el 2006 (ver anexo 5).

6.3 Conclusiones del Simulador Internacional de Negocios

Una vez finalizada la labor del grupo administrativo durante los años 2003-2005, nos permitimos dar conclusiones sobre este proyecto de simulación empresarial. Sin lugar a duda la experiencia que nos ha dejado ser parte de este proyecto es muy importante para nuestro desarrollo profesional, ya que durante todo el proceso tuvimos la oportunidad de poner en práctica nuestros conocimientos, tanto de la carrera, como de las diferentes áreas en las que nos involucramos.

Definitivamente el aprender a trabajar en equipo es un aspecto primordial dentro del ámbito de los negocios, por lo tanto, el pertenecer a un buen equipo de trabajo es básico para finalizar con éxito el proyecto, aunque cabe mencionar que el adaptarse a un equipo con personas completamente diferentes no fue una labor sencilla, sobretodo por el hecho de pertenecer a diferentes carreras, lo cual hace que cada persona tenga opiniones y

perspectivas distintas en lo que respecta al manejo de una compañía. Indudablemente, el equipo de Aurum Company, tuvo el privilegio de contar con un grupo de consejeros que fomentaron un ambiente de trabajo limpio, ayudándonos así a tener un equipo completamente adaptado y eficiente.

En cuanto a las juntas con los consejeros, podemos decir que fueron parte fundamental en nuestro desempeño ya que, gracias a ellas pudimos aprender de sus experiencias y de sus conocimientos, tanto profesionales como personales en cuanto a los negocios en general.

6.4 Recomendaciones Simulador Internacional de Negocios

Nuestras recomendaciones personales acerca del proyecto de simulación empresarial están dirigidas especialmente a aquellos estudiantes que participarán en dicho proyecto.

Es importante tener siempre presente que lo que se está realizando es una simulación, por lo que se debe estar preparados para cualquier tipo de resultados y reacciones, ya que pueden ser muy diversos a como serían en la vida real, es decir, tomar decisiones siempre con base en distintos escenarios y tener planes estratégicos para cualquier situación.

Antes de empezar la simulación, recomendamos ampliamente realizar un análisis de los datos históricos de las operaciones de su compañía, ya que por medio del mismo pueden darse cuenta de las variaciones en el comportamiento de las diferentes situaciones.

El contar con una planeación estratégica es básico para no perder el control del manejo de cualquier negocio, por lo que se debe planear siempre pensando que los resultados quizá no se verán reflejados en el corto plazo y no desistir en cuanto a los objetivos planteados. La comunicación es un factor esencial en todas las relaciones tanto profesionales como personales, por lo que es importante que el flujo de la información sea eficiente, además de que todos y cada uno de los miembros del equipo deberán estar al

tanto de lo que sucede en cada área, ya que todos dependen de todos, por lo que se debe tomar en cuenta que cada persona es importante pero no indispensable, ya que si en algún momento no se cuenta con la presencia de una, todos los demás están preparados para resolver la situación.

Por último, se debe estar conciente de la importancia que tienen las juntas con los consejeros dentro de nuestro desarrollo profesional, ya que son personas con gran experiencia en el ramo. Aprovechar al máximo el tiempo que los consejeros nos dedican, valorarlo y agradecerlo infinitamente ya que sus consejos y evaluaciones serán de gran utilidad, no sólo para sacar adelante el proyecto del simulador sino para cuando estemos dentro de una empresa, solucionando problemas reales y dedicando nuestro tiempo a esta profesión, ya que será ahí donde indudablemente los recordaremos con gratitud.