

AURUM COMPANY

REPORTE 2003

CONSEJO

Ing. Manuel Maza

Dr. Demián del Castillo

Ing. José Alberto Sardá Cué

Ing. Ricardo Benítez Esperón

Mtra. Rosa María Mendiburo Galíndez

Mtra. Verónica Gómez

ÁREA DE MARKETING

Reyna Marín

Rocío Acevedo

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Fernanda Barrera

Dorlé Granados

ÁREA DE FINANZAS

Perla Barbosa

Federico Luna

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2002 Aurum Company generó pérdidas de operación por un monto de \$455,861 usd dando como resultado un ROE de -9%. Para el 2003 Aurum Company presenta pérdidas por \$1,382, 818 usd, teniendo así un ROE de -10.1% con la salvedad de que para el año 2002 se contó con un presupuesto para R&D de \$14,000,000 usd y para el año 2003 se amplió \$2,000,000 usd más, siendo un total de \$16,000,000. Tomando en cuenta que esta inversión es a largo plazo por lo que tendremos que absorber pérdidas, esperando que esto nos reditue ganancias para el año 2004 y 2005.

Aurum Company en el mercado de relojes en seis países del mundo (Japón, México, China, Reino Unido, Alemania, USA). Producimos y comercializamos dos tipos de relojes de pulsera Tempus y Lexus, debemos hacer mención que los consumidores de ambos productos tienen necesidades diferentes. Los consumidores de Tempus son sensibles al precio y no ponen atención a la calidad y la promoción. Los consumidores de Lexus son altamente sensibles a la calidad y la mercadotecnia, y con respecto al precio no son muy manipulables. También debemos admitir que estas características varían mucho dependiendo de la situación y tradiciones de cada país. Cuando el equipo de la administración de Aurum Company decidió tomar una estrategia de diferenciación basada en la calidad de nuestros productos lo hicimos con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento de mercado y obtener mayores utilidades para nuestros inversionistas. La posición de nuestros productos en el mercado es de alta calidad y prestigio en relojes de pulsera.

No dudando que Aurum Company tenga un crecimiento este año debemos considerar algunos factores como son:

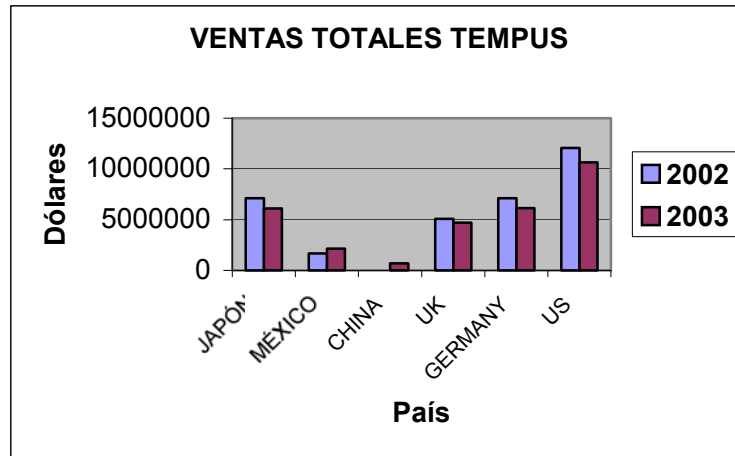
- La inversión en R&D deberá ser constante.
- Algunos de nuestros clientes están respondiendo al marketing por lo que para este año debemos incrementar este presupuesto en \$111,291 usd.
- Con el aumento de calidad, la demanda aumentará por lo que nuestra fábrica del producto 2 será insuficiente y se estudia un proyecto de inversión para ampliar su capacidad de producción.

REPORTE DE MERCADOTECNIA 2003

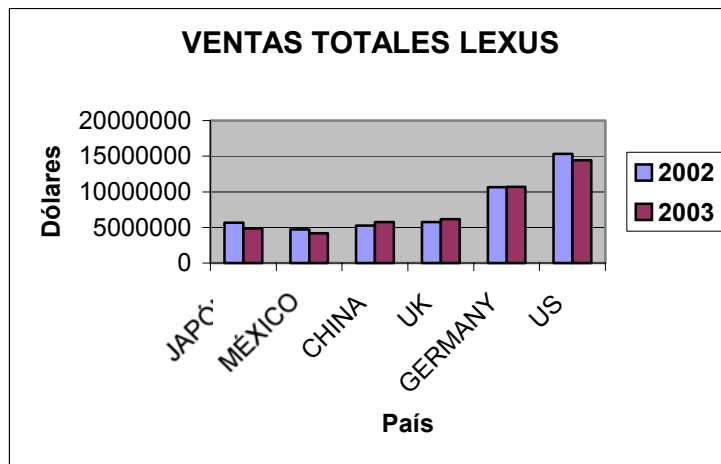
1.- Ventas

Durante este año, la línea del producto Tempus presentó mayores ventas en México y China, desafortunadamente en los demás países obtuvimos menores ventas que en el año pasado. Sin duda alguna Estados Unidos continua siendo el país que más consume

el producto Tempus. En la grafica se pueden observar las ventas totales, de todos los países comparadas con el 2002.



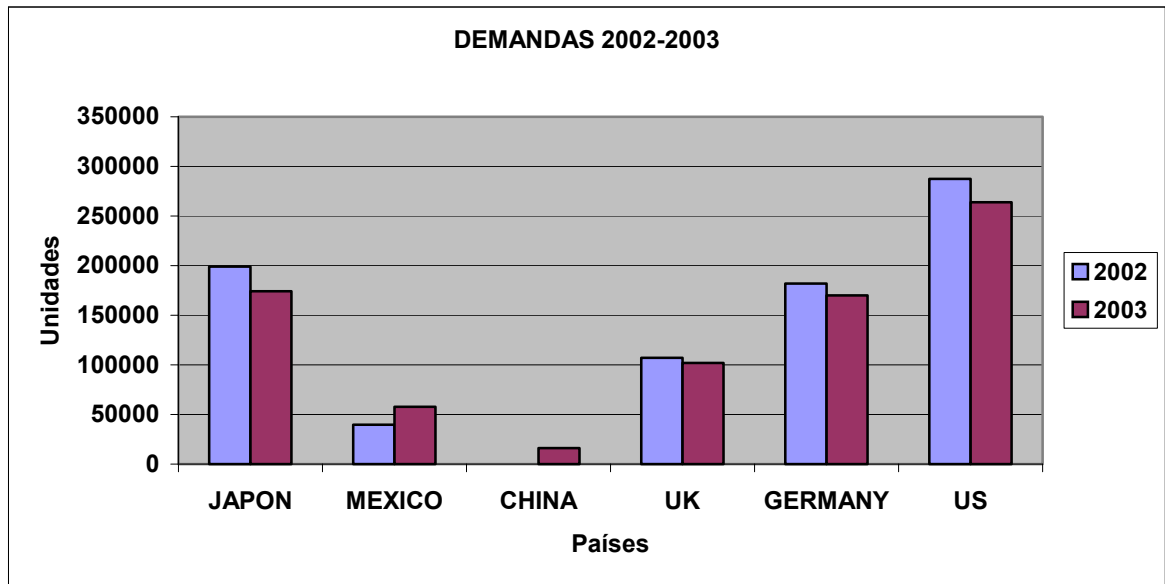
Dentro de la línea Lexus se observa que las ventas aumentaron en China, Reino Unido y Alemania, y en los países restantes se presentaron ligeras disminuciones en las ventas. Se observa también que Alemania y Estados Unidos son nuestros principales consumidores. A continuación se presenta la gráfica comparativa.



2.- Demanda

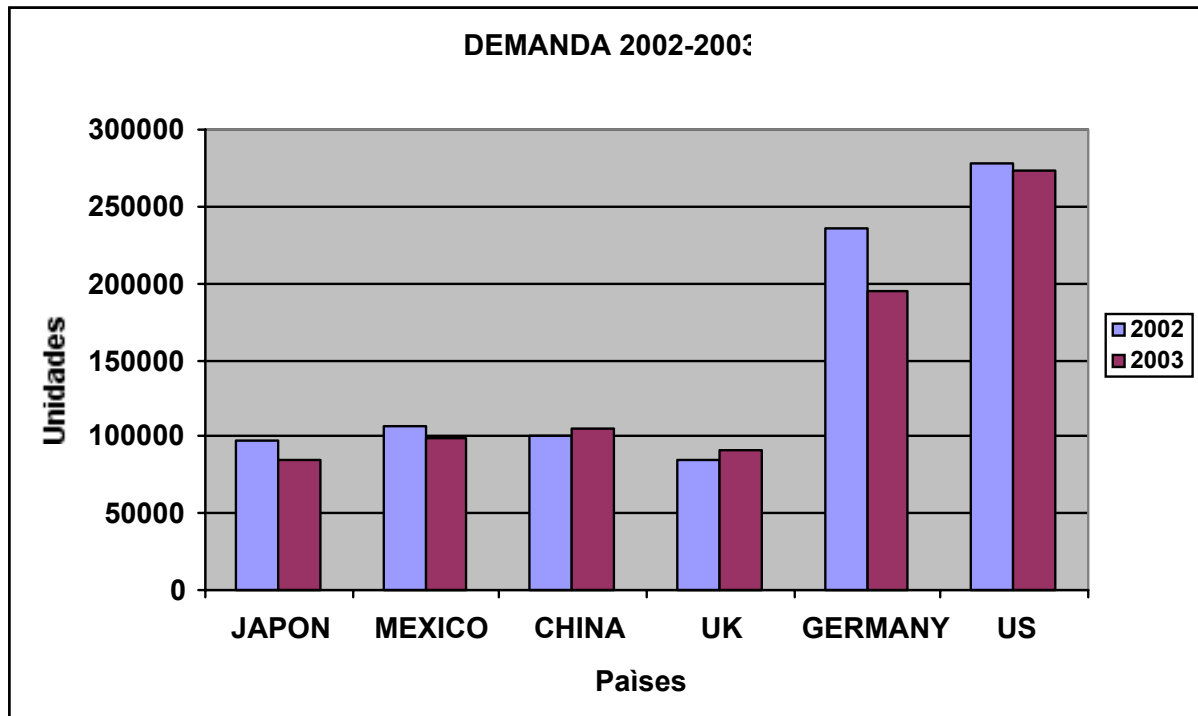
La demanda de Tempus en el 2003 aumentó en México en un 45%, lo cual significa un gran incremento, y en China obviamente aumentaron, ya que fueron ventas introductorias en el último trimestre del 2003, ya que había dejado de venderse en años anteriores. En los demás países la demanda anual bajó, por lo que se propone 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.

TEMPUS	JAPÓN	MÉXICO	CHINA	UK	GERMANY	US
2002	198,967	39,820	0	107,031	181,977	287,342
2003	174,156	57,674	16,149	102,075	169,889	263,888



La demanda de Lexus tuvo un incremento en China del 5.55% y en UK del 6.9%, lo cual es muy bueno para Aurum Company, aunque para los demás países como Japón del 13%, México 7.49%, Germany 17.26% y US 1.92%, se obtuvo un decremento lo cual nos dice que tenemos que poner mas atención en mercadotecnia.

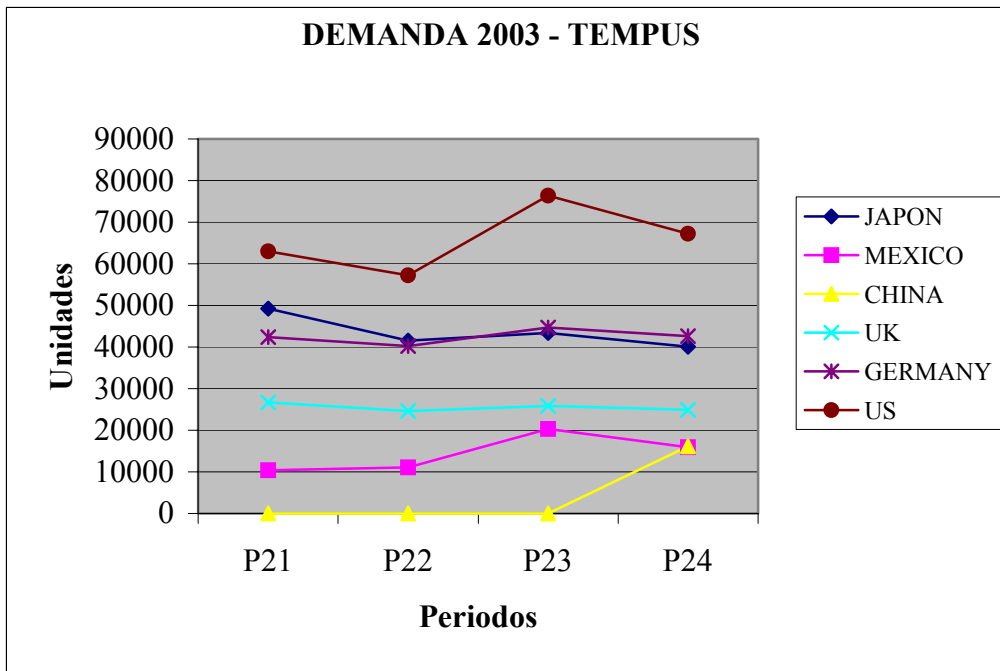
LEXUS	JAPÓN	MÉXICO	CHINA	UK	GERMANY	US
2002	97,584	106,840	100,433	85,482	236,326	278,780
2003	84,380	98,836	106,008	91,385	195,526	273,401



Demanda 2003:

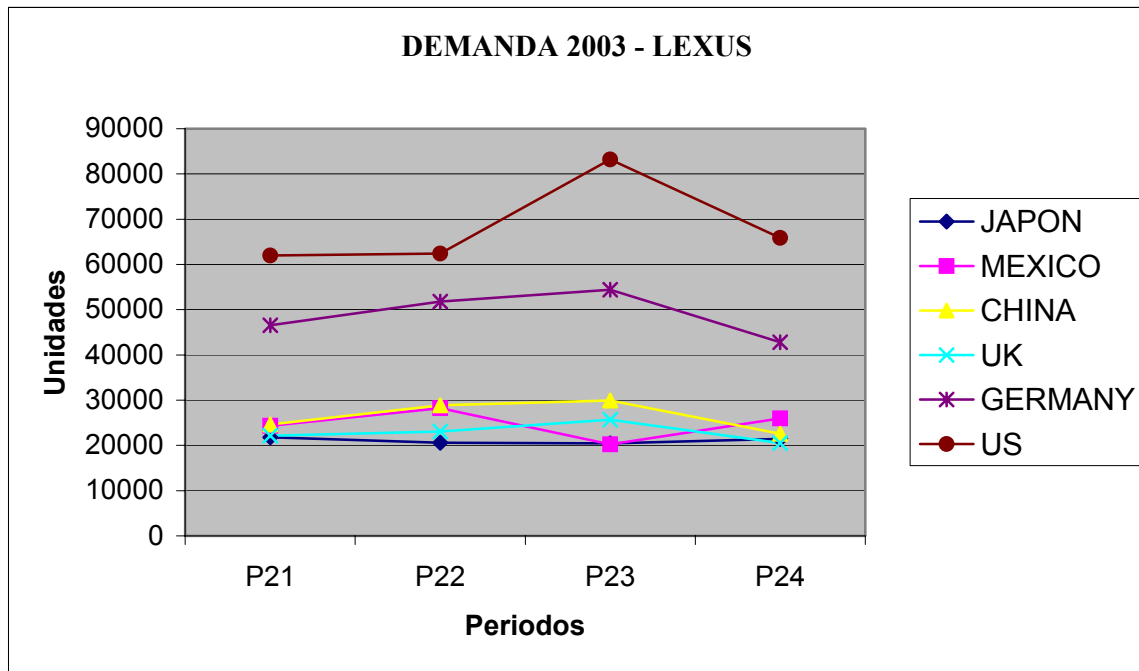
En la tabla que a continuación se presenta, se ve claramente el comportamiento y el cambio en la demanda durante el último año. Es evidente que el periodo 23 es en el que la demanda logró mayores aumentos, lo cual sucedió por la estrategia de bajar un poco los precios en general del producto Tempus, manteniéndolo con buena calidad.

	JAPÓN	MÉXICO	CHINA	UK	GERMANY	US
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



En el caso del producto Lexus se notó la variación de la demanda durante todo el año. Para China, UK, Alemania y Estados Unidos el tercer trimestre fue muy favorable, sobretodo en Estados Unidos ya que la demanda aumentó considerablemente. 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, las consecuencias fueron el incremento de la demanda con el fin de poder cubrirla.

	JAPÓN	MÉXICO	CHINA	UK	GERMANY	US
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



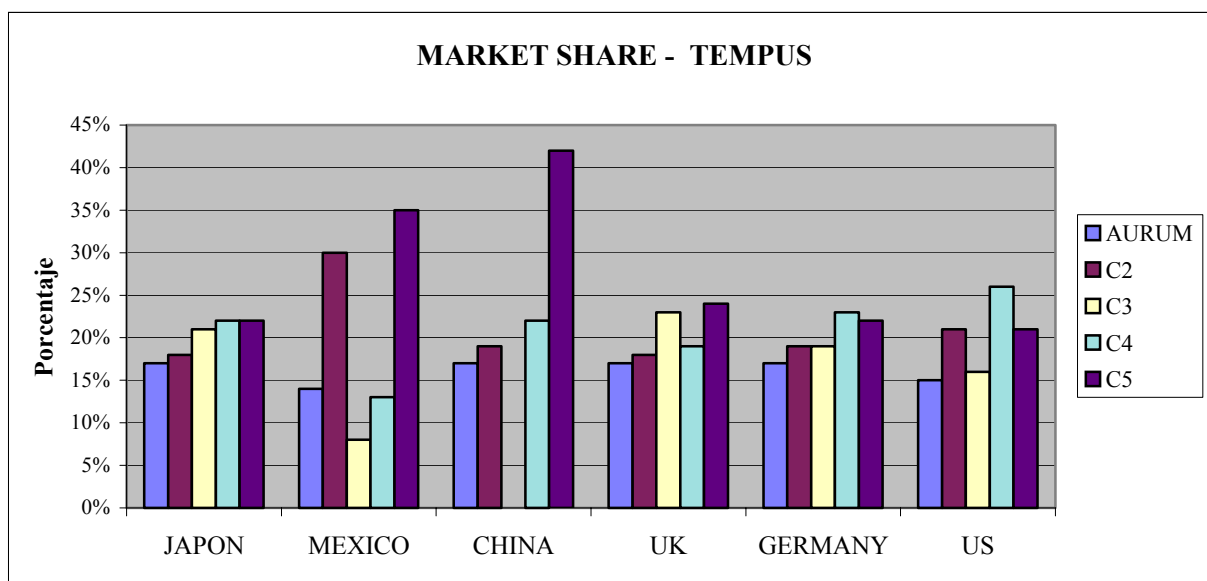
3.- Participación en el mercado

TEMPUS

La participación en el mercado del producto Tempus durante este año tuvo cambios, la situación en el último trimestre quedó como se presenta a continuación:

	JAPÓN	MÉXICO	CHINA	UK	GERMANY	US
AURUM	17%	14%	17%	17%	17%	15%
C2	18%	30%	19%	18%	19%	21%
C3	21%	8%	0%	23%	19%	16%
C4	22%	13%	22%	19%	23%	26%
C5	22%	35%	42%	24%	22%	21%

En la gráfica siguiente se puede comparar la participación en el mercado con las demás compañías:

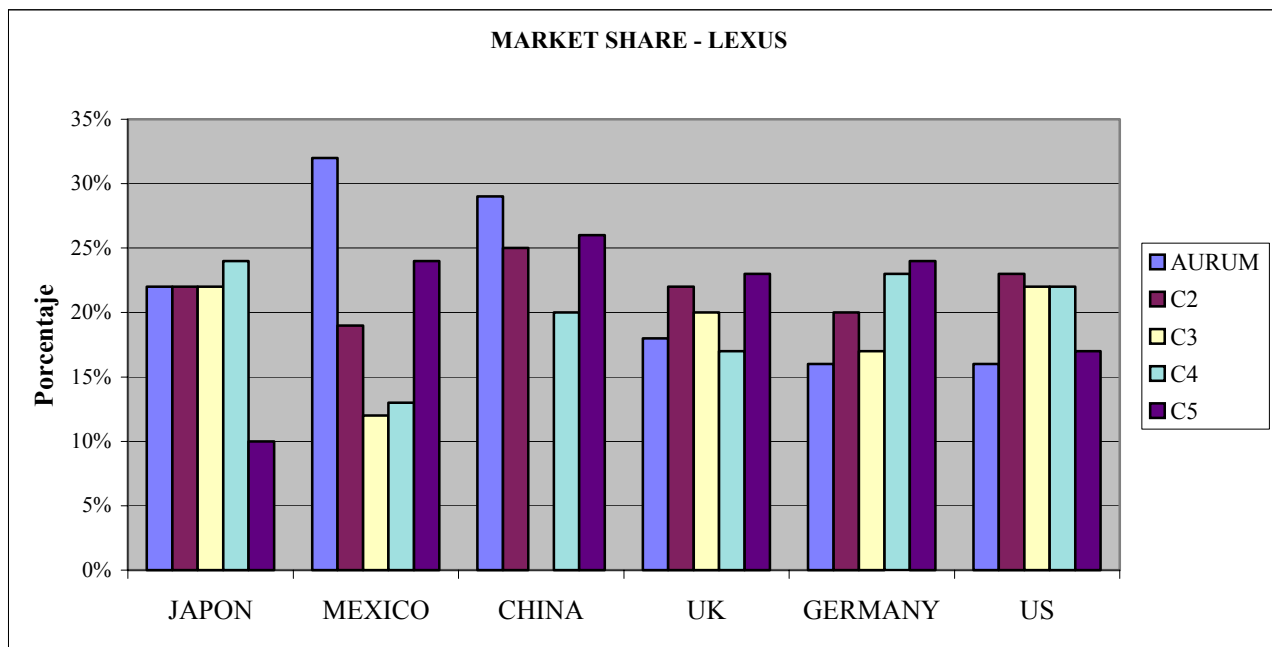


Durante el primer trimestre del año Japón alcanzó una participación del 21% , la cual fue disminuyendo. En el caso de México los cambios fueron favorables ya que del segundo al tercer trimestre se logró un aumento del 10% al 18% de participación. Como se había mencionado antes la introducción al mercado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

LEXUS

	JAPÓN	MÉXICO	CHINA	UK	GERMANY	US
AURUM	22%	32%	29%	18%	16%	16%

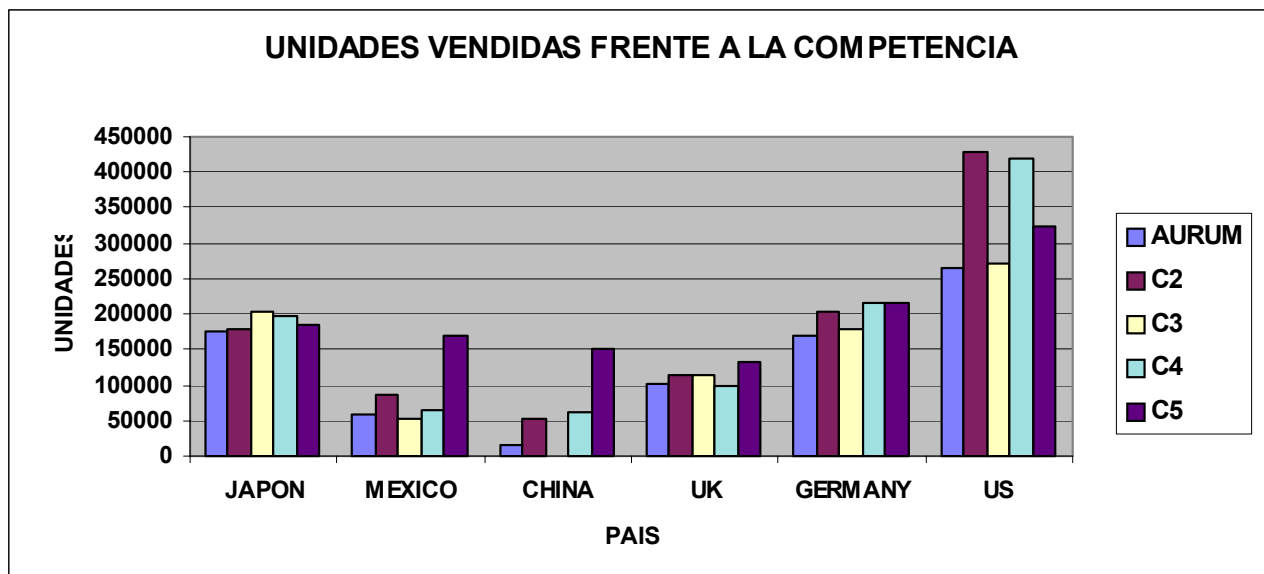
C2	22%	19%	25%	22%	20%	23%
C3	22%	12%	0%	20%	17%	22%
C4	24%	13%	20%	17%	23%	22%
C5	10%	24%	26%	23%	24%	17%



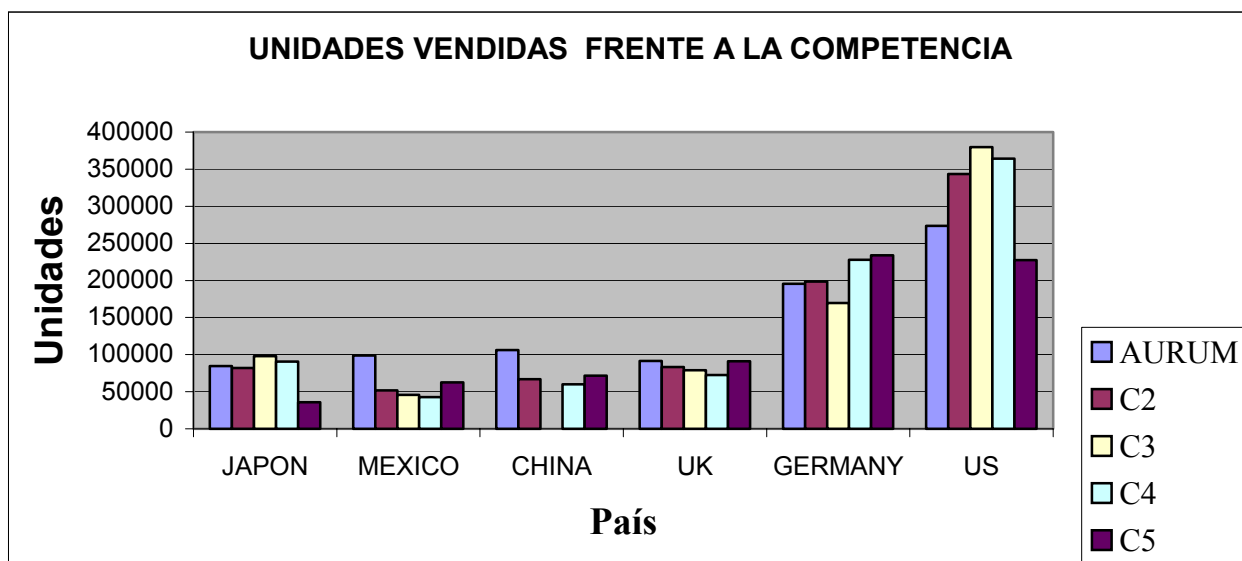
En el caso de Lexus, la participación en el mercado más alta la tenemos en México con el 32% y en China con el 29%. En estos dos países tenemos la mayor parte del mercado en el mundo. En el caso de Japón, se observa la gran competencia existente entre Aurum y las Compañías 2 y 3. En Japón la participación en el mercado se mantuvo. En México se perdió parte del mercado, ya que a principios de año contábamos con el 37%. En UK se sufrieron cambios decrecientes en el último trimestre. 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 FRENTE A LA COMPETENCIA

En las siguientes gráficas se observan cuáles fueron los países con mayor número de unidades vendidas durante el 2003. 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.

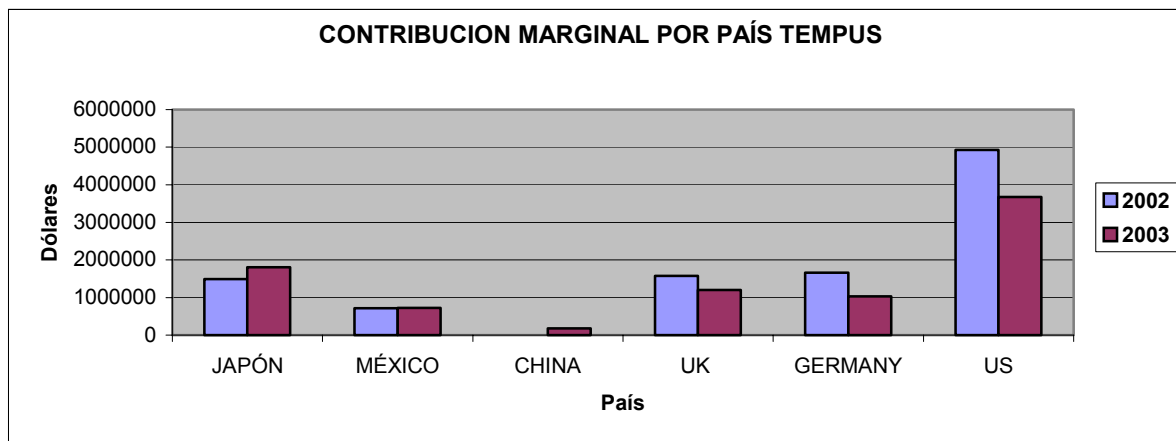


En la línea Lexus, Aurum es primer lugar en ventas en México, China y UK, lo cual es muy importante para la empresa.

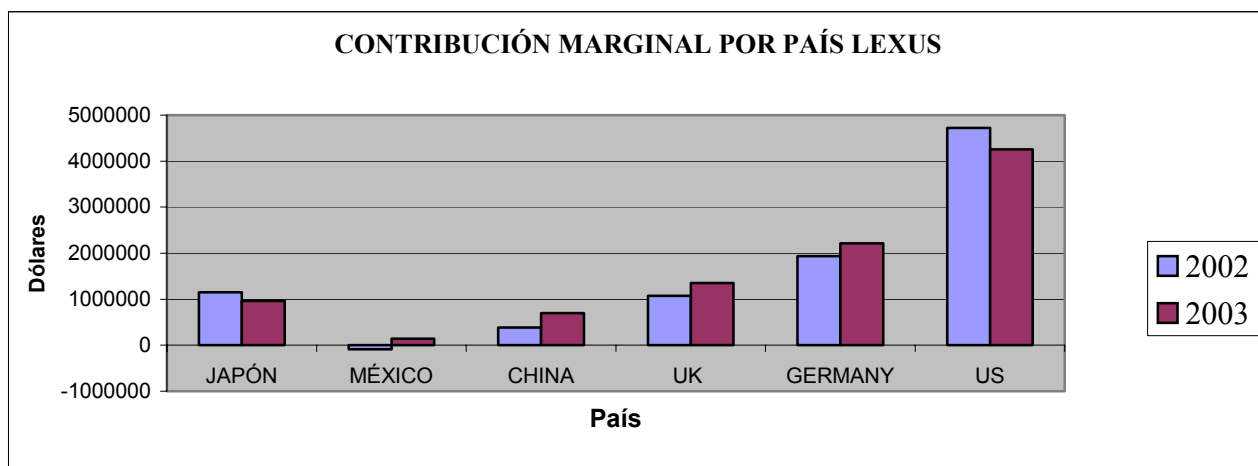


4.- Contribución marginal

La contribución marginal total del año por país presentó un aumento en Japón, en México y en China. Con respecto al producto Tempus. 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 UK es el que mayor contribución por unidad dio durante todo el año.

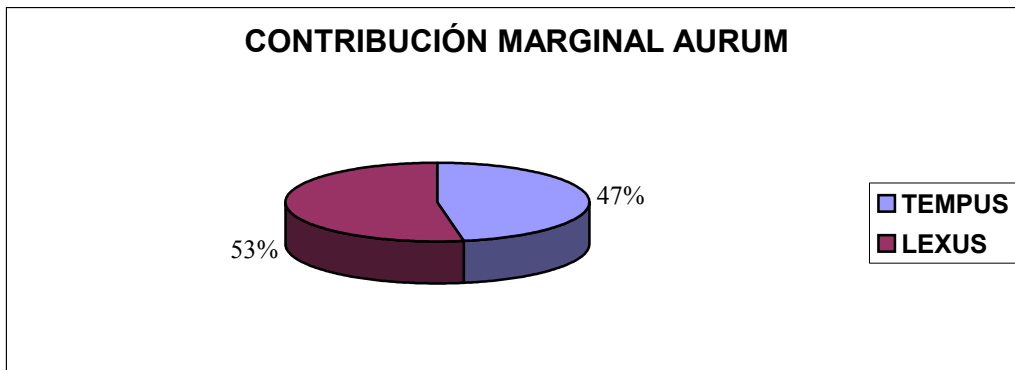


En la línea Lexus, al igual que en el otro producto, Estados Unidos es el país que mayor contribución total reporta, debido a que es el país que más consume. Y nuevamente UK es el país que mayor contribución marginal da.



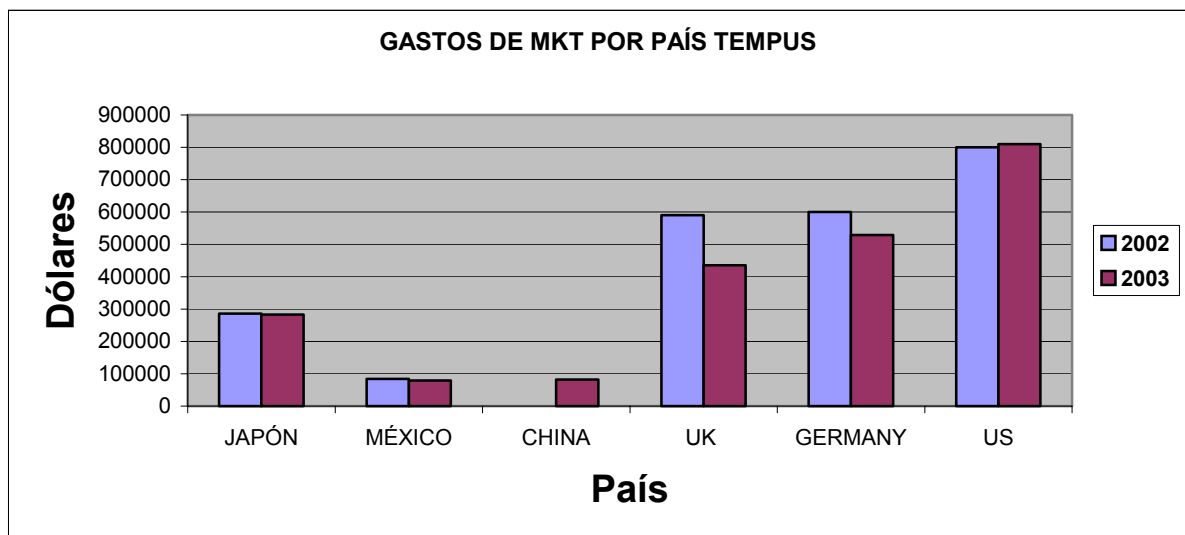
Contribución marginal total AURUM.

Durante el 2003, Tempus reportó una contribución marginal total de \$8,618,748.25, la cual significó un 47% del total, mientras que Lexus participó con \$9,625,734.03, lo que representó un 53% del a contribución total de Aurum.



5.- Gastos de Mercadotecnia

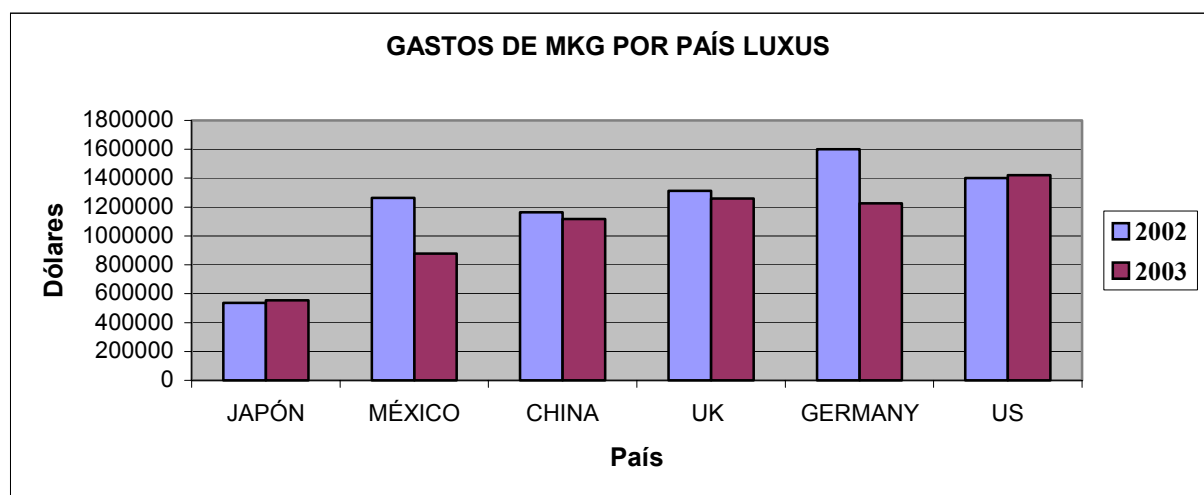
Durante este año los gastos de mercadotecnia para ambos productos estuvieron muy controlados, ya que tratamos de no pasarnos del presupuesto asignado. La gráfica muestra la comparación de los gastos de mercadotecnia del producto Tempus del año pasado y éste.



Los países que tuvieron un decremento en mercadotecnia, fue porque los resultados de los estudios de mercado nos proporcionaron información para saber a qué países conviene invertir en mercadotecnia más que en otros, tal es el caso de UK 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 la mercadotecnia.

La siguiente gráfica muestra los mismos datos pero del producto Lexus.



Durante este año se destinaron \$2,363,123.6 para la promoción de la línea Tempus, dicha cantidad representó el 27% del presupuesto. Los gastos de mercadotecnia para Lexus fue de \$6,473,353.9, misma cantidad que representó el 73% de los gastos totales.



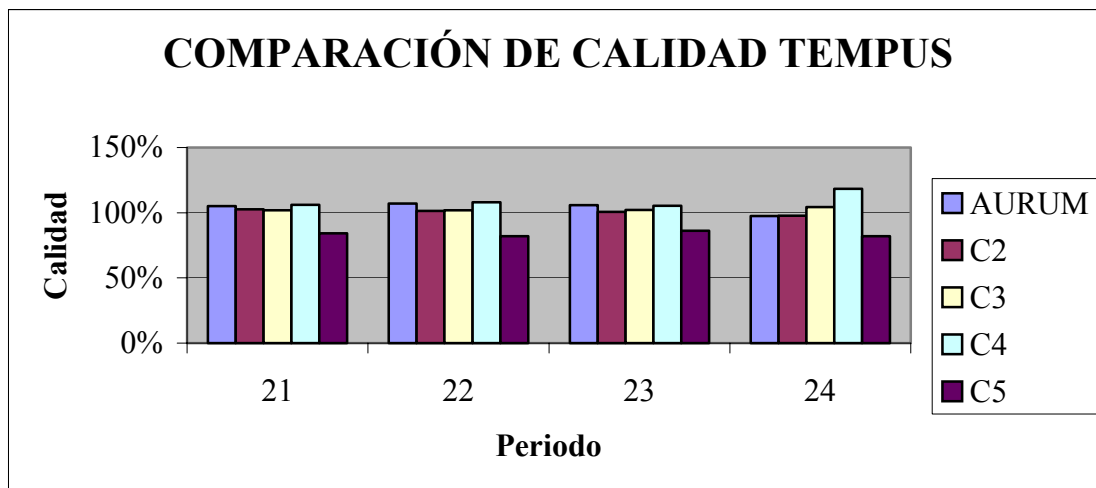
La forma en que asignamos el presupuesto de mercadotecnia correspondió a los resultados de nuestra investigación de mercados, los cuales nos indicaron en qué países hay más posibilidades de influenciar la compra del producto, tal es el caso de Japón y México en el Tempus y de Japón con respecto a Lexus.

6.- Precio y Calidad

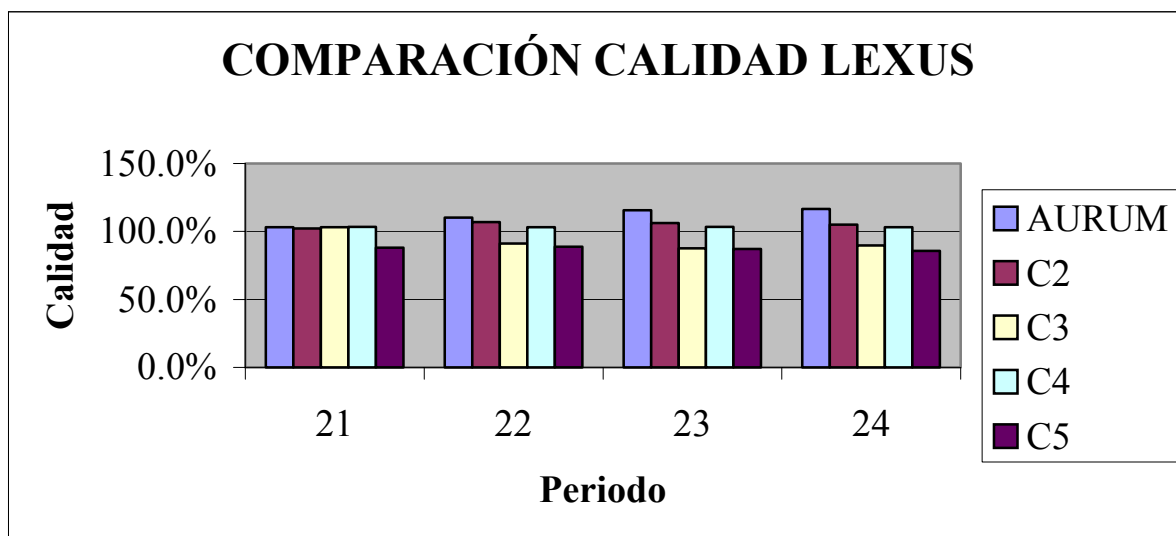
En cuestión de precios y calidad, Aurum siempre se ha mantenido como una empresa que produce relojes de buena calidad por un precio justo. Los consumidores saben que nunca van a pagar más de lo que realmente vale una pieza de nuestra compañía. Este año, la estrategia para Tempus fue bajar un poco los 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.

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 se siente satisfecha con las inversiones que se han llevado a cabo en el área de R & D (research and development), dicha inversión tuvo un total anual de \$3,900,000 para el producto tempus y de \$ 12,100,000 para Lexus.

A continuación se presentan las gráficas comparativas de la calidad entre las diferentes compañías del mundo.



Tempus: Durante los primeros tres trimestres del año presentó la mejor calidad, siempre por arriba de la de la competencia. Para el último trimestre, este producto dejó de ser el de mejor calidad, debido a que la compañía 3 aumentó su calidad de una manera excesiva, dejándonos muy por debajo de ella.



Lexus: En éste producto nos hemos caracterizado por tener la mejor calidad siempre, lo que significa que la estrategia que Aurum Company se fijó desde un principio de esta llevando a cabo, ya que nuestra finalidad es ser líder en calidad sobre todo en éste producto.

REPORTE DE PRODUCCIÓN 2003

TEMPUS

¿CÓMO RECIBIMOS EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

PRODUCCIÓN

Al término del año 5 (periodo 20) la fábrica estaba siendo utilizada a un 95% de su capacidad, dando como resultado un 190,929 de las 210,324 piezas demandadas.

La planta se deprecia anualmente en un 2% , por lo que nos da una capacidad de producción para el período 21 de 226,110 piezas.

INVENTARIO

Debido a la capacidad con la que se trabajo en el periodo 20 , este dejo un inventario final del 32% de la demanda real.

COSTOS

Nuestro costo de producción unitario para este final de año fue 20.66.

CALIDAD

Al finalizar este año , se obtuvo un grado de calidad del 100.6 % debido a la inversión de \$1,000,000, ya que desde entonces se buscaba la manera de ser un productor de calidad.

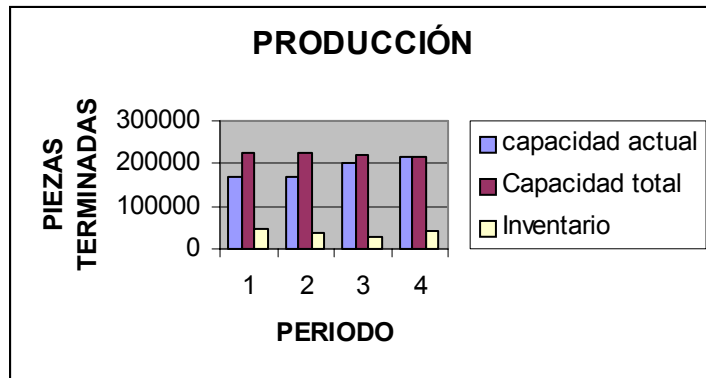
TEMPUS

PRODUCCIÓN

A manera de reducir los costos de almacén , se decidió para iniciar el año reducir la capacidad de producción a un 80% a manera de obtener un inventario final del 20% . La capacidad de producción durante este año estuvo manejada en base al control de nuestros inventarios y bajo la información que nuestros pronósticos de demanda arrojaban , por lo que finalmente se terminó laborando a una capacidad del 100% , esta decisión se tomó como medida para reducir los costos de producción una vez controlados nuestros inventarios . Así nuestra capacidad para el próximo periodo será de 215,015 piezas debido a la depreciación que sufre la planta anualmente.

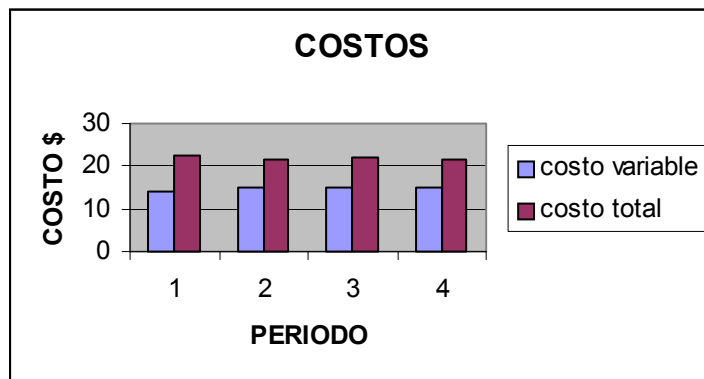
INVENTARIOS

Uno de los principales retos en el área de producción fue el controlar nuestros inventarios, manteniéndolos dentro de un límite , no menor al 10% y no mayor al 25%. Estos fueron controlados mediante el manejo de la capacidad de producción . Finalmente se terminó con un inventario de 19% , teniendo una reducción del 13% en comparación con el inventario inicial.



COSTOS

Sin embargo la decisión inicial del año tomada en cuanto a capacidad de producción, se vio reflejada en el aumento del costo unitario de producción en un 8 % beneficiándonos en una reducción de los costos de almacén en casi un 50%. Durante este año se logro controlar a los inventarios y a la capacidad de producción , por lo que se pudo reducir al costo inicial de este año en un 6% así como la reducción de los costos de inventario .



CALIDAD

Desde el inicio de este año y como se venía efectuando, se hizo frente a uno de nuestros principales objetivos, ser fabricantes de un producto de calidad, razón por la que se decidió hacer una fuerte y constante inversión . Esta inversión se hizo estando consientes de que los resultados quizá no se verían a corto plazo , por lo que debemos recalcar que nuestra visión no es a corto sino a largo plazo. Finalmente logramos una calificación de 97.5

LEXUS

¿CÓMO RECIBIMOS EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

PRODUCCIÓN

Al término del año 5 (periodo 20), la fábrica 2 estaba siendo utilizada a un 96% de su

capacidad, arrojando una cantidad de 212,260 unidades producidas, de las 214,192 demandadas realmente.

La fábrica se depreció en un 9.46%, dejándonos como capacidad de producción para el siguiente periodo un total de 217,874 unidades.

INVENTARIO

El inventario inicial del LEXUS se encontraba a un porcentaje del 9.46% de la demanda pronosticada; al ser este menor al 10% que se tiene como límite, se vieron en la necesidad de comprar 1,147 unidades para cumplir con la demanda de nuestros clientes.

COSTO DE PRODUCCIÓN

Nuestro costo total de producción por pieza para el periodo 20 venía en una cifra de 30.32 USD y el costo variable por unidad en una cifra de 22.82 USD.

CALIDAD

LEXUS venía con un nivel de calidad del 100.2% ubicado en los segundo mejores lugares entre todas las compañías. Nivel obtenido al invertirse una cantidad de 2,500,000 USD en Research & Development.

PRODUCCIÓN DURANTE EL 6to. AÑO

PRODUCCIÓN

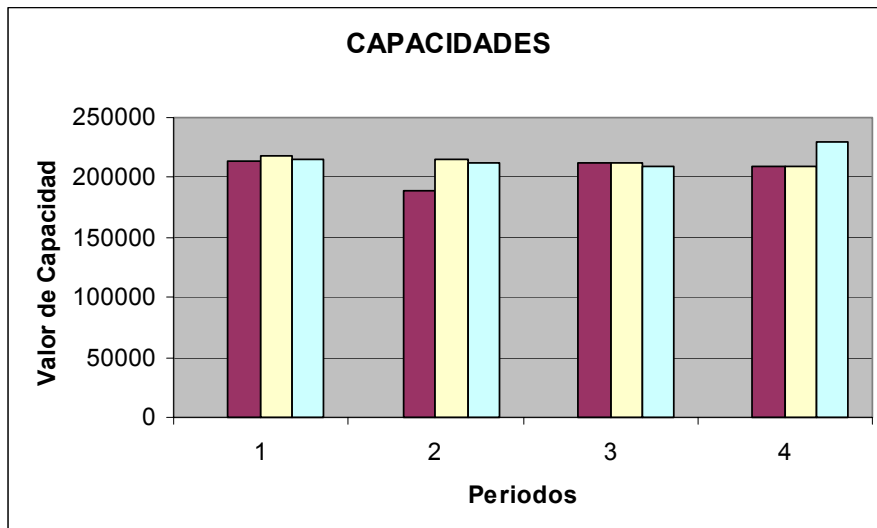
En busca de reducir el costo de producción y cubrir la demanda pronosticada, se decidió para el primer periodo trabajar a una capacidad del 98%, un 2% mayor al periodo anterior, terminando con un nivel de inventario del 16.66%.

La capacidad de producción al igual que el producto 1 (TEMPO) estuvo manejada en base al 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 como se mencionó anteriormente la reducción de costos de producción.

Es importante hacer mención que en el periodo 24 se tomó la decisión de expandir la capacidad de la fábrica 2 en un 10%, aumentando en 19,408 unidades para el primer periodo del próximo año.

Esta decisión se justifica por el hecho de que la fábrica 2 debido a la constante depreciación del 9.8% que sufre, no contaría con la suficiente capacidad para cubrir la demanda pronosticada.



COSTOS DE PRODUCCIÓN

LEXUS mostró un aumento en su costo total de producción de 30.38 USD a 31.26 USD al final del año. La razón de este aumento se debió a que la inversión en consultoría para LEXUS se redujo para aumentar en la consultoría de TEMPO en una relación de 80 - 20 (TEMPO - LEXUS). Esto con el objetivo de disminuir los costos de fabricación de TEMPO, ya que estaban aumentando en forma significativa. Buscando en el próximo año reducir los costos de nuestro producto 2.

INVENTARIO

Siguiendo con el objetivo de inventario mencionado en el producto 1 (menor al 10% y no mayor al 25%), se finalizó con un inventario final de 17%, ubicándose dentro de los límites buscados.

CALIDAD

Nuestra meta principal en el producto LEXUS es brindar al cliente un producto que cumpla sus expectativas y que su precio lo valga, es decir un producto de CALIDAD. Es por eso que desde el inicio del 6to. año se tuvo en mente siempre mantener el primer lugar de calidad entre todos nuestros competidores, manejando una calidad por arriba del promedio.

¡Cumplimos nuestro objetivo!. Al término del sexto año el nivel de calidad es de 116.6 %.

Resultado logrado gracias a la constante inversión de una cantidad de promedio de 3,025,000 USD en Research & Development.

REPORTE FINANCIERO 2003

AURUM Co en el año 2003 tuvo una ventas de \$ 76,913,442 experimentando una baja con respecto al año anterior de un 4.31% debido a las estrategias comerciales de las empresas competidoras, por lo que las utilidades anuales se han visto afectadas repercutiendo en el ROE esperado.

La empresa ha generado otro tipo de recursos provenientes de fluctuaciones cambiarias y de intereses por inversiones, reportando un buen manejo en dichas cuentas, ya que al final del año arrojan números positivos.

Cautelosamente hemos observado nuestros compromisos con los acreedores manteniendo sanamente nuestra proporción de activos con respecto a pasivos y el costo de capital de dichos compromisos se ha mantenido en rangos aceptables.

Tratando de mantener la inversión de los accionistas y contribuyendo a la capacidad de ventas hemos decidido reinvertir parte de los gastos de depreciación para que AURUM Co. Siga siendo parte fundamental en la penetración de los relojes.

AURUM COMPANY BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

EFFECTIVO/ ACCIONES, BONOS Y VALORES	5,303,616
CTAS Y DOC POR COBRAR	15,302,011
INVENTARIOS	1,948,351
CONTENEDORES	1,193,962
PLANTA Y EQUIPO	<u>8,239,511</u>
TOTAL DE ACTIVOS	31,987,451
PASIVO A CORTO PLAZO	5,619,250
IMPUESTOS POR PAGAR	-1,959,093
PASIVO A LARGO PLAZO E INTERESES	9,882,197
ACCIONES COMUNES	1,000,000
UTILIDAD RETENIDA	<u>17,445,097</u>

TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	31,987,451
REL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	53.6%
DIVIDENDOS PAGADOS	0

Aurum Company

Comparativo Presupuesto 2003 vs. Real 2003

	Consolidado Real	Consolidado Presupuestado	Diferencia
Ventas	76,913,442	79,371,221	-2,457,779
Intereses Ganados	317,125	344,791	-27,666
Utilidad en tipo de Cambio	167,315	-153,747	321,062
Total ingresos	77,397,882	79,562,265	-2,164,383
Costo de Ventas	43,889,916	44,526,949	-637,033
Contribución Marginal	33,507,966	35,035,316	-1,527,350
Gastos de Operación			
Gto. Transportación	2,041,419	2,050,261	-8,842
Gto. Mercadotecnia	8,888,709	8,834,482	54,227
Gto. Almacén	668,463	488,701	179,762
Investigación y Desarrollo	16,000,000	16,000,000	0
Gto. Interés	941,540	838,008	103,532
Gto. Depreciación fabrica	402,443	404,504	-2,061
Perdida de Producción	0	0	0
Inventario Obsoleto	0	0	0
Gto. Consultoria	1,020,000	1,020,000	0
Gto. Seguro	540,000	640,000	-100,000
Gtos. Administrativos	250,000	250,000	0
Cuentas incobrables	212,018	270,149	-58,131
Gto. Fletes	4,638,547	4,790,142	-151,595
Total Gastos de operación	79,493,056	35,586,247	43,906,809
Utilidad antes de Impuestos	-2,095,173	-550,931	-1,544,243
Impuestos 34%	-712,355	-187,316	-525,039
Utilidad /Perdida Neta	-1,382,818	-363,614	-1,019,204

