

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



ESTRATEGIA: ANÁLISIS Y APLICACIÓN EN EMPRESA ANDREWS

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: Christopher Eloy López Quiñones y Federico Díaz Pérez

Asesor: Dr. José de Jesús de la Cerda Gastelum

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. julio de 2016.

Contenido

Introducción.....	4
I.1 Los Autores	5
CAPÍTULO I ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?	7
1.1 Fundamentos teóricos de la estrategia	8
1.2 Ejemplificación de la aplicación de la estrategia.....	13
1.3 Panorama actual de la estrategia en los mercados globales y el nacional	15
1.4 Sistemas de medición de estrategias.....	17
1.5 Conclusiones	18
CAPÍTULO II SIMULACIÓN EN CAPSTONE	19
2.1 Aspectos generales del ambiente de simulación	20
2.1.1 Industria.....	20
2.1.2 Empresas Competidoras.....	22
2.1.3 Periodos	24
2.1.4 Departamentos.....	25
2.2 Análisis de la industria desde el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	26
2.3 Tipos de estrategia en <i>Capstone</i>	28
2.3.1 Líder de Costos Amplios	28
2.3.2 Diferenciador Amplio	28
2.3.3 Líder de Costos en Nicho	29
2.3.4 Diferenciador en Nicho	29
2.3.5 Líder de Costo con un Enfoque del Ciclo de Vida del Producto	29
2.3.6 Diferenciador con Ciclo de Vida de Producto.....	30
2.4 Conclusiones	30
CAPÍTULO III ESTRUCTURA DE ANDREWS	32
3.1 Misión y Visión de <i>Andrews</i>	33
3.2 Estructura Organizacional y Administrativa de <i>Andrews</i>	34
3.3 Productos y segmentos de mercado de <i>Andrews</i>	35
3.4 Selección de estrategia.....	35
3.5 Conclusiones	35
CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA COMPETENCIA EN CAPSTONE	37
4.1 Reportes 2016 y 2017	39

4.1.1 Resultados del mercado de valores	39
4.1.2 Análisis de la industria	40
4.1.3 Análisis de la competencia	42
4.1.4 Decisiones de <i>Andrews</i>	44
4.1.4.1 Investigación y Desarrollo	44
4.1.4.2 Mercadotecnia.....	45
4.1.4.3 Producción	45
4.1.4.4 Finanzas	46
4.1.4.5 Calidad	47
4.1.4.6 Recursos Humanos	47
4.1.5 Análisis de los resultados Financieros	47
4.2 Reportes 2018 y 2019	48
4.2.1 Resultados del mercado de valores	48
4.2.2 Análisis de la industria	49
4.2.3 Análisis de la competencia	51
4.2.4 Decisiones de <i>Andrews</i>	53
4.2.4.1 Investigación y Desarrollo	54
4.2.4.2 Mercadotecnia.....	54
4.2.4.3 Producción	54
4.2.4.4 Finanzas	55
4.2.4.5 Calidad	55
4.2.4.6 Recursos Humanos	56
4.2.5 Análisis de los resultados Financieros	56
4.3 Reportes 2020 y 2021	57
4.3.1 Resultados del mercado de valores	57
4.3.2 Análisis de la industria	58
4.3.3 Análisis de la competencia	59
4.3.4 Decisiones de <i>Andrews</i>	63
4.3.4.1 Investigación y Desarrollo	63
4.3.4.2 Mercadotecnia.....	64
4.3.4.3 Producción	65
4.3.4.4 Finanzas	65

4.3.4.5 Calidad	66
4.3.4.6 Recursos Humanos	66
4.3.5 Análisis de los resultados Financieros	66
4.4 Reportes 2022.....	67
4.4.1 Resultados del mercado de valores	67
4.4.2 Análisis de la industria	68
4.4.3 Análisis de la competencia	69
4.4.4 Decisiones de <i>Andrews</i>	71
4.4.4.1 Investigación y Desarrollo	71
4.4.4.2 Mercadotecnia.....	72
4.4.4.3 Producción	72
4.4.4.4 Finanzas	72
4.4.4.5 Calidad	73
4.4.4.6 Recursos Humanos	73
4.4.5 Análisis de los resultados Financieros	73
4.5 Conclusiones	74
CAPÍTULO V RESULTADOS FINALES DE LA INDUSTRIA	75
5.1 Posición final de las acciones	76
5.2 Estados de resultados finales.....	77
5.3 <i>Andrews</i> , ¿buena o mala ejecución de la estrategia?	79
5.4 Conclusiones	87
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES	88
6.1 Introducción.....	89
6.2 El curso de New Business Environment	89
6.3 La Maestría en ITESO.....	91
Referencias.	93

INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente documento el lector podrá percibir cómo las teorías de la estrategia y la administración encuentran su aplicación en un entorno empresarial simulado. Su propósito es mostrar el entendimiento, dominio, aplicación y análisis de los conceptos teóricos así como de los resultados numéricos e históricos por parte de los autores para concluir sus estudios de Maestría en Administración cursada en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Parte esencial del contenido está comprendido por el desarrollo de la administración de una compañía dentro de un ambiente virtual de competencia. Al llegar al capítulo IV, se podrá tener una descripción detallada del funcionamiento del entorno de simulación así como de las características de las empresas y productos involucrados, sin embargo es importante mencionar que la plataforma mediante la que se logra el propósito de aplicación de la teoría es el simulador *Capstone* de *Capsim* que se sitúa en una industria de sensores.

El documento se divide en seis capítulos. En el primero se hace referencia a las teorías administrativas revisadas y aprendidas durante el curso enfocado en la estrategia, sobre las cuales se basan algunas decisiones tomadas por el equipo. Se hace mención a casos de éxito de algunas empresas globales referenciando a sus estrategias, el panorama de los diversos mercados locales e internacionales así como estableciendo un sistema de medición.

En el desarrollo del segundo capítulo se tendrá un acercamiento al panorama de la simulación, caminando a través de la industria, observando a los competidores, los periodos de ejecución, departamentos de la empresa y sus productos diversos.

Para el tercer capítulo se podrá observar la estructura de la empresa *Andrews* desde la perspectiva del mercado, definiendo la misión y visión, estructura

organizacional, productos y segmentos definidos por competir, la estrategia elegida y su aplicación.

En el cuarto capítulo, se observa la simulación de *Capstone* y sus resultados ronda tras ronda, relacionando a los factores externos e internos con el impacto que se obtiene después de la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización y también con el posicionamiento con respecto a los competidores.

En el quinto capítulo se abordarán los resultados finales tras la última ronda de decisiones analizando el desempeño de *Andrews* y su estrategia elegida así como los indicadores finales.

En el sexto y último capítulo se muestra una reflexión haciendo conclusiones acerca de la aplicación de la estrategia y su efectividad, y acerca de la simulación en *Capstone*.

I.1 Los Autores

La contribución al presente se da por ambos integrantes del equipo *Andrews*, quienes aportan sus conocimientos adquiridos durante este curso, a lo largo de la maestría y con su experiencia profesional para llevar a cabo la simulación de negocios.

Christopher Eloy López Quiñones, Licenciado en Comercio Internacional por la Universidad Autónoma de Guadalajara, titulado en 2006, con experiencia profesional de 8 años en transportación internacional y logística, ha prestado sus servicios profesionales por 9 años y hasta la fecha presente en uno de los principales agentes de carga a nivel mundial Panalpina.

Federico Díaz Pérez, Licenciado en Comercio Internacional por la Universidad del Valle de México titulado en 2011, con 7 años de experiencia en áreas de cadena de suministro, importaciones y transporte de carga terrestre desempeñándose en empresas como Interlatin y Transportes Alvelais Alarcón.

Entre ambos trabajan para que este documento tenga aporte profesional para sus posibles lectores en el ámbito de la simulación de negocios.

CAPÍTULO I

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

A lo largo de este capítulo se muestran diversos conceptos de autores respecto a estrategia, así como ejemplos de aplicación de empresas globales. Pasando desde las definiciones de autores como Michael Porter, hasta casos como el de *Time Warner* y AOL, con el fin de dar un marco teórico y de referencia para el sustento de los capítulos consecuentes.

En opinión de los autores, una estrategia funciona como la receta elegida para obtener los resultados propuestos en el negocio emprendido, la misma estrategia deberá ser definida y difundida de la manera apropiada y clara a toda la organización para lograr los objetivos trazados y siendo congruente en todas las diferentes áreas que la conforman.

Desde el enfoque del inversionista se puede también decir que una estrategia es la forma en como la empresa trabajará e invertirá recursos para hacer posible obtener el regreso de esa inversión con una utilidad visible.

1.1 Fundamentos teóricos de la estrategia

1.1.2 Definición de estrategia

La “base de la estrategia es escuchar a los clientes, escuchar a los empleados y hacer lo que te dicen” (Sutton J. P., 2007), lo complicado es entenderlo, olvidarnos del entorno e ir a esa base para ser exitoso en el negocio que se lleva o emprende profesionalmente, como lo explica el autor anterior las estrategias las ejecutan las personas, el grado de éxito en que resulte dependerá de la manera en cómo se les difundió y capacitó para ejecutar esta estrategia.

En palabras de Michael Porter “una compañía no tiene realmente una estrategia si desarrolla las mismas actividades que sus competidores de una manera un poco mejor” (Porter, 2008) simplemente es más eficaz desde el punto de vista operativo. Ser excelente en la ejecución no es lo mismo que tener una

estrategia vigorosa, podría beneficiar a ganar a una empresa durante un tiempo, pero otra entidad pronto la igualará o la superará. Porter (2004) menciona que no hay una alternativa de mercado que seguir. Cada compañía necesita forjar su propia estructura de cualidades y actividades de acuerdo con los clientes seleccionados.

1.1.2 Análisis externo a través de las fuerzas de Porter

Cuando se crea y difunde una estrategia hay que tomar en cuenta que existen cinco fuerzas en la competencia y seguimiento de ella, las cuales involucran a todos los jugadores en el entorno de una organización. Michael Porter (2008), indica que la estrategia deberá ser posible y real, en su definición deberá considerar cinco fuerzas que giran entorno de cualquier empresa y en el mismo mercado.

La fuerza de amenaza de entrada de una nueva empresa al mercado dependerá de su capacidad de ganar participación y competir tanto en calidad como en precio, también serán importantes las barreras de entrada que coloquen los actuales competidores.

Por otro lado, el poder de los proveedores podría perjudicar a las empresas más pequeñas o aquellas que no tengan un buen sustento financiero. Es posible que la proveeduría de una industria este limitada en unos cuantos participantes “es el caso de Microsoft que está cerca de un monopolio en los sistemas operativos” (Porter, 2008).

En cuanto al poder de negociación de los clientes, (Porter, 2008) “los clientes poderosos pueden obtener más valor para ellos forzando a los proveedores a bajar precios, mejorando calidad o servicio e inclusive haciendo que los participantes de la industria se enfrenten unos a otros”.

Otra fuerza es la amenaza de productos o servicios sustitutos, la cual aparece con el paso del tiempo y la evolución de la tecnología creando así la necesidad de nuevos bienes, “Un sustituto desempeña la misma o similar función en una misma industria pero de una manera diferente” (Porter, 2008). Un ejemplo es una

motocicleta fungiendo como sustituto de un auto, ambas tienen la función de transportar pero de manera diferente.

Por último, la rivalidad entre los competidores existentes, esta puede ser de diferentes formas desde los precios, las promociones, la introducción de nuevos servicios o productos, descuentos, campaña publicitaria, etc.

Al estar conscientes de las fuerzas anteriores, se puede observar como la constante competencia hace que las compañías sean cada vez más dinámicas y tomen el riesgo como parte de su estrategia, como lo comentan Montgomery y Collis (2008) al igual que Jones (2012) las empresas de mercados emergentes han optado por imponer una nueva tendencia de estrategias dinámicas y a corto plazo, que conllevan riesgo pero un alto crecimiento. Si bien es parte de las reglas generales financieras a mayor riesgo implica mayor rendimiento, muchas sociedades de la antigua escuela les cuesta adaptar su estrategia.

Al tomar riesgos, una empresa comienza a innovar, y una parte medular de la estrategia en una organización es la innovación, tanto en bienes o servicios, como en los procesos internos de la misma, en la visión, la tecnología aplicada para lograr un producto competitivo; innovación que se logra mediante la vista basada en recursos (Montgomery & Collis, 2008).

1.1.3 La difusión de la estrategia

Después de realizar un análisis de las fuerzas de la competencia y crear ideas innovadoras, todo el esfuerzo llevado por la alta dirección y el equipo de implementación, debe darse la comunicación de la estrategia involucrando a todas las áreas, para al final verse reflejado mediante la medición de resultados. Una empresa que quiera saber si su estrategia está funcionando y se está llevando a cabo de la manera esperada, debe tener un punto de medición para abordar cambios, para reaccionar o para saber cuándo es necesario dar un giro como respuesta a variaciones en el entorno.

Muchas veces, los directivos dejan de lado al factor humano, la dirección se olvida que los trabajadores son los que fortalecen su empresa y los que ejecutan las acciones a tomar para conseguir la visión del CEO. Las nuevas tendencias de la administración llevan a tomar en cuenta al factor humano y van de la mano con varios ideales de los gurús de la calidad, quienes contemplaban ejemplos de mejora continua aplicando orden al personal y creando evoluciones en la organización o de ser necesario “revoluciones” para crear una nueva conciencia dentro de la misma.

En las compañías con gran estructura los mandos intermedios o gerentes de segundo nivel son los responsables de impartir la estrategia (Lescano Duncan, 2011), estos representan una figura clave para que los subordinados perciban y ejecuten bajo el liderazgo de los mismo mandos intermedios, también resulta clave que estos desplieguen una cultura de servicio que promueva la satisfacción de los empleados y como consecuencia un buen desempeño.

1.1.4 Tipos de estrategia

Para complementar las ideas presentadas por M. Porter (2008) los autores T. Suarez , S. Gamboa y L. López, (1996) hablan de diferentes tipos de estrategia, las cuales se segregan en tres: primero; el de segmentación donde se distingue el mercado deseado al cual se enfocará el servicio o producto de la empresa ya sea local, nacional o internacional, en otras palabras su definición geográfica; segundo, el de diferenciación donde la oferta hace contraste en comparación con la competencia en las especificaciones del bien o los valores que éste agrega al cliente o consumidor; y tercero, el de la base tecnológica donde esta hace que los recursos tecnológicos aplicados eficiente al producto o servicio y por ende tengan consecuencias como la reducción de precios hacia el cliente.

1.1.5 La cultura y la estrategia

En la estrategia la cultura juega un factor muy importante, pues la adaptación de los empleados a la filosofía de la matriz de la organización es fundamental para que se puedan conseguir los objetivos de la manera esperada. Como mencionan M. Guillén y E. García-Canal, (2012) donde se ejemplifica y se escribe sobre organizaciones multinacionales que no tienen raíces de países desarrollados y enfoque claro en la rápida ejecución y la visión del negocio, mientras las organizaciones de raíces Europeas o Norteamericanas toman mucho tiempo en planeación y definición de su estrategia; las organizaciones de medio oriente o latinoamericanas principalmente se enfocan a ejecutar, la definición de su plan toma poco tiempo y siempre están viendo adelante en cuanto a los mercados por atacar y si su estrategia tiene que ser redefinida o ajustada esto lo hacen en tiempo real sin invertir tiempo en planeación; por lo cual se deberá tomar en cuenta en la organización la estrategia que es o será ejecutada de acuerdo a su cultura, se puede decir que no es factible realizar el mismo tipo de estrategia para una empresa internacional en una zona que en otra, se tiene que pensar distinto y vivir lo que el nicho de mercado y el país requiere.

Un aspecto interesante para definir que va de la mano con la estrategia es el termino segmento de mercado. Si bien son terminologías aplicadas a la rama de mercadotecnia, es posible hablar de manera general sobre el término ya que impacta en la creación de estrategias y la toma de decisiones. Una empresa, dentro de una industria sirve a diversos consumidores con diferentes bienes. La organización puede decidir participar con solo una parte de los posibles compradores o tratar de tener al mayor número de compradores. Esto se logra creando diferentes líneas de producto para atender las necesidades de las personas. Al hacer esto se están separando los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores potenciales.

Es decir, no todos buscan lo mismo. En este orden de ideas, se está hablando de segmentación, diferenciación de un grupo de compradores en una región, a esto se le conoce como segmento de mercado o mercado meta. El conjunto de personas

con ciertas características que buscan un producto con ciertos aspectos. A partir de ahí se define como acaparar consumidores y quitar poder a otras empresas de bienes similares, es decir la participación de mercado.

1.2 Ejemplificación de la aplicación de la estrategia

De acuerdo a J. Pfeffer y R. Sutton (2007) la estrategia es adaptable de acuerdo a la creencia propia de cada organización de obtener resultados, tal es el caso de *SAS Institute* que apuesta por invertir en sus recursos para obtener los resultados de facturación deseados, la mínima rotación de empleados y a sus clientes cautivos con un índice de fidelidad del 98%.

Michael Porter (2004) menciona un ejemplo de definición de estrategia con *Southwest Airlines*. Claramente su estrategia va orientada al costo haciendo uso de recorridos cortos y frecuentes, viajes entre ciudades medianas, evitando ciudades grandes o congestionadas. Dentro de la misma obra, se observa que la gerencia deberá definir si sus planes estarán orientados en una de las diversas pendientes: costo, servicio premium, servicio diferenciado de valor agregado, etc.

Una empresa tiene una buena estrategia cuando se diferencia ventajosamente de las estrategias de los competidores, como casos también citados por Porter (2008) tenemos a *Dell Computer* quien desarrolló una estrategia vigorosa al vender computadoras por teléfono en lugar de hacerlo a través de minoristas. Desarrolló una habilidad en el marketing directo y en las bases de datos, pudo convencer a los consumidores de su valor así como de sus servicios superiores. Después, *Dell* creó una estrategia revolucionaria al agregar Internet como un canal de ventas que ha ayudado a vender computadoras por más de tres millones de dólares diarios a través de este canal.

Un ejemplo más es *IKEA*, quien creó una nueva manera de fabricar y vender muebles que contrasta con el estilo de las mueblerías minoristas, logra hacer una combinación exitosa de diversas fortalezas que pueden saberse a primera vista pero

que en conjunto crean la esencia de la empresa y por lo mismo es difícil copiar todo el concepto. Las grandes estrategias consisten en una configuración original de muchas actividades complementarias que no admite la reproducción fácil. El imitador no sólo tiene que incurrir en gastos sustanciales para tratar de copiar todas las actividades del líder, sino que en el mejor de los casos acaba en apenas una pálida imitación y con un rendimiento apenas como el del promedio. Es decir, un competidor puede copiar el número de vehículos de una flotilla para entregas, puede copiar el canal de catálogos por internet, o puede inclusive contratar a los mismos proveedores, pero la diferencia entre una compañía y otra será la manera en la que se combinan los diversos elementos con la propuesta de valor y se hace una estrategia difícil de imitar; *Rent-A-Car* (Sawhney, Molcott, & Arroniz, 2007) se adueñó de un nicho exclusivo en el mercado de los automóviles de alquiler rentando unidades más antiguas en lugares más depreciados y aceptando las referencias de las compañías aseguradoras. Como se puede observar, los ejemplos anteriores son estrategias innovadoras adaptadas a las necesidades de cierto nicho.

Como se mencionó en el tema anterior, un factor que será vital para la organización cualquiera que sea su tamaño es que la estrategia sea correctamente difundida hacia todos los empleados, la estrategia debe ser permeada desde el punto de vista organizacional, los gerentes o directores son clave para que los objetivos se difundan claramente dentro de la organización, la comunicación y el seguimiento de ella en la organización es algo fundamental desde el nivel más alto hasta el más bajo estructuralmente, en algunas ocasiones la estrategia se puede ver truncada en este flujo de comunicación como lo mencionan Bower y Gilbert (2007).

Se puede tomar el ejemplo de empresas grandes que al momento de crear una nueva estrategia no han podido comunicarla de manera adecuada y termina haciéndose una muy mala ejecución, la cual conlleva un alto costo para los inversionistas, tal es el caso de *Time Warner* y *America on Line* (Arango, 2010) cuando quisieron llevar a cabo una fusión pero los nuevos ideales de ambos directivos no fueron transmitidos ni adoptados correctamente al resto del equipo. La

importancia de hacer llegar oportunamente una nueva decisión a los integrantes del equipo principal es tal, que puede definir desde un inicio el éxito o fracaso de la estrategia que se plantea.

Otro claro ejemplo de que las estrategias deben ser diseñadas y elegidas con un análisis profundo y no con el corazón fue el caso de *The National*, (Castañeda, 1991) acerca un empresario mexicano de las telecomunicaciones dejó de lado su principal negocio de la televisión, e intentó ingresar al mercado estadounidense con un proyecto riesgoso de periódicos deportivos, al paso de los meses el mismo tuvo que ser cancelado dada sus bajas ventas y pérdidas millonarias.

1.3 Panorama actual de la estrategia en los mercados globales y el nacional

Algunos riesgos que las organizaciones toman dependen de la cultura organizacional y que tan flexible pueda ser su estrategia corporativa para adaptarse a cambios, en algunos países será necesario agregarle cierto tono de tropicalización acomodándose a las necesidades del mercado local o en el cual se están buscando dirigir, en algunas organizaciones respetan y en estricto sentido siguen su esencia, es decir hacen lo mismo en todos los países donde se encuentran, otras empresas optan por tomar cierta flexibilidad y adaptarse a las necesidades del consumidor y las demandas que el mercado presenta, ejemplo muy visible es el de *Kentucky Fried Chicken* en su ingreso a China, como lo mencionan los autores Bell y Shelman (2011) donde explican la manera peculiar en que la empresa ingresó y se adaptó a la cultura retadora y difícil de atacar del país, algunas de las estrategias que implementaron fueron: adaptar su menú, su forma de entrenar y atender a los clientes, invertir en servicio al cliente, etc.

En variadas ocasiones los empresarios se pueden topar con zonas de confort, donde la alta dirección toma la mayor parte de su tiempo para aprobar o desaprobar planes estratégicos. Aquí es donde, de acuerdo con Roger L. Martin, (2014) se cae en diversas trampas. Martin (2014) nos invita a reflexionar sobre el

verdadero significado de estrategia, dejar atrás los tabúes en los que se menciona siempre ligada a un plan, o en la que se ve siempre los resultados financieros. Debe ir más allá y no intentar solo sacar más ganancia del desempeño actual, sino en buscar nuevas maneras de crear ganancias. Las decisiones a tomar deben estar pensadas en un ámbito global, en el que se tomen en cuenta características financieras, de mercadotecnia, de producción, de calidad, de logística y de innovación. Al mismo tiempo comparar la industria en la que se desarrolla el producto y cuáles son las amenazas con las que se encuentra la empresa.

Como se puede apreciar en la publicación Una historia de dos Méxicos: Crecimiento y prosperidad en una economía de dos velocidades (McKinsey Global Institute, 2014) se hace referencia a una tendencia que se aprecia en nuestro país, por un lado se cuenta con empresas de clase mundial, con estructura sólida y procesos bien establecidos capaces de competir con cualquier multinacional, muchas de ellas con presencia en ambientes globales y que son fuente importante de empleos para el país. Sin embargo, por otro lado tenemos compañías pequeñas, negocios y un mercado informal en el que pareciera que la globalización no les impactara de manera directa, empresas que no van más allá de un mercado local o regional y no toman en cuenta los aspectos internacionales para sus decisiones.

El entorno nacional se ve diferenciado por esta tendencia de negocios, por lo que entidades nuevas o en vías de expansión necesitan considerar al momento de crear una estrategia cual es el escenario en el que están situados, en cual se encuentran sus competidores, cual les interesa a sus clientes y en cual esperan desarrollarse. Si bien se menciona en puntos anteriores que países emergentes tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, siendo más flexibles debido al entorno económico en el que participan, no es una garantía que aplique a todas las empresas ni modelos de negocio.

1.4 Sistemas de medición de estrategias

La herramienta recomendada para la medición de estrategias es el *Balance Scorecard*, el cual es una serie de métricos que ligan información financiera, de operación y las metas de largo plazo con las de corto plazo (Kaplan & Norton, 1996). De nada serviría invertir tiempo y recursos si no se tiene una herramienta incluyente que muestra en periodos cortos el avance de las acciones tomadas para verificar su apego con lo plasmado por el equipo de dirección y estrategia, los inversionistas tendrán visibilidad a estos indicadores y tomaran decisiones con base en los resultados.

Esta medición conjuga métricas de desempeño y financieras, estas no solamente dicen que es lo que ya ha pasado, sino crean una predicción hacia el futuro dando una mejor visión acerca de los resultados si se continúa tomando las mismas decisiones que hasta ahora arrojando resultados o consecuencias en la organización.

La imagen 1.1 muestra gráficamente las áreas que pudiesen ser evaluadas estableciendo los objetivos buscados



Imagen 1.1 Traduciendo Visión y Estrategia: cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1996)

1.5 Conclusiones

En conclusión, la estrategia va más allá de una definición académica, es toda una reestructura en la organización que se toma para dar un valor agregado a la compañía y no solo al producto o servicio. Son aquellas decisiones que se toman para generar una propuesta de valor, posicionarse en un mercado, y decidir temas como si se va a trabajar con inventario o con sistema justo a tiempo. La estrategia hace que se consideren factores de industria (externos) y factores financieros, de mercadotecnia, producción y recursos humanos (internos), los cuales se podrán medir para verificar el apego con el propósito inicial de la empresa. La estrategia es, al fin del día, el conjunto de actividades a implementar en una organización, que permitirán el éxito o determinarán la salida de la misma en un mercado específico.

CAPÍTULO II

SIMULACIÓN EN *CAPSTONE*

El simulador está a cargo de un equipo de profesionales que se dedica al diseño, producción y comercialización de sensores, en el que se presentará teoría aplicada para la toma de las decisiones, el análisis de resultados y el sustento de algunas definiciones, cada año o ronda el equipo ejecutará las decisiones sobre sus departamentos de finanzas, producción, mercadotecnia, diseño y desarrollo principalmente y en una segunda fase en sus áreas de calidad y recursos humanos basándose en el reporte de la industria llamado *Courier* anual. Este capítulo muestra los puntos más indispensables para la ejecución de cada periodo.

2.1 Aspectos generales del ambiente de simulación

El ambiente de simulación para el proyecto de titulación se lleva a cabo en la plataforma de *Capstone*. En dicha plataforma, el objetivo es administrar una empresa por medio de decisiones en los diversos departamentos que la integran a fin de posicionar sus productos de manera exitosa en los diversos segmentos de mercado. Durante el desarrollo de la simulación se tienen diversos instrumentos tanto históricos como futuros para crear las decisiones y ejecutar la estrategia seleccionada y lograr así un resultado favorable frente a la competencia.

2.1.1 Industria

Las empresas participantes en la competencia pertenecen a la industria de los sensores. Dicha industria encaja en la rama de alta tecnología y está clasificada en el simulador *Capstone* como C72724. Las compañías son proveedoras de la industria, es decir, los sensores hechos son utilizados por sus clientes para ensamble en sus productos, no son para un usuario final.

De acuerdo a los datos mostrados en reportes de *Capstone* se puede observar que es una industria con crecimiento y con demanda de productos. Existen varias empresas dentro del giro y el mercado se encuentra dividido.

Los competidores tienen opción de vender a cinco distintos segmentos:

- *Low end*
- *Performance*
- *Tradicional*
- *Size*
- *High End*

En el caso de la competencia en *Capstone*, cada segmento es definido por una serie de valores ponderados, los cuales son:

- Madurez del producto
- Precio
- Posición en el mercado (en desempeño y tamaño)
- Confiabilidad

Para entender cómo se comportan las preferencias de cada segmento podemos agrupar los valores más importantes o con mayor ponderación en las decisiones de compra en la tabla 2.1

	Valor más importante	Valor menos importante
<i>Traditional</i>	Madurez	Confiabilidad
<i>Low End</i>	Precio	Confiabilidad
<i>High End</i>	Desempeño y tamaño	Precio
<i>Performance</i>	Confiabilidad	Madurez
<i>Size</i>	Desempeño y tamaño	Precio

Tabla 2. 1 – Características de los segmentos de mercado (Adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

En cada periodo, la curva de preferencias de los clientes, dependiendo de su segmento, se desplaza haciendo que las características de los productos sean

diferentes y por lo tanto se ajusten los parámetros de producción. Con esto se pone a prueba la habilidad de adaptación y de seguimiento de la estrategia de cada una de las empresas.

De acuerdo al reporte de industria del simulador, cada año los clientes demandan productos (sensores) más rápidos y pequeños, es decir con un mayor desempeño y cada vez más compactos de tamaño.

El reporte de la industria y el reporte de desempeño muestran los puntos ideales de los clientes y un rango donde las empresas pueden colocar sus productos para competir en dicho mercado. Conforme pasa el tiempo (las rondas) los clientes se inclinarán por mantener esas prioridades, pero cambiando los rangos del juego.

Se ha observado que la industria de los sensores tiene clientes fieles para las compañías que cubren sus necesidades. Hay una tendencia en las rondas de esta simulación, y es equivalente a la tendencia de las industrias reales, en la que se concentra la mayoría de la producción, venta, oferta y demanda en un segmento *Traditional*, es decir, en el que más fácil se vende.

2.1.2 Empresas Competidoras

Las empresas a cargo de producir los sensores en esta industria son:

- *Andrews*
- *Baldwin*
- *Chester*
- *Digby*
- *Erie*
- *Ferris*

Para cada empresa, un grupo de dos o tres profesionales estará a cargo de dirigir y administrar sus decisiones para llevar una buena contienda. Al inicio de la

simulación, cada entidad tiene la misma situación financiera, mismos productos y parámetros, se encuentran en condiciones igualitarias y no hay ventaja o posicionamiento superior por parte de ninguna.

2.1.3 Condiciones de *Capstone*

El *Balanced Scorecard* es importante en la teoría administrativa y en la simulación de *Capstone*, la herramienta ayuda a visualizar el progreso de la organización en varios aspectos y no solo medir resultados financieros, sino que proporciona una visión más amplia. Para las empresas en la industria se utilizan los siguientes criterios de manera global:

Finanzas
Capitalización bursátil
Ventas (promedio)
Préstamo de emergencia (promedio)
Procesos internos del negocio
Utilidad de operación (acumulada)
Clientes
Promedio ponderado de la calificación en encuesta al cliente
Participación de mercado (promedio)
Aprendizaje y crecimiento
Ventas/Empleado (promedio)
Activos/Empleado (promedio)
Utilidad/Empleado (acumulado)

De manera anual o por ronda, cada sección contiene mayor detalle en elementos a evaluar.

Se cuenta con reportes de la industria, con reportes del desempeño anual de la empresa y de la competencia para generar nuevas decisiones e implementarlas en el año próximo. De igual manera se cuenta con un *Balanced Score Card* (BSC), el

cual ayuda a visualizar como se está llevando la compañía y donde se tendría que estar, así como identificar las variables que requieren de atención inmediata.

El BSC es una herramienta que ayuda a visualizar los resultados del negocio de manera general (no solo financieramente) y que permite ver si se está desviando algún indicador o departamento para reaccionar a tiempo y no después de transcurrido mucho tiempo.

2.1.3 Periodos

La manera en la que las decisiones para la empresa son tomadas es con base en resultados anuales. Durante la competencia se simularán siete periodos de un año cada uno iniciando en 2015 tomando decisiones para 2016 y finalizando en 2022. Los resultados de cada periodo se visualizan en el reporte de *Capstone* llamado *Courier*. Este documento contiene información financiera y de mercado del año que concluyó para generar ajustes al siguiente año. Además de mostrar como cerró operaciones la empresa, muestra el comparativo con la competencia y la posición del precio de las acciones. Se puede visualizar el nivel de producción y los parámetros bajo los cuales trabajaron durante el año finalizado. En la sección de cada segmento de mercado, se encuentra la proyección de crecimiento, la demanda de la industria y los parámetros que definen al grupo observado. En la misma sección se puede encontrar información de los bienes que compiten por esos clientes y su comportamiento, así como el porcentaje de participación que cada producto tiene.

Este reporta brinda información exacta del periodo anterior, pero un aproximación o tendencia para la ronda siguiente, en base a histórico y tendencia futura los administradores de la empresa pueden realizar sus ajustes para continuar con la estrategia elegida y continuar en buena posición respecto a las demás compañías para el siguiente año.

2.1.4 Departamentos

Las empresas del ambiente virtual se componen de seis departamentos los cuales se administran con parámetros individuales para lograr un resultado global para la compañía.

- Investigación y Desarrollo: En este departamento se ajustan los parámetros de cada bien con el fin de cumplir los requerimientos de desempeño, tamaño y antigüedad que demandan los clientes en cada nicho. De igual manera se puede crear un producto nuevo en esta sección.
- Mercadotecnia: Bajo este departamento se ajustan los precios de los productos, los presupuestos y estimados de ventas y publicidad para cada artículo. La información obtenida del *Courier* sobre la cantidad de demanda en la industria, el crecimiento esperado para el siguiente año, el porcentaje de participación que tienen los productos y los precios del mercado, son los que determinan el camino a seguir para generar las decisiones a tomar para el año en curso.
- Producción: Es el departamento encargado de tomar la información de mercadotecnia sobre el estimado de ventas y compararlo contra el inventario con el que se cuenta para determinar las unidades a producir. El número de empleados que serán necesarios (uno o dos turnos) así como el grado de automatización con el que corre la planta. En este departamento también se puede hacer inversión en activo fijo para crecer la capacidad instalada o en su defecto se puede vender la capacidad que se tiene de sobra.
- Recursos Humanos: Es un departamento que en la práctica juega un papel fundamental para la adquisición y retención de talento para la empresa, el rol que se tiene en *Capstone* es solo para aumentar o disminuir la fuerza laboral o las horas de capacitación.
- Finanzas: Departamento en el cual se concentra la rentabilidad de la empresa. En esta sección los ajustes para asegurar el continuo flujo de efectivo son realizados. Se muestra información basada en las decisiones tomadas en los departamentos anteriores sobre cómo se comportaría un

estado de resultados en caso de que se cierre el año con esos parámetros. Aquí se puede hacer uso de créditos, expedir o recomprar acciones y bonos para financiar a la compañía.

- **Administración de la Calidad Total:** El departamento permite invertir en técnicas para optimizar producción, logística, almacenaje, mano de obra, entre otros. El uso del módulo se podría considerar opcional, pero se recomienda invertir en calidad para mejorar la eficiencia de la planta.

2.2 Análisis de la industria desde el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter

Michael Porter presentó una manera de analizar una industria para determinar qué tipo de barreras existen en ella y por consiguiente establecer una estrategia para enfrentarlas, por lo que se toma como base el texto (Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008) para analizar el contexto de la industria de sensores de este simulador.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Se puede decir que en las condiciones bajo las que operan las empresas en *Capstone*, la entrada de nuevos competidores es difícil, debido a que son entidades de giro industrial, es decir los clientes de cada compañía son otras empresas que utilizan los sensores para sus productos finales y debido a que las condiciones de competencia se encuentran limitadas por los equipos participantes definidos.

- **Rivalidad y competencia en el mercado**

Este es un punto muy fuerte dentro del simulador, ya que la rivalidad es muy alta para las empresas, todas contienden con productos de competencia directa y van dirigidas a un mismo mercado. Buscando siempre obtener la mayor participación posible en el segmento.

- **Amenaza de nuevos productos**

Esta amenaza es alta debido a que todas las empresas tienen la capacidad para comprar nuevas líneas de producción y crear nuevos productos para contender en los segmentos existentes. De esta manera se refuerza la competencia de cierta compañía teniendo mayor presencia en determinado sector.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen poder sobre las empresas derivado de que sus características de compra están definidas y que todas las organizaciones pueden cumplir dichas exigencias. Ellos marcan la pauta sobre en qué dirección se deben enfocar las compañías para que sus productos se vendan. Si una organización se sale de las especificaciones, de los rangos de precio o no invierte en publicidad, simplemente los consumidores no comprarán.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Es un punto débil del simulador, ya que la competencia se enfoca en producir para el cliente, podemos asumir que las empresas tienen poder sobre los proveedores ya que no se cuenta con desabasto de materiales. Se puede modificar los términos de pago a proveedores lo cual impacta en la producción pero no de manera significativa.

2.3 Tipos de estrategia en *Capstone*

Capsim propone seis estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar de manera pura o combinada que se explican brevemente a continuación.

2.3.1 Líder de Costos Amplios

En este tipo de estrategia la organización mantiene presencia en todos los segmentos del mercado, la compañía obtendrá una ventaja competitiva tras trabajar y mantener su área de investigación y desarrollo, producción y costos de material al mínimo, permitiéndole competir en la base del precio, la cual será por debajo del promedio, los niveles de automatización serán aumentados para mejorar márgenes y para compensar los costos del segundo turno u horas extras que se puedan crear.

2.3.2 Diferenciador Amplio

En este tipo de estrategia, al igual que el líder de costos amplios, la organización mantiene presencia en cada segmento, pero en esta versión la empresa ganará ventaja competitiva por distinguir sus productos con un excelente diseño, alto conocimiento y fácil accesibilidad del consumidor, La compañía desarrollará una competencia de investigación y desarrollo que mantendrá diseños frescos y llamativos, los artículos mantienen el paso con el mercado, ofreciendo un mejor tamaño y rendimiento, los precios serán superiores al promedio, la capacidad se ampliará a medida que se genere una mayor demanda en el mercado.

2.3.3 Líder de Costos en Nicho

En este tipo de estrategia principalmente en los segmentos *Traditional* y *Low End*, la empresa conseguirá una ventaja competitiva al mantener la investigación y el desarrollo, la producción y los costos del material al mínimo, permitiendo a la compañía competir sobre la base del precio que estará por debajo del promedio, los niveles de automatización se incrementarán para maximizar los márgenes y para así disminuir los costos de segundo turno y horas extras.

2.3.4 Diferenciador en Nicho

En este tipo de estrategia la organización se concentrará principalmente en los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*, la empresa obtendrá una ventaja competitiva al distinguir sus productos con un excelente diseño, alto conocimiento del consumidor, fácil accesibilidad y la creación de nuevos artículos, la compañía se especializará en desarrollar una competencia de investigación y desarrollo que mantendrá diseños frescos y llamativos, los bienes ofrecerán un mejor tamaño y rendimiento, la empresa ofrecerá precios por arriba del promedio y ampliará la capacidad debido a que generará una mayor demanda.

2.3.5 Líder de Costo con un Enfoque del Ciclo de Vida del Producto

En esta estrategia la organización se concentra en los segmentos *High End*, *Traditional* y *Low End*, la empresa obtendrá una ventaja competitiva al mantener el enfoque en investigación y desarrollo, producción y costos de la materia prima a un mínimo, lo que le permite competir sobre la base de los precios, el enfoque de esta estrategia permitirá a la compañía cosechar las ventas durante muchos años en cada nuevo producto que se lance en el segmento *High End*, los artículos

comenzarán su vida en *High End*, madurarán y se convertirán en *Traditional* y terminarán como *Low End*.

2.3.6 Diferenciador con Ciclo de Vida de Producto

Un diferenciador con una estrategia de ciclo de vida del bien se enfocará en los segmentos *High End*, *Traditional* y *Low End*, la empresa obtendrá una ventaja competitiva con un excelente diseño, alto conocimiento, fácil accesibilidad para los consumidores y nuevos productos. La compañía desarrollará una competencia de investigación y desarrollo que mantiene diseños frescos y llamativos. Los artículos mantendrán el ritmo del comportamiento del mercado, ofreciendo un mejor tamaño y rendimiento. La compañía ofrecerá precios por arriba del promedio y ampliará la capacidad debido a que generará una mayor demanda.

2.4 Conclusiones

La simulación en *Capstone* resultó una herramienta de mucho valor para reflejar la realidad en el manejo de un negocio, esta herramienta pudiera ser de valor y recomendable para los emprendedores que buscan iniciar un negocio propio.

En la vida real de los negocios es común que el emprendedor se fije principalmente en la utilidad que espera proyectar, los costos que tendrá y lo que los clientes buscan o desean, pero en esta simulación se encuentran variables que se pierden de vista pero son importantes para el manejo de un negocio como los indicadores externos del mercado, será de gran importancia que cada variable sea analizada en el momento de cada ejecución.

En esta simulación fue posible ejemplificar factores de peso conocidos como las cinco fuerzas de Porter, en ellas hablan de competencia, nuevos productos en el mercado, proveedores, poder de los clientes y hasta la nueva competencia, esto

llevará a definir la estrategia para entonces seguirla a la hora de la toma decisiones en la misma simulación, una mala decisión puede causar impacto en todos los productos desde la producción hasta la venta, y una acertada decisión podrá resultar en una ventaja ante la competencia o dar un paso adelante sobre posibles variables externas en el mercado.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA DE *ANDREWS*

En este capítulo se hablará de la estructura de *Andrews*, de la selección de su estrategia para operar en el ambiente de simulación y de las bases que rigen la filosofía del equipo.

3.1 Misión y Visión de *Andrews*

- **Misión**

Como explica Guzmán (1999), la misión de cualquier compañía es la de generar utilidades y ocupar un papel preponderante en el mercado, en el que la eficiencia, los procesos y la rentabilidad de los resultados constituyen los elementos valorativos de su finalidad; sin embargo, la empresa, en el último cuarto de siglo se ha convertido en un hecho cultural que trasciende en el ámbito de lo económico y debe adquirir una nueva dimensión entendida como una nueva condición humana.

Es decir, los principales fines de una empresa son su negocio y la obtención de los resultados pero para lograr ello se tendrá que apoyar de los seres humanos que lo rodean como lo son sus empleados, proveedores y clientes, así como del entorno como lo es el medio ambiente y los efectos colaterales que este puede tener en la búsqueda de sus principales objetivos. En el caso de *Andrews*, se ha definido la misión como:

“*Andrews* es una empresa en búsqueda constante del trabajo en equipo para el cumplimiento de sus objetivos con la colaboración de sus empleados e inversionistas, con una sólida relación de socios de negocio que hacen posible satisfacer a los clientes y las necesidades que el mercado representa.”

- **Visión**

“La visión es una imagen de largo plazo o idea de lo que puede lograrse; es una descripción de lo que se podría ser la organización en el futuro, tal y como lo ven los directivos. Más que un suelo o conjunto de esperanzas, es un cuadro dinámico que implica el compromiso de lograrla” (Siliceo & AL, 1999)

Así pues, con base al plan estratégico y la visión de los líderes de la organización se tendrá que declarar un futuro claro donde todos los empleados tengan visibilidad y conozcan el camino al que hay que llegar. En *Andrews* se ha definido a la visión como:

“Ser líderes de mercado con una gama de productos con presencia importante en los diferentes segmentos cumpliendo las necesidades y expectativas que el consumidor tiene en su alcance.”

3.2 Estructura Organizacional y Administrativa de *Andrews*

Como se puede observar en la imagen 3.1, cada departamento de la empresa se encuentra liderado por uno o dos miembros del equipo. En el caso de mercadotecnia y de recursos humanos, ambos integrantes del equipo generaron aportaciones de valor para la toma de decisiones. Los demás departamentos se encuentran divididos de acuerdo a las áreas de expertise de cada colaborador.



Imagen 3. 1 – Estructura organizacional de *Andrews* (Elaboración propia)

3.3 Productos y segmentos de mercado de *Andrews*

Pasando a un plano más particular, se hablará de los productos y segmentos de la empresa *Andrews*, quien participa en la competencia con seis bienes, cinco de competencia directa para las demás compañías y uno de nueva creación como se observa en la tabla 3.1 a continuación

Nombre del producto	Segmento de Mercado Inicial	SEGMENTO DE MERCADO FINAL
<i>ABLE</i>	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>
<i>ACRE</i>	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>
<i>ADAM</i>	<i>High End</i>	<i>Traditional</i>
<i>AFT</i>	<i>Performance</i>	<i>Performance</i>
<i>AGAPE</i>	<i>Size</i>	<i>Size</i>
<i>APE</i>	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>

Tabla 3. 1 Productos y Segmentos (Elaboración propia)

3.4 Selección de estrategia

En el caso de *Andrews*, se ha optado por seguir la estrategia llamada líder de costos amplios, la que permitirá tener mayores márgenes de ganancia si se aplica correctamente. En los siguientes capítulos se hablará sobre los resultados obtenidos en la simulación, se analizará si la estrategia se tomó de manera adecuada y si las decisiones fueron acordes a la esencia de la misma.

3.5 Conclusiones

En la definición de la estructura de *Andrews* se consideraron todas las áreas revisadas durante la simulación *Capstone*, como lo son investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y administración de la

calidad total, todas estas áreas encabezadas por una Dirección General que deberá llevar a buen camino los diferentes eslabones clave de la organización para hacer del negocio un éxito.

La misión fue definida en base a todas las variables externas e internas que hacen que la organización tenga su razón de ser y tome provecho de su capital humano y la visión es el deseo de la organización hacia dónde quiere llegar y mediante qué factores llegará a ello. En la selección de estrategia se involucró a los productos que la compañía tenía en su gama, fue una selección orientada al segmento en que la organización se quería orientar buscando bajos costos y alta cantidad de venta.

CAPÍTULO IV
DESARROLLO DE LA COMPETENCIA EN *CAPSTONE*

A lo largo de este capítulo se observarán los resultados obtenidos durante la ejecución de los periodos en la competencia de la empresa *Andrews*, los datos mostrados como resultados, descripción de las decisiones y cambios corresponden a dicha empresa. Las observaciones sobre a la competencia hacen referencia a las demás compañías y a la industria.

La manera en que se presenta el análisis de los resultados es de forma bianual tomando la siguiente estructura:

- a. Reportes año x y año y
 - i. Resultados del mercado de valores
 - ii. Análisis de la industria (cambio en preferencia de los clientes, segmentos de mercado, crecimiento del mercado)
 - iii. Análisis de la competencia
 - iv. Decisiones de *Andrews*
 1. Investigación y Desarrollo
 2. Mercadotecnia
 3. Producción
 4. Finanzas
 5. Calidad
 6. Recursos Humanos
 - v. Análisis de Resultados Financieros

Las empresas participantes en la competencia del sector de sensores inician operaciones bajo las mismas circunstancias, todas tienen la misma capacidad instalada, número de operadores, departamentos, flujo de efectivo, inventario y participación de mercado. Bajo este escenario es cuando las decisiones de cada competidor comienzan a afectar los resultados de los años subsecuentes.

4.1 Reportes 2016 y 2017

4.1.1 Resultados del mercado de valores

Para el primer año de operaciones tres de las seis empresas muestran un crecimiento en el precio de su acción, el cual es impulsado por un buen inicio en ventas y presencia en los distintos segmentos de mercado. Las otras tres muestran una baja en su acción. En este caso *Baldwin* fue la empresa que presentó la mayor baja del precio de su acción, derivado a su poca facturación, altos costos variables y gastos administrativos para el nivel de sus ventas.

Al terminar operaciones el segundo año, cuatro empresas, *Andrews*, *Baldwin*, *Chester* y *Ferris*, presentan una caída en su precio de acción, mientras que las otras dos compañías logran tener un crecimiento. La baja en la acción de *Ferris* de \$33 a \$13.31 se puede asumir a la gran inversión que realizaron en la creación de nuevos productos y en automatización.

Tanto en la Tabla 4.1 como en la imagen 4.1 se aprecian los precios de acción de cada compañía en este periodo y su cambio respecto al periodo anterior.

	2016		2017	
	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio
<i>Andrews</i>	\$ 35.23	\$ 0.97	\$ 27.01	-\$ 8.22
<i>Baldwin</i>	\$ 28.43	-\$ 5.82	\$ 18.11	-\$ 10.32
<i>Chester</i>	\$ 37.02	\$ 2.77	\$ 35.75	-\$ 1.26
<i>Digby</i>	\$ 33.79	-\$ 0.46	\$ 35.56	\$ 1.77
<i>Erie</i>	\$ 39.25	\$ 5.00	\$ 41.99	\$ 2.73
<i>Ferris</i>	\$ 33.00	-\$ 1.26	\$ 13.31	-\$ 19.69

Tabla 4. 2 – Cambio en el precio de la acción (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

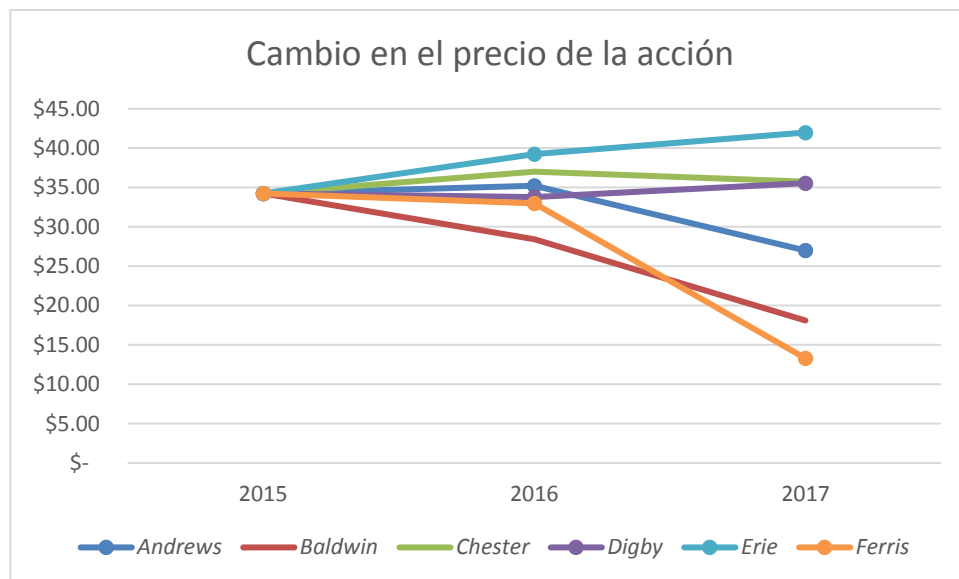


Imagen 4.1 – Cambio en el precio de la acción (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.1.2 Análisis de la industria

Durante la revisión de la industria en cada periodo bianual se utilizará de soporte una tabla comparativa de los valores de decisión de cada segmento de mercado y el crecimiento esperado.

En la tabla 4.2 se puede apreciar que en conjunto el mercado tuvo un incremento de demanda entre 8.1% y 19.7% (dependiendo del segmento), para 2016 el crecimiento máximo fue para la participación de *Performance* con 18.8% y en 2017 fue también para *Performance* con 19.7% sin embargo este segmento de mercado representa solo el 9% de la industria. Podemos ver en las imágenes 4.2 y 4.3 que los productos de cada empresa están dentro de los parámetros de los segmentos de mercado en 2016, pero para 2017 se comienzan a separar de sus puntos iniciales a causa de cambios en las características de los bienes.

	2016					2017				
	Traditio nal.	Low End	High End	Perform ance	Size	Traditio nal	Low End	High End	Perform ance	Size
Crecimiento esperado siguiente año	8.1%	10.8%	15.2%	18.8%	17.3%	9.6%	11.7%	16.5%	19.7%	18.6%
Demanda de la industria	8119	10089	2985	2315	2360	8776	11179	3439	2751	2769
Tamaño del segmento respecto mercado total	31.4%	39.0%	11.5%	8.9%	9.1%	30.3%	38.7%	11.9%	9.5%	9.6%
Madurez producto	2	7	0	1	1.5	2	7	0	1	1.5
Precio	\$19.50 - \$29.50	\$14.5 - \$24.5	\$29.50 - \$30.5	\$24.50 - \$34.50	\$24.50 - \$34.50	\$19.00 - \$29.00	\$14.00 - \$24.00	\$29.00 - \$30.00	\$24.00 - \$34.00	\$24.00 - \$34.00
Posición ideal (Performance - Size)	5.7 14.3	2. 17. 2 8	9. 10. 8 2	10.4 15.3	4.7 9.6	6.4 13.6	2.7 17.3	10.7 9.3	11.4 14.6	5.4 8.6
Confiabilidad	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 21000	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 21000

Tabla 4.2 – Características del mercado (Elaboración propia, adaptado de: Capstone Courier, 2015)

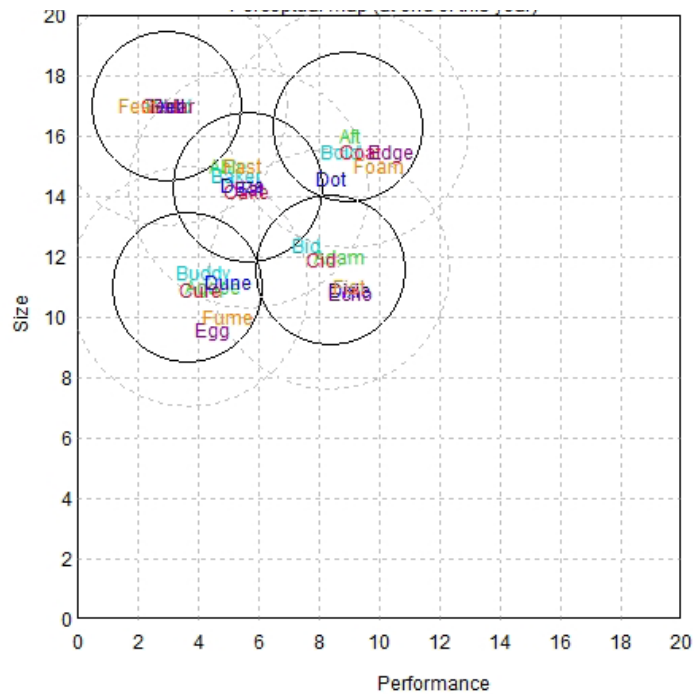


Imagen 4.2 – Posición de productos en segmentos 2016, eje X: Performance, eje Y: Size (Fuente: Capstone Courier)

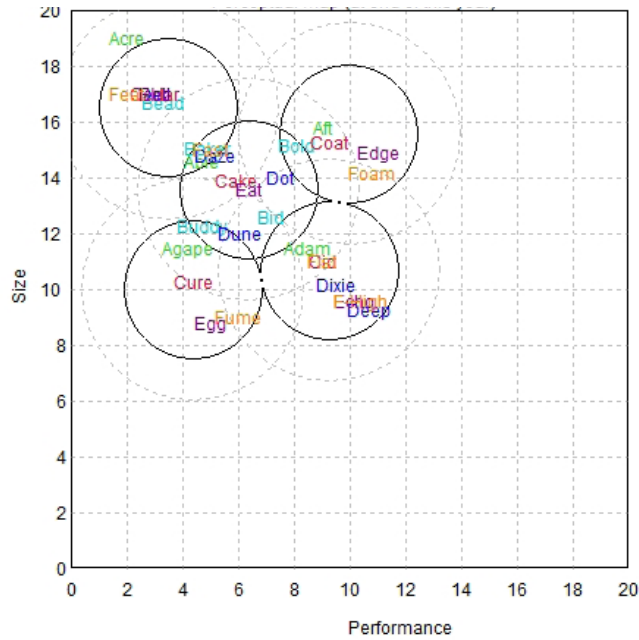


Imagen 4.3 – Posición de productos en segmentos 2017, eje X: *Performance*, eje Y: *Size* (Fuente: *Capstone Courier*)

4.1.3 Análisis de la competencia

De acuerdo al *courier* se puede apreciar que los competidores inician actividades cautelosamente, se hacen inversiones en automatización, no muy agresivas por el momento, pero tres empresas, *Digby*, *Erie*, *Ferris*, realizan venta de su capacidad instalada para prepararse financieramente en inversiones el siguiente año. Por otro lado, *Chester* acumula exceso de producción como se observa en la imagen 4.4, lo que le permitirá responder a un mercado a la alza en demanda.

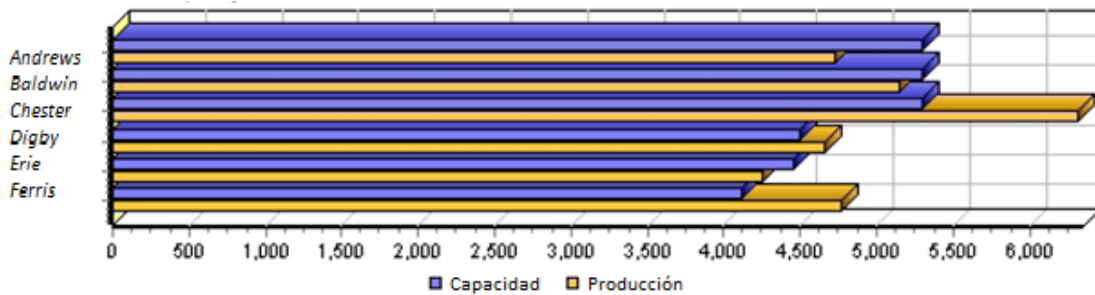


Imagen 4.4 – Producción vs Capacidad 2016 (Fuente: *Capstone Courier*)

En el primer año de ventas, *Chester* comienza a tomar mayor parte de la participación de mercado, especialmente en los segmentos de *Performance* y *Size*, se puede observar el efecto en la imagen 4.5.

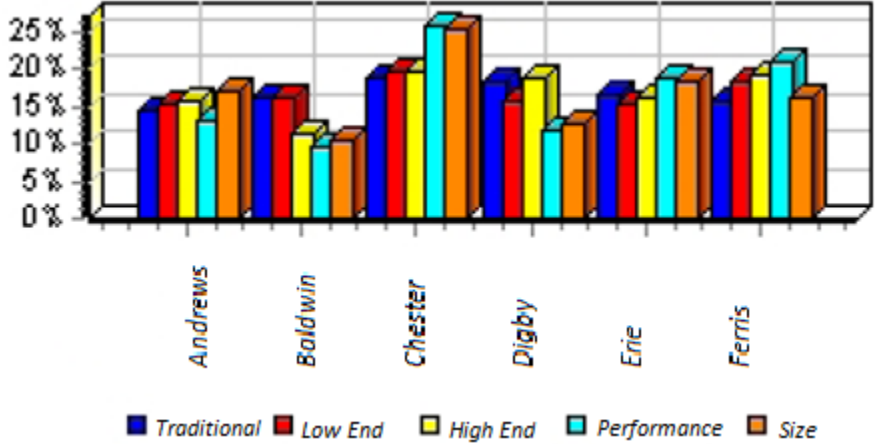


Imagen 4.5 – Participación de mercado 2016 (Fuente: *Capstone Courier*)

En este segundo año compañías como *Andrews*, *Baldwin*, *Chester* y *Erie* mantuvieron su cartera de productos igual, pero se ven afectadas por la entrada de nuevos artículos de *Digby* y *Ferris*. *Ferris* muestra una estrategia muy agresiva de posicionamiento, incorporando tres nuevos bienes al mercado, uno de ellos ya teniendo ventas durante el segundo año, mientras que otros dos en proceso de creación.

Por otro lado *Ferris* creó mucho inventario para todos los segmentos en sus productos originales. Las demás compañías comienzan a hacer inversiones en automatización, aunque algunas de manera menos agresiva, como *Andrews* y *Chester*.

En este año es posible comenzar a notar una diferenciación en precios, teniendo una guerra para posicionar las estrategias elegidas. La más notable es *Baldwin*, quien ha posicionado todos sus productos con precios mucho más bajos que la competencia, podemos asumir que tienen una estrategia de líder de costos amplios, la cual se caracteriza por tener precios de venta menores que la

competencia, los cuales pueden ser posibles debido a bajos costos de producción. La razón de la caída en su acción en este año se debe a que *Baldwin* decidió tomar el riesgo de invertir en automatización, producción y publicidad mientras baja sus precios (por lo que se derivan bajas o nulas ganancias) para posicionar sus productos y mejorar la producción en los siguientes años.

Las demás empresas mantienen precios similares. *Andrews* comienza a enfrentar un problema, se está quedando con mucho inventario en todos los segmentos, lo que nos habla de una sobre producción y de una estimación demasiado positiva de ventas, la cual no se está cumpliendo derivado de su participación de mercado.

4.1.4 Decisiones de *Andrews*

En general, durante estos dos primeros años *Andrews* estableció precios mayores que la competencia, cargando con una gran cantidad de inventario, se observan niveles de automatización menores que las demás empresas.

4.1.4.1 Investigación y Desarrollo

Tanto en 2016 como en 2017 *Andrews* mantiene su cartera original de productos, en el departamento de investigación y desarrollo se ajustan los parámetros de desempeño y tamaño quedando cercanos a los de la competencia. El grado de confiabilidad de los bienes se posiciona en la media de lo que cada segmento tiene como rango.

4.1.4.2 Mercadotecnia

En este departamento para ambos años, el equipo de *Andrews* genera expectativas de ventas tomando en consideración solo el crecimiento de la industria, pero sin ver el efecto de la participación de mercado que tienen sus productos. Los precios se fijan casi al máximo de los rangos que pagan los segmentos y se puede observar en el *Courier* que quedan por arriba de los precios de la competencia. La asignación de los presupuestos de ventas y de promoción son conservadoras con respecto a la competencia, quedando en inversión de \$1,100 y \$1,500, mientras que las demás empresas invierten montos entre \$1,800 y \$2,300.

Ocurre lo que comúnmente se conoce como ceguera de taller, el equipo de *Andrews* se deja guiar en este par de años por el excelente comportamiento que se visualiza en la proyección de ventas, pero se olvida considerar que los números mostrados no toman en cuenta el efecto de la competencia y posicionamiento dentro del mercado. Podemos concluir que se tuvo una visión muy optimista y sin considerar el entorno.

4.1.4.3 Producción

El equipo encargado de la toma de decisiones para la producción de los sensores, en este primer par de años cumple la meta de producción conforme al estimado de ventas que se generó en el departamento de mercadotecnia. Sin embargo la dirección hace caso omiso del inventario sobrante en periodos anteriores, lo que lleva a acumular nuevas cantidades de producto terminado.

En cuanto a la capacidad de la planta se utiliza solo el personal del primer turno para no generar mayores gastos por un segundo turno. Se utiliza menos de la capacidad instalada por lo que la empresa se encuentra dentro del promedio de la industria. Para una visualización más grafica de este efecto, se muestra la imagen

4.6 con el resultado a final de 2017 de la utilización de capacidad instalada en las compañías competidoras.

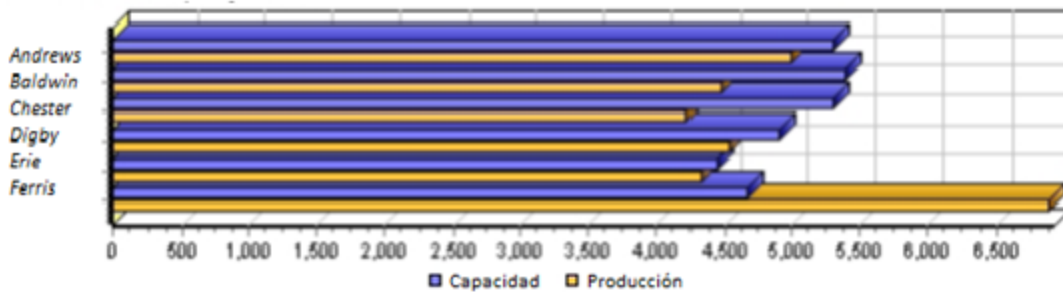


Imagen 4.6 – Producción vs Capacidad 2017 (Fuente: Capstone Courier)

Durante 2016 *Andrews* solo hace inversión en automatización para dos de sus productos, *Able* y *Acre*. Para 2017 invierte en automatización para *Aft* y *Agape* pero una cantidad muy conservadora, quedando en desventaja con la competencia.

Como resultado de los ajustes en los parámetros del departamento de investigación y desarrollo, los costos de materiales son mayores que los de la competencia por \$1, esta diferencia se hace presente también por la poca inversión en sistemas de calidad durante estas rondas para mejorar estrategia de entrega justo a tiempo. Los gastos de mano de obra quedan a la par de los manejados en la industria por lo que la mezcla entre mano de obra y costos de material generan márgenes de contribución para *Andrews* de entre 23% y 34%, mientras que la competencia presenta mínimos de 20% y máximos de 42%.

4.1.4.4 Finanzas

Las decisiones que se toman en *Andrews* en el área de finanzas están basadas en dejar a la empresa a final del periodo con un flujo de efectivo suficiente, lo cual desde un punto de vista teórico es correcto, pero se pierde de vista que los

resultados preliminares mostrados en los estados financieros estaban siendo alimentados por una base de ventas en la que no se consideró el efecto de la competencia y posicionamiento en el mercado.

Se toman decisiones como una baja emisión de acciones y se toma un préstamo a largo plazo por una cantidad de \$41,000.

4.1.4.5 Calidad

En estos primeros dos años, no se encuentra activó el módulo de calidad para invertir en mejoras.

4.1.4.6 Recursos Humanos

Para 2017 se invierte en 40 horas para entrenamiento de los empleados.

4.1.5 Análisis de los resultados Financieros

Al final del periodo 2017 *Andrews* queda con una utilidad de -2.8%, se puede ver en la tabla 4.3 los estados de resultados para 2016 y 2017. Se puede observar que los costos y gastos representan un 83% y 87% de las ventas en cada año y si bien se cuenta con un EBIT positivo en ambos periodos, los intereses de los préstamos adquiridos son los que llevan a una baja en los porcentajes restantes.

Las ventas totales para ambos periodos son menores que las que presentan el resto de las empresas, mostrando *Andrews* ventas de \$90,951, mientras que *Ferris* supera los \$160,000.

	2016		2017	
Ventas	\$ 105,356.00	100%	\$ 90,951.00	100%
Costo Variable	\$ 75,046.00	71.2%	\$ 64,752.00	71.2%
Depreciación	\$ 8,253.00	7.8%	\$ 8,653.00	9.5%
Gastos Administración	\$ 12,568.00	11.9%	\$ 14,619.00	16.1%
Otros	\$ 550.00	0.5%	\$ 1,350.00	1.5%
EBIT	\$ 8,939.00	8.5%	\$ 1,587.00	1.7%
Intereses	\$ 5,619.00	5.3%	\$ 5,543.00	6.1%
Impuestos	\$ 1,162.00	1.1%	-\$ 1,384.00	-1.5%
Utilidad	\$ 2,115.00	2.0%	-\$ 2,571.00	-2.8%

Tabla 4.3 – Estado de Resultados *Andrews* (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.2 Reportes 2018 y 2019

4.2.1 Resultados del mercado de valores

Para el tercer año de operaciones, las empresas han logrado subir entre \$5.08 y \$14.36 su precio de la acción a excepción de *Andrews*, quien se encuentra nuevamente con una caída, presenta baja de \$12.94, derivado de bajas ventas que provocaron pérdida en su estado de resultados.

Durante el cuarto año de operaciones, *Andrews* presenta nuevamente una pérdida, el movimiento en el precio de la acción para las empresas continua subiendo, fortaleciéndose de las decisiones en inversión tomadas al inicio de la las operaciones. Súbitamente, el precio de la acción de *Andrews* se ha desplomado.

En la tabla 4.4 se puede observar el comportamiento histórico de las acciones de cada empresa, en la misma tabla y en la imagen 4.7 podemos identificar a diferencia del resto de los competidores como la empresa *Andrews* se desploma en sus acciones.

	2015	2016		2017		2018		2019	
	Inicio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio
Andrews	\$ 34.25	\$ 35.23	\$ 0.97	\$ 27.01	-\$ 8.22	\$ 14.07	-\$ 12.94	\$ 1.00	-\$ 13.07
Baldwin	\$ 34.25	\$ 28.43	-\$ 5.82	\$ 18.11	-\$ 10.32	\$ 32.48	\$ 14.36	\$ 53.79	\$ 21.31
Chester	\$ 34.25	\$ 37.02	\$ 2.77	\$ 35.75	-\$ 1.26	\$ 40.84	\$ 5.08	\$ 55.56	\$ 14.72
Digby	\$ 34.25	\$ 33.79	-\$ 0.46	\$ 35.56	\$ 1.77	\$ 50.11	\$ 14.55	\$ 85.55	\$ 35.44
Erie	\$ 34.25	\$ 39.25	\$ 5.00	\$ 41.99	\$ 2.73	\$ 49.13	\$ 7.15	\$ 76.95	\$ 27.82
Ferris	\$ 34.25	\$ 33.00	-\$ 1.26	\$ 13.31	-\$ 19.69	\$ 27.17	\$ 13.86	\$ 64.25	\$ 37.08

Tabla 4.4 – Cambio en el precio de la acción 2018 y 2019 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

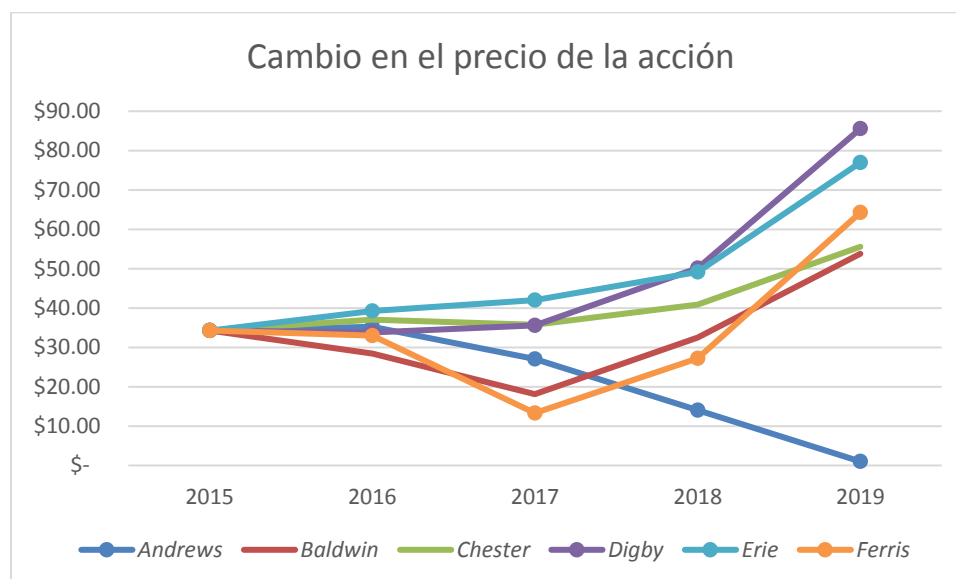


Imagen 4.7 – Cambio en el precio de la acción 2018 y 2019 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.2.2 Análisis de la industria

En la tabla 4.5 se puede apreciar que en conjunto el mercado tuvo un incremento de demanda entre 9.2% y 19.8% dependiendo del segmento, en el 2018 el crecimiento máximo fue para el segmento de *Performance* con 19.8%.

En 2019 se presentó un decremento para toda la industria situados en los rangos de -7.2% y -5.8%, el segmento que menos sufrió en ese año fue el de *Size*

con -5.8%, la mayor representación de mercado en ambos años de este periodo fue para *Low End* con 38.2% y 37.8%

Podemos ver en las imágenes 4.8 y 4.9 que los productos de cada empresa están dentro de los parámetros de los segmentos de mercado en 2018 a excepción de *Acre* y *Agape* de *Andrews* que salen de las especificaciones que marcan los consumidores y tomando otro rumbo, para 2019 la mayoría de artículos de las diferentes compañías están dentro de sus especificaciones, exceptuando *Acre* que continua fuera.

	2018					2019				
	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
Crecimiento esperado siguiente año	9.2%	11.7%	12.3%	19.8%	18.3%	-7.2%	-7.4%	-7.0%	-6.5%	-5.8%
Demanda de la industria	9619	12487	4006	3293	3284	10504	13948	4655	3945	3885
Tamaño del segmento respecto mercado total	29.4%	38.2%	12.3%	10.1%	10.1%	28.4%	37.8%	12.6%	10.7%	10.5%
Madurez producto	2	7	0	1	1.5	2	7	0	1	1.5
Precio	\$18.50 - \$28.50	\$13.50 - \$23.50	\$28.50 - \$38.50	\$23.50 - \$33.50	\$23.50 - \$33.50	\$18.00 - \$28.00	\$13.00 - \$23.00	\$28.00 - \$38.00	\$23.00 - \$33.00	\$23.00 - \$33.00
Posición ideal (<i>Performance - Size</i>)	7.1 12.9	3.2 16.8	11.6 8.4	12.4 13.9	6.1 7.6	7.8 12.2	3.7 16.3	12.5 7.5	13.4 13.2	6.8 6.6
Confiabilidad	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 21000	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 21000

Tabla 4.5 – Características del mercado 2018 y 2019 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

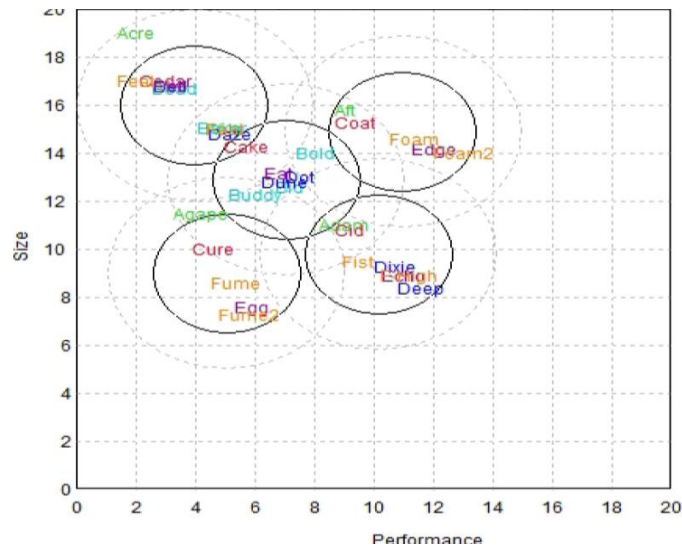


Imagen 4.8 – Posición de productos en segmentos 2018, eje X: *Performance*, eje Y: *Size* (Fuente: Capstone Courier)

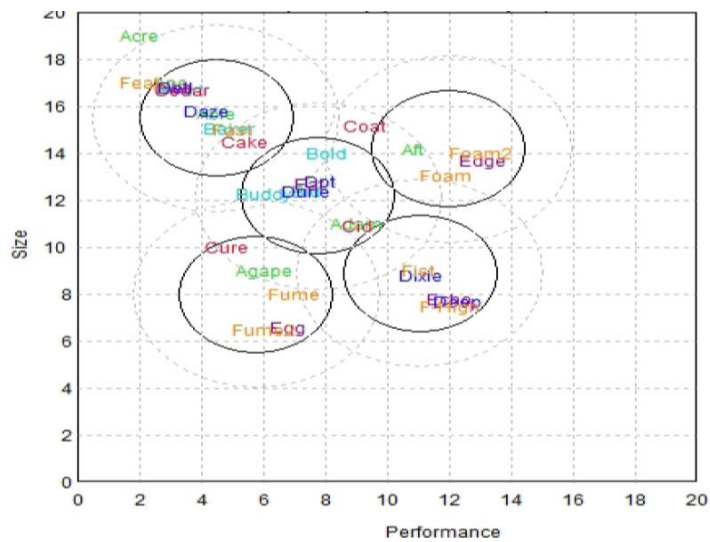


Imagen 4.9 – Posición de productos en segmentos 2019, eje X: *Performance*, eje Y: *Size* (Fuente: Capstone Courier)

4.2.3 Análisis de la competencia

De acuerdo al análisis *Courier*, y como se aprecia en la imagen 4.10 que lo que las empresas producen es lo que se vende, al mismo tiempo, *Ferris* ha bajado su capacidad de producción, derivado de su estrategia de nicho, no necesita tener una

amplia producción en todos los sectores, solo enfocarse en su mercado actual, la mayor parte de los competidores está produciendo por encima de su capacidad debido a la eficiencia lograda a excepción de *Chester* y *Andrews*, este último se está quedando corto en su producción

Como podemos observar también en la imagen 4.11 *Ferris* ha tomado ventaja en mercados como *Size*, *Performance* y *High End*, lo que nos habla de especialización de nicho. Se puede ver que sus precios de venta y sus costos son mayores que la competencia por un 20%, pero al contar con buen inventario y con las características del producto que los consumidores demandan, su presencia en el segmento crea un buen equilibrio entre oferta y demanda.

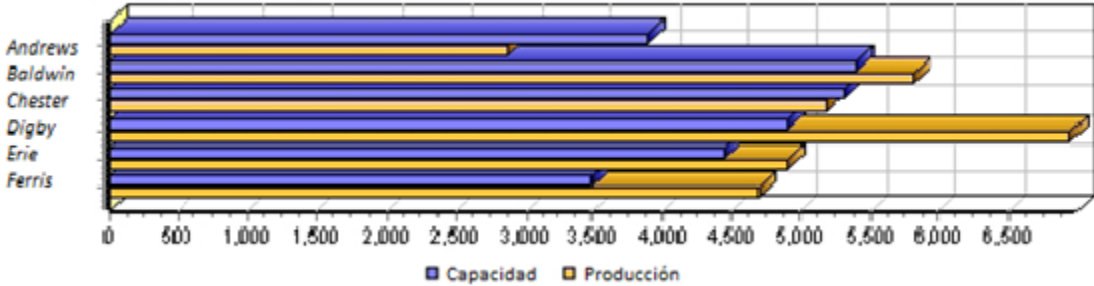


Imagen 4.10 – Producción vs Capacidad 2018 (Fuente: Capstone Courier)

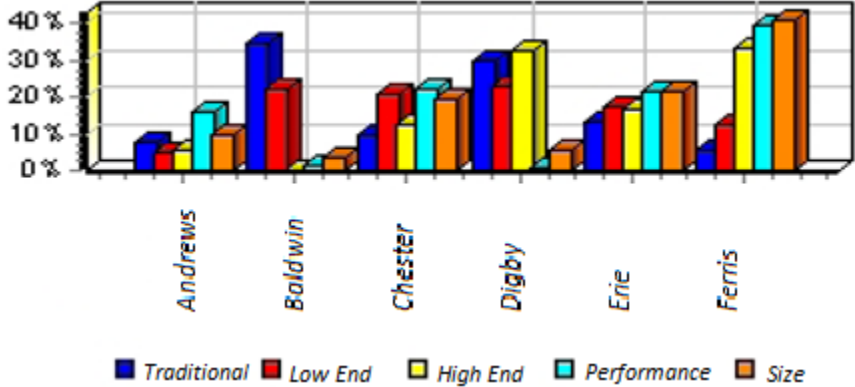


Imagen 4.11 – Participación de mercado 2018 (Fuente: Capstone Courier)

4.2.4 Decisiones de *Andrews*

Se puede apreciar también en el *Courier* del ciclo 2018 que *Andrews* quiere tomar una nueva dirección para tratar de frenar su caída en ventas y en desempeño. *Andrews* se da cuenta que su producto de segmento *Low End* ha salido de especificaciones y del círculo de expectativas del cliente, por lo que se decide eliminar la planta de ese producto vendiendo la capacidad instalada. Se observa la creación de un nuevo artículo para sustituir el que saldrá del mercado.

Para el ciclo 2019 como vemos en la imagen 4.12 *Andrews* ha recortado nuevamente su capacidad, pero sigue quedándose con inventario, como su participación ya no es tan atractiva en el mercado, cada vez le es más difícil desplazar sus productos.

Los márgenes de contribución están arriba del 38% para todas las compañías, excepto *Andrews* quien se encuentra con un 27.5%. Las empresas han logrado controlar sus gastos y costos, pero *Andrews* presenta problemas, representándole arriba del 36.7% sobre su nivel de ventas. Se ha generado un préstamo de emergencia para *Andrews*, por más de \$22 millones. Las ventas de *Andrews* están a un cuarto de las ventas del líder, siendo esto consecuencia de la baja participación de mercado derivada de una fallida aplicación de estrategia y reacción al inicio de las competencias.

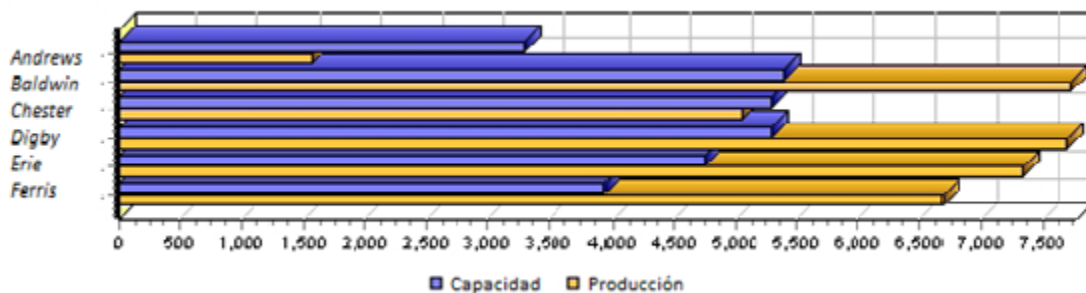


Imagen 4.12 – Producción vs Capacidad 2019 (Fuente: Capstone Courier)

4.2.4.1 Investigación y Desarrollo

Durante el ciclo 2018 se tomaron malas decisiones y el producto *Acre* salió drásticamente de sus especificaciones, el resto de los artículos se mantienen dentro de los rangos establecidos para tamaño y medida, en el ciclo 2019 se toman medidas más drásticas como sacar del mercado al producto *Acre* dado que requeriría mucho esfuerzo e inversión lograr meterlo en competencia de nuevo. Se crea un nuevo artículo llamado *Ape* con el propósito de sustituir a *Acre*, por lo que va enfocado al mercado *Low End*.

4.2.4.2 Mercadotecnia

Al igual que el periodo bianual anterior, en este periodo se generan expectativas de venta solo considerando el crecimiento, por un lado en el producto *Acre* se decide no invertir más en este rubro, pero en el resto de los bienes la inversión en promoción y presupuesto se quedan bajos comparados con lo invertido por la competencia, por el mismo motivo la conciencia y la accesibilidad del cliente no son exitosos y no logra llegar al consumidor aun cuando el precio, un factor sensible se encontraba competitivo como fue el caso de *Aft* y *Agape*, desafortunadamente en el caso de estos dos había una baja participación de mercado por lo cual requería de una mejor estrategia para llegar a la atención del consumidor.

De nuevo, el error fue ver solo hacia dentro de la compañía *Andrews*, y no darle la importancia y acción a los factores externos como lo es el mercado y lo que requiere para que sea vendido efectivamente.

4.2.4.3 Producción

En términos de producción este fue un periodo desafortunado, la producción se quedó muy corta comparado contra la capacidad instalada de la planta.

Mientras varios competidores finalizaron con la mayor parte de sus productos en cero inventario, *Andrews* Finalizó con inventarios altísimos como fue el caso del producto *Able* como ejemplo, esto propiciado principalmente a su baja automatización e inversión en turnos, en adición las ventas se mostraron bajas y esto no apoyaba a la inversión para la eficiencia de la mano de obra y de los activos de la planta.

4.2.4.4 Finanzas

Durante el periodo de 2018 se tomó la decisión de cerrar la planta de *Acre*, vendiendo la capacidad instalada, esto debido a que el producto se rezagó en las características del mercado *Low end* ya que en los ciclos anteriores no se hicieron los ajustes necesarios en producción para cumplir la demanda de los clientes. La capacidad instalada en planta y equipo pasó de estar en \$123,046 a \$107,046, aparte de la venta de activo fijo se emiten acciones en 2018 por \$14,000.

Para el periodo de 2019, al ver los resultados de la baja en el precio de la acción al cierre de 2018, se pagan dividendos por \$4,111 tratando de mejorar la percepción ante los inversionistas. Desafortunadamente y derivado de las bajas ventas propiciadas por una baja visión en las características del mercado y préstamos a largo plazo, la empresa incurre en un préstamo de emergencia por \$22,228.

4.1.4.5 Calidad

En esta área *Andrews* invirtió con agresividad a diferencia de otros rubros buscando eficiencia en su producción, en términos de programas de calidad y buscando recuperarse en el terreno perdido los principales programas fueron Soporte a canales de distribución, Programas verdes y Entrenamiento seis Sigma.

4.2.4.6 Recursos Humanos

En este periodo se activó el módulo de Recursos Humanos por lo cual la inversión fue medida, aun así para *Andrews* por las malas decisiones previas fue un módulo de oportunidades aunque también se tuvo un impacto en cuanto a separación de personal debido a la crisis de producción enfrentada.

La baja producción también propició no hubiera gastos administrativos para contratación y la cantidad de horas invertidas fue igual por todos los competidores con 80.

4.2.5 Análisis de los resultados Financieros

Al finalizar el periodo bianual que comprende los ciclos 2018 y 2019, *Andrews* obtiene de resultados una utilidad de -34.6%, es decir una preocupante perdida por lo cual se tiene que recurrir a un préstamo de emergencia por \$ 22,227,739.00 como lo muestra la tabla 4.6.

Se puede observar que los costos y gastos representan un 86.1% y 86.6% de las ventas en cada año y en este periodo ya se enfrenta EBIT negativo en ambos periodos, en adición los intereses de los préstamos adquiridos son los que llevan a una baja y a los números rojos preocupantes.

Las ventas totales para ambos periodos son menores que las que presentan el resto de las empresas, presentando un total para 2019 de \$50,685 contra \$217,493 mostrados por *Ferris*.

	2018		2019	
Ventas	\$ 67,954.00	100.0%	\$ 50,685.00	100.0%
Costo Variable	\$ 50,666.00	74.6%	\$ 36,763.00	72.5%
Depreciación	\$ 7,803.00	11.5%	\$ 7,136.00	14.1%
Gastos Administración	\$ 19,038.00	28.0%	\$ 18,618.00	36.7%
Otros	-\$ 387.00	-0.6%	\$ 5,863.00	11.6%
EBIT	-\$ 9,166.00	-13.5%	-\$ 17,695.00	-34.9%
Intereses	\$ 7,270.00	10.7%	\$ 9,291.00	18.3%
Impuestos	-\$ 5,752.00	-8.5%	-\$ 9,445.00	-18.6%
Utilidad	-\$ 10,683.00	-15.7%	-\$ 17,541.00	-34.6%
Préstamo emergencia	\$ -		\$ 22,227,739.00	

Tabla 4.6 – Estado de Resultados *Andrews* (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.3 Reportes 2020 y 2021

4.3.1 Resultados del mercado de valores

Para el cierre de 2021 hubo muy poca variación en los precios de las acciones con respecto al cierre de 2020. Tanto en la tabla 4.7 como en la imagen 4.13 podemos apreciar que los cambios más representativos son para *Andrews*, *Baldwin* y *Digby*. Por una parte el precio de la acción de *Andrews* presenta una recuperación después de dos periodos de haber tocado fondo cotizando para el cierre de 2021 en \$5.78, por otro lado tanto *Baldwin* como *Digby* tienen el mayor crecimiento en el precio.

En la imagen 4.13 y en la tabla 4.7, se puede apreciar que la diferencia entre la acción que cotiza con mayor precio y la que cotiza con el menor ya es muy grande, tratándose de un diferencial de \$129.03, este representa casi lo que vale la acción de *Digby*.

Otra de las apreciaciones con los cierres de los precios en la acción que se puede tomar en cuenta es que con excepción de *Andrews* y *Chester*, las demás empresas muestran una tendencia de crecimiento histórica.

	2020		2021	
	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio
Andrews	\$ 1.00	\$ -	\$ 5.78	\$ 4.78
Baldwin	\$ 73.55	\$ 19.76	\$ 96.01	\$ 22.46
Chester	\$ 43.54	-\$ 12.01	\$ 44.35	\$ 0.80
Digby	\$ 111.39	\$ 25.83	\$ 134.81	\$ 23.42
Erie	\$ 94.58	\$ 17.63	\$ 100.54	\$ 5.96
Ferris	\$ 80.14	\$ 15.89	\$ 75.25	-\$ 4.89

Tabla 4.7 – Precio de la acción (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

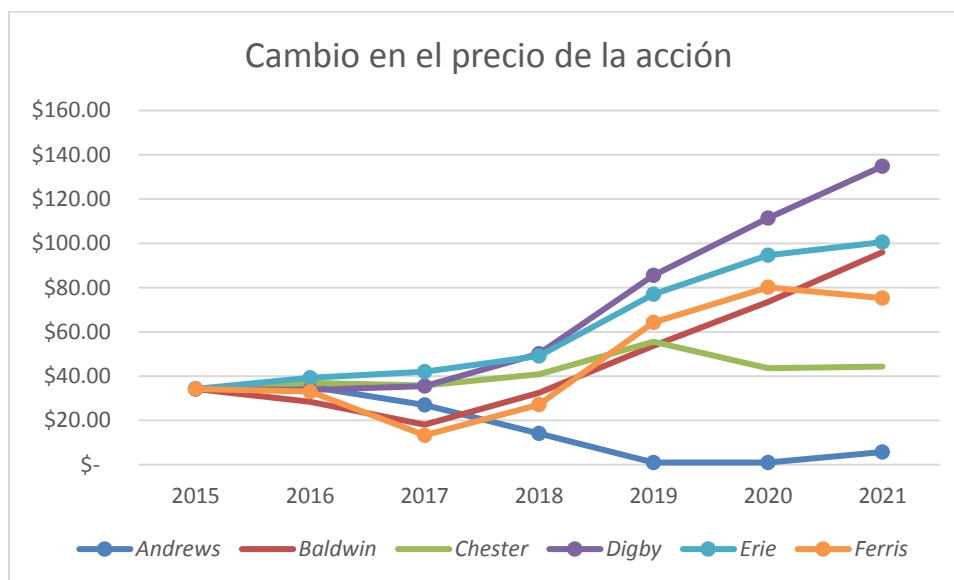


Imagen 4.13 – Histórico Precio de la acción, cierre 2021 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.3.2 Análisis de la industria

Después de un 2019 que presentó una contracción en el mercado, para este periodo bianual de 2020 y 2021 se comienza a observar una tendencia de recuperación. Si bien en 2020 los crecimientos se pueden considerar nulos por estar en los 0.2%, para el año 2021 se cuenta con un desarrollo promedio de 7.4% teniendo un mínimo de 4.6% en el segmento *Traditional* y un máximo de 9.4% para *Performance*. En la

tabla 4.8 se encuentra el comparativo de las diferentes características para cada mercado.

	2020					2021				
	Traditi onal	Low End	High End	Perfor mance	Size	Traditi onal	Low End	High End	Perfor mance	Size
Crecimiento esperado siguiente año	0.2%	-0.1%	0.1%	-0.1%	0.0%	4.6%	5.8%	8.1%	9.4%	9.1%
Demanda de la industria	9747	12916	4329	3688	3659	9767	12903	4334	3685	3659
Tamaño del segmento respecto mcdo total	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.7%	28.4%	37.6%	12.6%	10.7%	10.6%
Madurez producto	2	7	0	1	1.5	2	7	0	1	1.5
Precio	\$17.50 - \$27.50	\$12.50 - \$22.50	\$27.50 - \$37.50	\$22.50 - \$32.50	\$22.50 - \$32.50	\$17.00 - \$27.00	\$12.00 - \$22.00	\$27.00 - \$37.00	\$22.00 - \$32.00	\$22.00 - \$32.00
Posicion ideal (Performance - Size)	8.5 11.5	4.2 15.8	13.4 6.6	14.4 12.5	7.5 5.6	9.2 10.8	4.7 15.3	14.3 5.7	15.4 11.8	8.2 4.6
Confiabilidad	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 21000	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 21000

Tabla 4.8 – Características del mercado (Elaboración propia, adaptado de: Capstone Courier, 2015)

Es posible visualizar una tendencia histórica de baja en los precios, lo que indica que el mercado demanda productos con mejores características pero precios más competitivos año con año, empujando a las empresas a reaccionar o adaptarse con modelos de negocio que permitan ganancias con precios menores de venta. A este punto, las inversiones que se hayan hecho en materia de automatización y modelos de calidad son la clave para ser competitivo en las circunstancias descritas.

4.3.3 Análisis de la competencia

En el quinto periodo, el mercado muestra una baja en su demanda. Para este tipo de épocas, las empresas deben reaccionar en reducir sus estimaciones de venta y su plan de producción, beneficiarse cuando tienen inventario disponible para desplazarlo sin invertir en producción. Y utilizar el flujo libre en inversión de automatización y de calidad.

Andrews, la empresa que ha presentado problemas para recuperarse en su caída que tuvo al inicio de la competencia, se vio beneficiada con esta baja en el mercado. Recuperó participación de mercado subiendo a 7.66% y su pérdida pasó de -34% a -17%. Para este año, *Chester* presento una baja significativa en su precio de la acción por -\$12.01.

Para esta etapa, todas las entidades con excepción de *Erie*, han introducido nuevos artículos al mercado, algunos para solidificar su posicionamiento, y otros para subsanar la pérdida de participación. *Ferris* ha podido mantener presencia en los segmentos que se planteó desde el inicio, pero con las demás empresas se puede ver que se han desplazado los productos hacia otros rubros. Debido a este desplazamiento de bienes, es posible asumir que varias decisiones se siguieron tomando como si fueran del segmento original.

Por otro lado, las predicciones de crecimiento de mercado para el año 2021 son nulas, por lo que teóricamente se esperaría vender lo mismo que se vendió, sin embargo, empresas como *Baldwin*, *Digby*, *Erie* y *Ferris*, han decidido producir por arriba de su capacidad del primer turno como se muestra en la imagen 4.14.

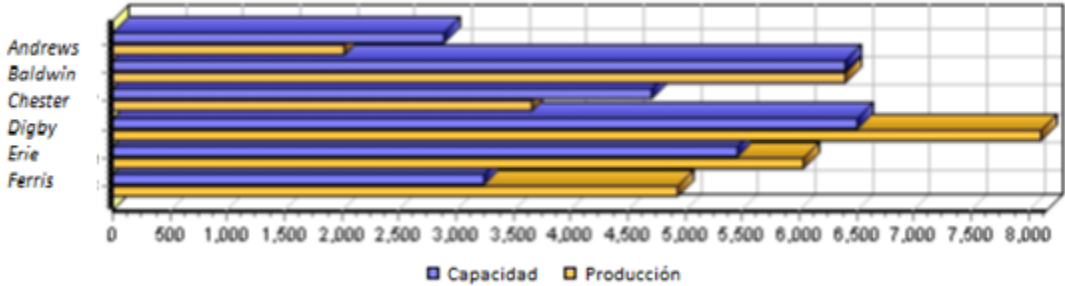


Imagen 4.14 – Capacidad vs Producción 2021 (Fuente: Capstone Courier)

Erie se ha quedado con inventario debido a un mal cálculo para la producción o una estimación demasiado positiva sobre el crecimiento esperado.

Podemos observar en las imágenes 4.15 y 4.16 que los productos de cada empresa se han desfasado de su segmento original, en algunas circunstancias las compañías los han movido o controlado de manera exitosa en su nuevo segmento beneficiándose de la entrada para posicionarse exitosamente sobre la competencia.

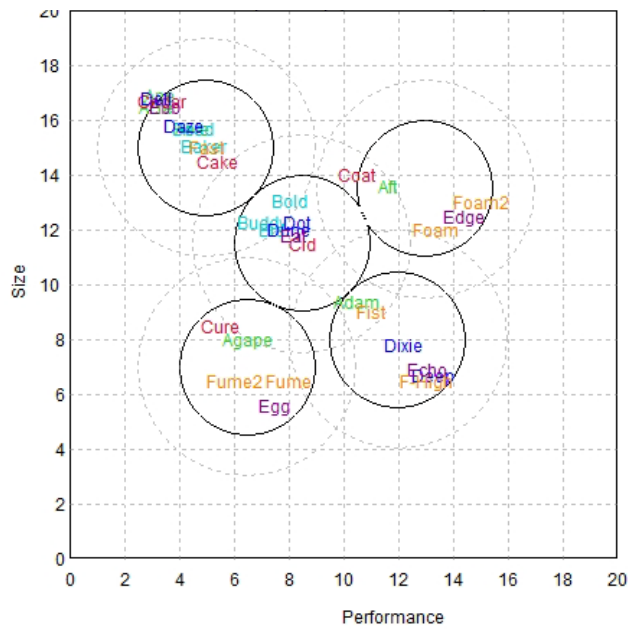


Imagen 4.15 – Mapa percepción del cliente por segmento 2020, eje X: *Performance*, eje Y: *Size* (Fuente: Capstone Courier)

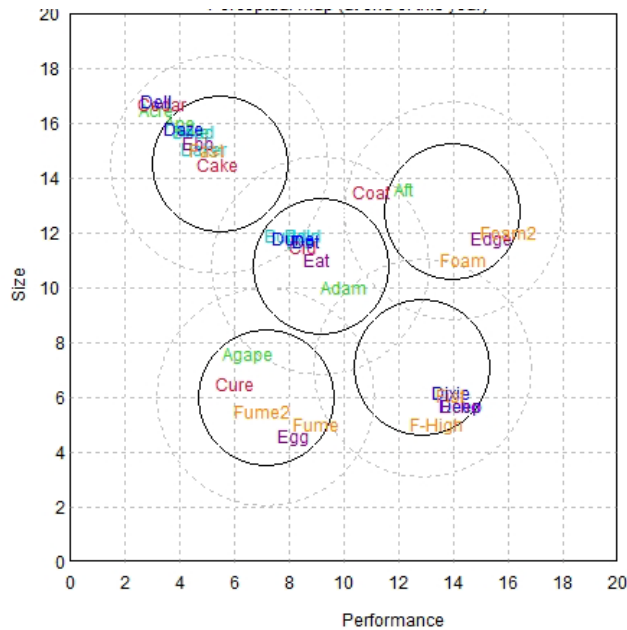


Imagen 4.16 – Mapa percepción del cliente por segmento 2021, eje X: *Performance*, eje Y: *Size* (Fuente: Capstone Courier)

Un efecto interesante derivado de la reducción en el crecimiento del mercado y de su lenta recuperación es que la participación de mercado que muestran las empresas ha cambiado en 2021 respecto a 2020.

La empresa que se benefició de esta situación de mercado además de una buena implementación de decisiones es *Andrews*, ya que aprovechó la baja en la demanda para sacar el inventario que tenía, no producir demasiado y generar ventas con un bajo costo, además de que sus productos se encuentran situados en nuevos segmentos de mercado, ganando puntos contra los competidores que ya estaban establecidos. Se puede ver en la imagen 4.17 el cambio del que se comenta en las líneas anteriores donde *Andrews* pasa de estar en último lugar en la participación de mercado de la industria al quinto lugar con una colaboración de 11.66%, quien sufrió el efecto de este cambio fue *Chester*.

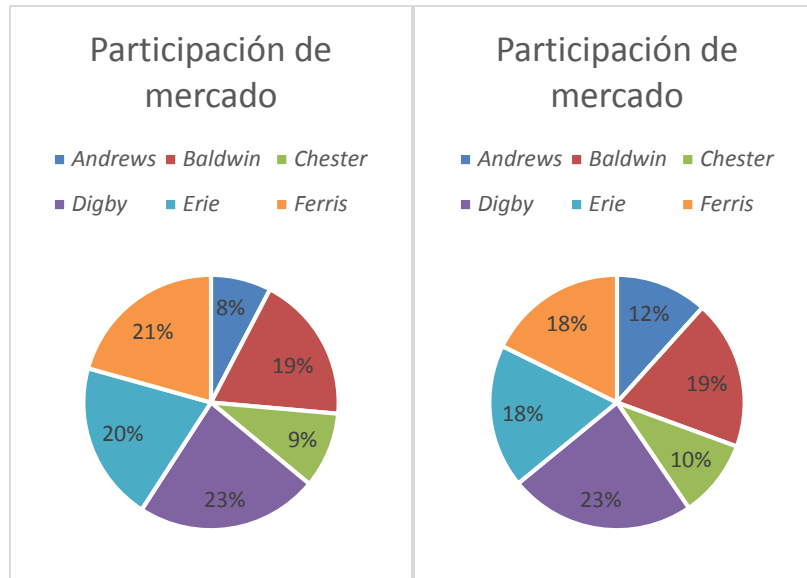


Imagen 4.17 – Participación de mercado 2020 y 2021 (Elaboración propia, adaptado de: Capstone Courier, 2015)

4.3.4 Decisiones de Andrews

4.3.4.1 Investigación y Desarrollo

Para este periodo los productos de *Andrews* están posicionados de acuerdo a la información mostrada en la tabla 4.9:

Producto	Segmento
<i>Able</i>	<i>Low End</i>
<i>Acre</i>	<i>Low End</i>
<i>Adam</i>	<i>Traditional</i>
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>
<i>Agape</i>	<i>Size</i>
<i>Ape</i>	<i>Low End</i>

Tabla 4.9 – Productos de *Andrews* y su segmento de mercado (Elaboración propia, adaptado de: Capstone Courier, 2015)

Se encuentra con tres productos compitiendo en el sector *Low End* y han salido definitivamente del sector *High End* principalmente por no mantener las características de desempeño y tamaño requeridos en el sector.

En este departamento al momento de computar las decisiones para las rondas de este par de años, se establecen las preferencias de posición ideal basado en las características de los segmentos para cada producto, tomando en cuenta los movimientos de la competencia y revisando el impacto en los precios de la materia prima. Es decir las decisiones tomadas en este periodo están mejor fundamentadas que en los primeros dos años de la competencia. Se ha dejado madurar el producto *Adam* a 4.3 años para acercarse a las preferencias de los clientes.

4.3.4.2 Mercadotecnia

La manera de fijar tanto los precios, como los presupuestos de ventas y de promoción, es tomando en cuenta las restricciones de los segmentos y apegarse a los precios que maneja el líder del mercado, en este caso *Digby*. Los precios utilizados en este par de rondas generaron una mayor demanda para los productos de *Andrews*, ya que al tener varios bienes compitiendo en sector *Low End* el precio es el principal factor de decisión para los clientes potenciales.

Al igual que en el departamento de investigación y desarrollo, las decisiones para esta área se han tomado considerando diferentes aspectos. El estimado de ventas, por ejemplo, se ha realizado considerando la participación de mercado actual para *Andrews*, el crecimiento del mercado y tomando en cuenta un escenario conservador.

4.3.4.3 Producción

Para este periodo bianual tanto *Andrews* como *ferris* han reducido drásticamente su capacidad instalada. En el caso de *Andrews*, la decisión está dirigida para bajar costos de mano de obra y para obtener entradas de efectivo como resultado de la venta de equipo y sanear las finanzas de la empresa que en periodos anteriores presento apoyos por préstamos de emergencia.

Como se ha mencionado anteriormente, una de las estrategias seguidas en estos periodos es el de no producir demasiado debido a que se cuenta con inventario rezagado. Podemos observar en la imagen 4.18 que para 2021 estas acciones han surtido efecto ya que *Andrews* ha vendido los productos en inventario y aprovechado la contracción del mercado.

Nombre	Segmento principal	Unidades Vendidas	Unidades en inventario
<i>Able</i>	<i>Low End</i>	1323	150
<i>Acre</i>	<i>Low End</i>	242	0
<i>Adam</i>	<i>Traditional</i>	654	99
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	903	47
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	720	0
<i>Ape</i>	<i>Low End</i>	622	0

Imagen 4.18 –Inventario *Andrews* 2021 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

Para la ronda de 2021 se hizo inversión en automatización para dejar todas las líneas con un nivel siete y estar en la media de la industria.

4.3.4.4 Finanzas

Durante este periodo no se emitieron acciones para capitalizar a la empresa, sin embargo se toman decisiones como, reducir la deuda a largo plazo con la que se

contaba, de tener una deuda de \$52.8 millones para el cierre de 2021 se baja a \$32 millones.

4.3.4.5 Calidad

Se realizan inversiones en áreas de administración de procesos, de sistemas de soporte para canales de venta, cursos de iniciativa de calidad por montos de \$6,000 para 2020 y \$9,000 para 2021.

4.3.4.6 Recursos Humanos

Para ambos periodos se invierten 80 horas de capacitación para los empleados. Se utiliza mano de obra para el segundo turno en ambos periodos, 23 personas para 2020 y 21 personas para 2021.

4.3.5 Análisis de los resultados Financieros

Dentro de los cambios más relevantes ocurridos durante este periodo bianual es la mejora gradual en los cierres de los estados de resultados mostrando una tendencia de crecimiento o una reducción en la perdida que se presentaba. Para un mejor entendimiento de este hecho se cuenta con la tabla 4.10 y se aprecia un comparativo desde 2019 hasta 2021 donde se observa que la pérdida de -34% se reduce para el cierre de 2021 a solo -1.4% respecto a ventas.

En el periodo de 2020 se tuvo un préstamo de emergencia derivado de un efecto en flujo negativo, para 2021 no se presentó la situación ya que las condiciones de mercado favorecieron las ventas para *Andrews*, no se tuvo que producir demasiado por contar con existencias en inventario y los productos se reposicionaron en segmentos diferentes. Se puede observar en el estado de

resultados que para 2021 el costo total representa 83.4% después de haber estado en niveles de 109.3% en 2019 y ya se cuenta con una utilidad de operación (EBIT por sus siglas en inglés) positiva.

	2019		2020		2021	
Ventas	\$50,685	100.0%	\$72,747	100.0%	\$108,180	100.0%
Costo Variable	\$36,763	72.5%	\$53,220	73.2%	\$68,752	63.6%
Depreciación	\$7,136	14.1%	\$6,243	8.6%	\$6,576	6.1%
Gastos Administración	\$18,618	36.7%	\$21,050	28.9%	\$21,449	19.8%
Otros	\$5,863	11.6%	\$6,107	8.4%	\$9,000	8.3%
EBIT	-\$17,695	-34.9%	-\$13,874	-19.1%	\$2,353	2.2%
Intereses	\$9,291	18.3%	\$6,097	8.4%	\$4,608	4.3%
Impuestos	-\$9,445	-18.6%	-\$6,990	-9.6%	-\$789	-0.7%
Utilidad	-\$17,541	-34.6%	-\$12,981	-17.8%	-\$1,466	-1.4%

Préstamo emerg.	\$22,227,739	\$375,047	\$ 0
------------------------	--------------	-----------	------

Tabla 4.10 – Estado de Resultados *Andrews* 2019-2021 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.4 Reportes 2022

4.4.1 Resultados del mercado de valores

Para el cierre de este periodo se aprecia un crecimiento en los precios de la acción de todas las empresas siendo *Erie* quien presenta el mayor cambio en su precio respecto al cierre de 2021 con \$32.46. Una diferencia importante se muestra en la operación de *Andrews* con una mejora de \$18.10 quedando su precio en la bolsa de \$23.88, en la tabla 4.11 podemos observar dichos cambios.

	2022	
	Cierre	Cambio
<i>Andrews</i>	\$ 23.88	\$ 18.10
<i>Baldwin</i>	\$ 115.81	\$ 19.80
<i>Chester</i>	\$ 50.95	\$ 6.61
<i>Digby</i>	\$ 151.35	\$ 16.54
<i>Erie</i>	\$ 133.00	\$ 32.46
<i>Ferris</i>	\$ 76.53	\$ 1.29

Tabla 4.11 – Precio de la acción cierre 2022 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

4.4.2 Análisis de la industria

A pesar de que las condiciones del mercado mejoraron durante 2021, para 2022 se observa un panorama mucho más dinámico con crecimientos esperados de entre 9.4% y 20.2% los precios continúan bajando, impulsando a las empresas a ser más eficientes en sus procesos. Para esta ronda las compañías ya cuentan con una experiencia de 7 años en el mercado por lo que ya están adaptadas a las condiciones de demanda de los clientes. En la tabla 4.12 vemos como es el panorama de cada segmento para el cierre de 2022.

	2022				
	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
Crecimiento esperado siguiente año	9.4%	12.1%	16.5%	20.2%	18.6%
Demanda de la industria	10216	13651	4685	4031	3992
Tamaño del segmento respecto mcdo total	27.9%	37.3%	12.8%	11.0%	10.9%
Madurez producto	2	7	0	1	1.5
Precio	\$16.50 - \$26.50	\$11.50 - \$21.50	\$26.50 - \$36.50	\$21.50 - \$31.50	\$21.50 - \$31.50
Posición ideal (<i>Performance - Size</i>)	9.9 10.1	5.2 14.8	15.2 4.8	16.4 11.1	8.9 3.6
Confiabilidad	14000 - 19000	12000 - 17000	20000 - 25000	22000 - 27000	16000 - 22000

Tabla 4.12 – Características del mercado por segmento 2022 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

En general las características que se han mantenido son la madurez esperada de los productos y el apartado de confiabilidad.

4.4.3 Análisis de la competencia

A lo largo de la competencia, después del tercer periodo, *Andrews* se posicionó en último lugar de crecimiento y de participación de mercado, pero para final de 2022 logró ocupar un lugar arriba quedando en quinto. Se puede observar en la imagen 4.19 como queda repartido el mercado al final de la competencia disputando el mayor porcentaje *Digby* y *Baldwin*.

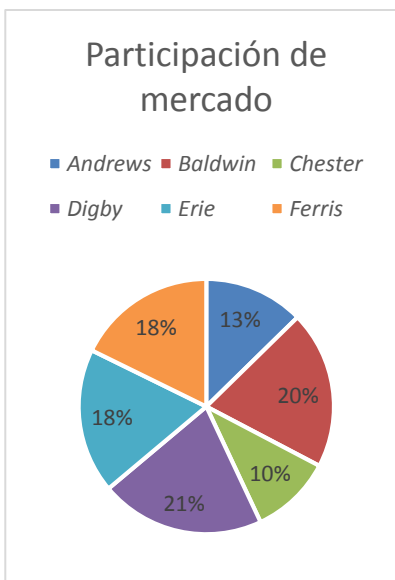


Imagen 4.19 –Participación de mercado 2022 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

Para este periodo todas las empresas a excepción de *Chester*, utilizaron un segundo turno de personal, creando una estadística de producción por arriba de su capacidad. En primera instancia esta decisión es llevada por el crecimiento que presenta el mercado con el objetivo de cumplir con la demanda de los consumidores. El efecto puede ser observado en la imagen 4.20.

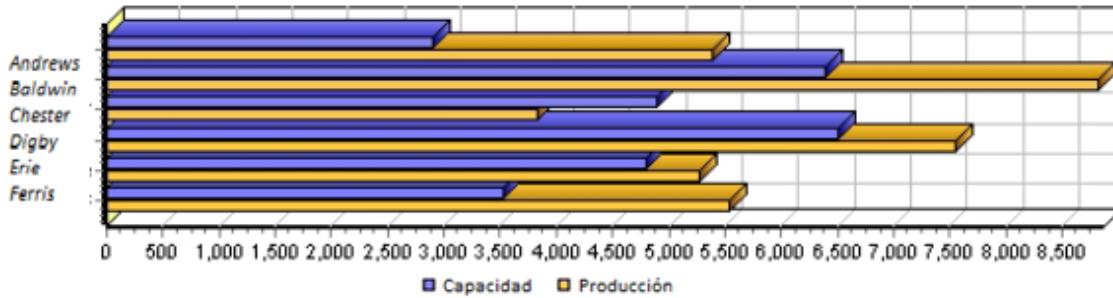


Imagen 4.20 –Capacidad vs Producción 2022 (Fuente: Capstone Courier)

Uno de los efectos que es posible ver en el resumen del *Courier* es el grado de automatización que presentan las empresas para este periodo, en general se tienen inversiones para este rubro entre 7 y 10 niveles, son aquellas compañías que durante el inicio de las rondas hicieron los ajustes necesarios poco a poco para llegar a este grado de automatización y hacer más eficientes por consiguiente sus operaciones.

Respecto al círculo de expectativas del cliente, para el final de 2022 los productos siguen una tendencia de estar casi en el mismo punto ideal que pide el cliente, sin embargo los artículos de *Chester* parecen estar más desfasados que los de sus competidores. Se aprecia en la imagen 4.21 como los bienes del sector *Low End* son los que presentan un mayor desfase. Productos como *Acre* de *Andrews* y *Cedar* de *Chester* están por salir de especificaciones.

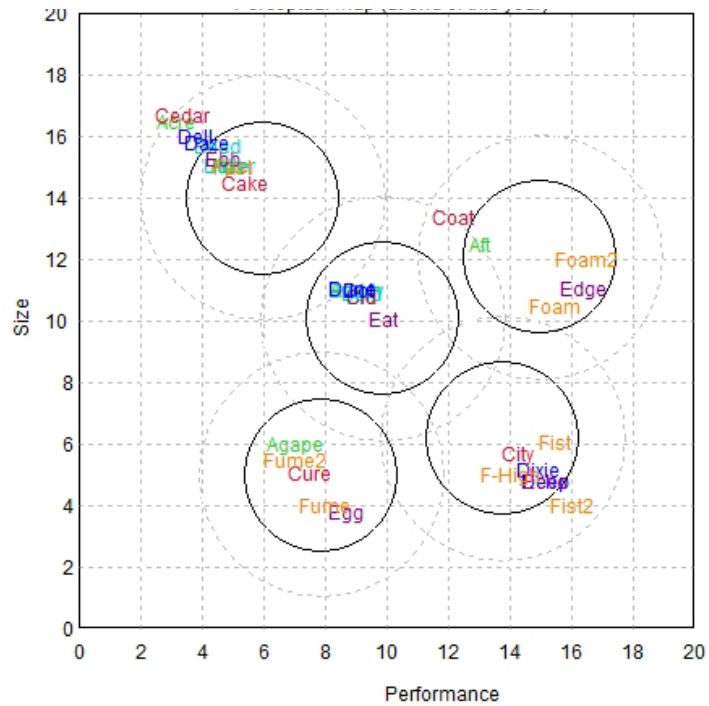


Imagen 4.21 –Mapa de percepción del cliente por segmento 2022, eje X: *Performance*, eje Y: *Size* (Fuente: Capstone Courier)

4.4.4 Decisiones de Andrews

4.4.4.1 Investigación y Desarrollo

Para este periodo se optó por trabajar con los estándares mínimos requeridos de confiabilidad por segmento ya que esto genera costos menores en materia prima. No se crea ningún producto nuevo y las características de tamaño y desempeño se hacen tratando de imitar a las del líder de la ronda anterior, con esto se recupera posicionamiento en el mercado respecto a la competencia.

4.4.4.2 Mercadotecnia

Las decisiones sobre el estimado de ventas se hacen tomando en cuenta los factores del mercado, por lo que se crea un panorama más real. Para este año los precios se fijan con el objetivo de ser más bajos que la competencia, con el afán de tener un mayor número de compradores viéndose influidos por la búsqueda de un mejor precio. Revisando la información del *Courier* para 2022, es posible observar como los precios de *Andrews* son los más bajos del mercado. Se incrementan los presupuestos para ventas y promoción para quedar a la par de las inversiones que realizan las empresas competidoras y ganar terreno con los consumidores.

4.4.4.3 Producción

En el departamento de producción, se toma en cuenta el inventario restante del periodo anterior más la proyección de ventas del departamento de mercadotecnia, lo que resulta en un apego a la realidad muy certero, ya que al final del periodo de 2022, *Andrews* no se queda con producto terminado, solo un mínimo para la línea de *Able* y *Aft*. Ya no se realizan inversiones en automatización. Se hace uso para todas las líneas del segundo turno de producción, terminando el periodo con una utilización de entre 161% y 198%. De acuerdo a los datos del *Courier* es una práctica generalizada en la industria para este año.

4.4.4.4 Finanzas

Debido a un crecimiento que se ha presentado desde 2021 en el departamento de finanzas se cuenta con un flujo positivo y se toma la decisión de pagar deuda así como recomprar acciones. En este periodo no se realizan actividades de financiamiento o capitalización para la empresa.

4.4.4.5 Calidad

Conforme pasaron los periodos, se fueron realizando inversiones de diversos montos para el área de calidad, durante el periodo de 2022 no fue la excepción y se destinaron \$10,000 en temas de entrenamiento, programas ambientales y Six Sigma. La inversión fue comparable a la que realizaron empresas de la industria.

4.4.4.6 Recursos Humanos

En este departamento se siguen manteniendo las 80 horas de capacitación para el personal.

4.4.5 Análisis de los resultados Financieros

En la tabla 4.13 se observa el estado de resultados para el cierre de 2022 y se aprecia que después de cinco periodos *Andrews* finalmente presenta utilidad. En este caso representa el 6.3% sobre ventas

Se presenta una recuperación en el volumen de ventas resultado de un mejor control de la producción y una mejor posición en el mercado.

	2022	
Ventas	\$124,560.00	100.0%
Costo Variable	\$ 67,549.00	54.2%
Depreciacion	\$ 6,576.00	5.3%
Gastos		
Administración	\$ 24,991.00	20.1%
Otros	\$ 10,015.00	8.0%
EBIT	\$ 15,428.00	12.4%
Intereses	\$ 3,128.00	2.5%
Impuestos	\$ 4,350.00	3.5%
Utilidad	\$ 7,835.00	6.3%

Tabla 4.13 – Estado de resultado *Andrews* 2022 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

Hablando del flujo de efectivo, para este periodo se cuenta con \$28,951, lo que permitió hacer pago de deuda y compra de acciones. A los ojos de los inversionistas, la empresa vuelve a ser atractiva ya que se cuenta con un ROE del 13.7%.

4.5 Conclusiones

A través del reporte mostrado en el capítulo es posible observar como la empresa *Andrews* tuvo un inicio muy ligero y sin utilizar los recursos que el mercado proveía, como el comportamiento de la competencia, la demanda de los consumidores y lo más importante, la dirección que comenzaron a tomar los productos de la compañía y el estancamiento de inventarios. Dicha falta de atención a los indicadores tuvieron repercusión en el desempeño del grupo ante la industria, la acción se desplomó por falta de ventas ocasionadas por poca inversión en automatización y por no realizar los ajustes correctos a las especificaciones de cada artículo.

La administración de *Andrews* se da cuenta de los problemas y toma nuevas decisiones basadas en la información de la industria a mitad de la competencia. Las acciones tomadas a partir de ese momento generan una pequeña recuperación y tendencia creciente viéndose beneficiados y aprovechando de la desaceleración del mercado. Podemos concluir que la administración no estuvo atenta de todos los factores que impactan a la empresa de manera interna y externa y que no supo hacer uso benéfico de los reportes de la industria, sin embargo, después de la intervención de préstamos de emergencia y de darse cuenta de la rápida movilización de productos fuera de su mercado inicial, la directiva de *Andrews* logra hacer ajustes que permitieron retomar el curso y disminuir la pérdida financiera.

CAPÍTULO V
RESULTADOS FINALES DE LA INDUSTRIA

En este capítulo se podrá observar los resultados finales en cada rubro de las empresas, haciendo comparativos del desempeño de cada entidad y un comparativo de los resultados de *Andrews* contra el promedio de la industria de manera histórica.

5.1 Posición final de las acciones

Después de siete rondas de competencia, el resultado histórico de las acciones puede ser apreciado en la imagen 5.1 y en la tabla 5.1

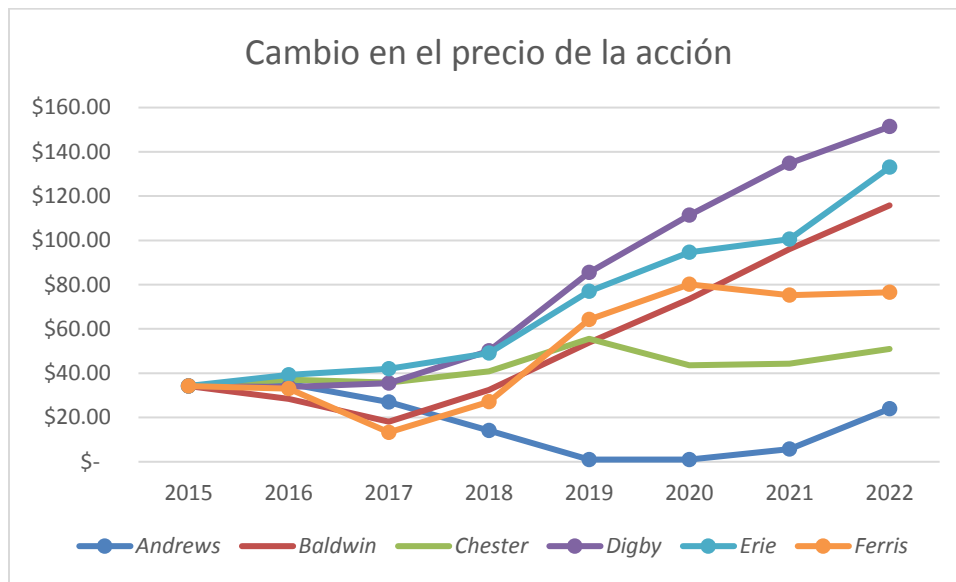


Imagen 5.1 –Historico precio de la acción (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

	2015	2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	Inicio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio	Cierre	Cambio
Andrews	\$ 34.25	\$ 35.23	\$ 0.97	\$ 27.01	-\$ 8.22	\$ 14.07	-\$ 12.94	\$ 1.00	-\$ 13.07	\$ 1.00	\$ -	\$ 5.78	\$ 4.78	\$ 23.88	\$ 18.10
Baldwin	\$ 34.25	\$ 28.43	-\$ 5.82	\$ 18.11	-\$ 10.32	\$ 32.48	\$ 14.36	\$ 53.79	\$ 21.31	\$ 73.55	\$ 19.76	\$ 96.01	\$ 22.46	\$ 115.81	\$ 19.80
Chester	\$ 34.25	\$ 37.02	\$ 2.77	\$ 35.75	-\$ 1.26	\$ 40.84	\$ 5.08	\$ 55.56	\$ 14.72	\$ 43.54	-\$ 12.01	\$ 44.35	\$ 0.80	\$ 50.95	\$ 6.61
Digby	\$ 34.25	\$ 33.79	-\$ 0.46	\$ 35.56	\$ 1.77	\$ 50.11	\$ 14.55	\$ 85.55	\$ 35.44	\$ 111.39	\$ 25.83	\$ 134.81	\$ 23.42	\$ 151.35	\$ 16.54
Erie	\$ 34.25	\$ 39.25	\$ 5.00	\$ 41.99	\$ 2.73	\$ 49.13	\$ 7.15	\$ 76.95	\$ 27.82	\$ 94.58	\$ 17.63	\$ 100.54	\$ 5.96	\$ 133.00	\$ 32.46
Ferris	\$ 34.25	\$ 33.00	-\$ 1.26	\$ 13.31	-\$ 19.69	\$ 27.17	\$ 13.86	\$ 64.25	\$ 37.08	\$ 80.14	\$ 15.89	\$ 75.25	-\$ 4.89	\$ 76.53	\$ 1.29

Tabla 5.1 – Histórico precios y cambios de las acciones (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

El mejor rendimiento es mostrado por *Digby* a lo largo de la competencia, desde el periodo de 2018 se diferenci3 con crecimientos grandes y continuos, por otro lado el peor rendimiento es presentado por *Andrews*, quien estuvo durante dos periodos en nivel m3nimo, teniendo un repunte para 2021 y 2022 con una tendencia de crecimiento sostenido. Se observa en la tabla 5.1 que la diferencia del precio de la acci3n entre estas dos empresas al final de la competencia es de \$127.47

5.2 Estados de resultados finales

Al cierre de 2022 se da el cierre de la competencia, por lo que la imagen 5.2 nos muestra el comportamiento de los estados de resultados de la 3ltima ronda y la imagen 5.3 muestra la informaci3n al final de la primera ronda, de las cuales es posible apreciar que, para 2022 *Digby* presenta las mayores ventas comparado con la competencia con \$205,229 indica un crecimiento del 79% respecto a las ventas que tuvo en 2016, mientras que *Chester* presenta el monto de ventas m3s bajo en 2022 mostrando un decrecimiento de 30% respecto a las ventas que tuvo en 2016.

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Ventas	\$124,560.00	\$196,790.00	\$101,389.00	\$205,229.00	\$180,490.00	\$174,303.00
Costo Variable	\$ 67,549.00	\$ 90,885.00	\$ 44,130.00	\$ 76,279.00	\$ 87,629.00	\$ 90,015.00
Depreciaci3n	\$ 6,576.00	\$ 16,653.00	\$ 12,853.00	\$ 19,507.00	\$ 12,560.00	\$ 10,652.00
Gastos	\$ 24,991.00	\$ 16,019.00	\$ 19,605.00	\$ 33,135.00	\$ 26,736.00	\$ 30,058.00
Otros	\$ 10,015.00	\$ 9,330.00	\$ 6,982.00	\$ 16,500.00	-\$ 117.00	\$ 13,190.00
EBIT	\$ 15,428.00	\$ 63,903.00	\$ 17,818.00	\$ 59,809.00	\$ 53,682.00	\$ 30,389.00
Intereses	\$ 3,128.00	\$ 5,578.00	\$ 4,681.00	\$ 5,864.00	\$ 2,105.00	\$ 4,825.00
Impuestos	\$ 4,305.00	\$ 20,414.00	\$ 4,598.00	\$ 18,881.00	\$ 18,052.00	\$ 8,947.00
Dividendos	\$ 160.00	\$ 758.00	\$ 171.00	\$ 701.00	\$ 670.00	\$ 332.00
Utilidad	\$ 7,835.00	\$ 37,153.00	\$ 8,368.00	\$ 34,363.00	\$ 32,854.00	\$ 16,284.00

Imagen 5.2 –Estado de Resultados cierre 2022 (Elaboraci3n propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Ventas	\$105,356.00	\$ 97,869.00	\$144,225.00	\$114,226.00	\$115,722.00	\$124,435.00
Costo Variable	\$ 75,046.00	\$ 72,759.00	\$106,695.00	\$ 79,191.00	\$ 77,186.00	\$ 88,376.00
Depreciación	\$ 8,253.00	\$ 8,640.00	\$ 8,440.00	\$ 7,773.00	\$ 7,027.00	\$ 6,685.00
Gastos	\$ 12,568.00	\$ 14,118.00	\$ 16,400.00	\$ 15,789.00	\$ 18,253.00	\$ 21,180.00
Otros	\$ 550.00	\$ 1,900.00	\$ 1,034.00	\$ 1,167.00	\$ 413.00	\$ 541.00
EBIT	\$ 8,939.00	\$ 452.00	\$ 11,656.00	\$ 10,307.00	\$ 12,842.00	\$ 7,653.00
Intereses	\$ 5,619.00	\$ 6,099.00	\$ 6,662.00	\$ 7,455.00	\$ 5,704.00	\$ 5,421.00
Impuestos	\$ 1,162.00	-\$ 1,976.00	\$ 1,748.00	\$ 998.00	\$ 2,499.00	\$ 781.00
Dividendos	\$ 43.00	-	\$ 65.00	\$ 37.00	\$ 93.00	\$ 29.00
Utilidad	\$ 2,115.00	\$ 3,671.00	\$ 3,181.00	\$ 1,817.00	\$ 4,547.00	\$ 1,422.00

Imagen 5.3 –Estado de Resultados cierre 2016 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

Un dato interesante para comparar entre la primera ronda y el resultado del último periodo es el mejor que tuvieron las empresas en sus utilidades y la mejora en sus procesos que se traduce en costos menores. Dicho comparativo se puede apreciar en la tabla 5.2

Se observa que el mayor crecimiento en utilidades lo presenta *Baldwin* de tener una pérdida de -3.08% en la primer ronda cierra la competencia con utilidad de 18.9% con una diferencia de 21.98% por el contrario, *Andrews* solo presenta una mejora de 4.3%, de estar en 2% en 2016 termina con 6.3% en 2022.

Hablando de los costos todas las empresas presentan mejoras importantes, bajando casi a la mitad sus costos para 2022 respecto a 2016.

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Utilidad						
2022	6.3%	18.9%	8.3%	16.7%	18.2%	9.3%
2016	2.0%	-3.8%	2.2%	1.6%	3.9%	1.1%
Costo						
2022	54.2%	46.2%	43.5%	37.2%	48.6%	51.6%
2016	71.4%	74.3%	74.0%	69.3%	66.6%	71.0%

Tabla 5.2 – Comparativo Utilidad y Costo 2016 / 2022 (Elaboración propia, adaptado de: *Capstone Courier*, 2015)

5.3 *Andrews*, ¿buena o mala ejecución de la estrategia?

Andrews es la empresa que este equipo administró durante la competencia en *Capstone*. *Andrews* debía manejarse bajo la estrategia de líder de costos amplios ya que así lo decidió el equipo cuando comenzó la competencia.

Durante el primer año fue posible posicionar la empresa en una buena competencia con los contrincantes, sin embargo las demás compañías habían iniciado las rondas cautelosamente para revisar las reacciones de la industria. Desafortunadamente la estrategia no se pudo concretar, debido a que no se tomaron las medidas necesarias al inicio de la competencia para sostener dicha decisión. Se debió haber realizado inversión fuerte en automatización así como en administración total de la calidad en lo relacionado a gastos administrativos y mano de obra y en investigación y desarrollo en crear productos con un bajo costo de materiales.

Para la segunda ronda, *Andrews* había tenido un impacto negativo en su acción, derivado de bajas ventas, lo cual se fue replicando en las rondas posteriores. Su participación de mercado fue bajando conforme los años transcurrían y los márgenes de contribución quedaban muy por debajo de los de la industria. Por otro lado, los costos y gastos estaban por arriba del estándar. En general, los productos de *Andrews*, no pudieron posicionarse fuertemente en el mercado debido a que en la ronda tres y cuatro los bienes comenzaron a quedar fuera de especificaciones.

Andrews se dio cuenta de la agresividad de la competencia para la ronda tres y cuatro, y fue cuando se decidió tomar algunas acciones drásticas. El producto *Acre* había salido casi por completo del círculo de expectativas del cliente, por lo que *Andrews* decidió liquidar la planta de *Acre*, no invertir más en presupuesto para publicidad ni ventas, y terminar el inventario con el que se contaba.

Se utilizó el flujo que se genera con la venta de la planta para aumentar la automatización de las demás plantas y crear un nuevo producto para sustituir la salida de *Acre*. De igual manera se planteó recomprar acciones y pagar deuda

emitida para que no hubiera más impacto por intereses en rondas consecuentes. Sin embargo, no se realizó un buen estudio en investigación y desarrollo y mercadotecnia en paralelo a estas acciones, ya que no se consideraron aspectos de la competencia y el mercado, la decisión se tomó de manera hermética. Se perdieron de vista las acciones que estaban tomando las empresas de la competencia y las características que los clientes demandaban junto con su ponderación de acuerdo al segmento.

A pesar de haber realizado una serie de decisiones financieras, en cierto grado correctas para no incurrir en más deuda, los pronósticos de venta se hicieron erróneos (mayores o demasiado positivos) así como las decisiones en investigación y desarrollo afectaron las características del producto que buscan los clientes, lo que hizo que los sensores de *Andrews* quedaran fuera de especificación, por lo que se comenzó a generar inventario. Para la ronda cuatro y cinco, se trataron de tomar decisiones considerando todos los elementos (internos y externos) pero el daño que se venía acarreando de las rondas iniciales no permitió una recuperación significativa.

Para las últimas rondas, *Andrews* contó con muy poca participación de mercado, lo que hace difícil un buen pronóstico de ventas, aun mejorando precios y presupuestos para venta. Esto genera pocas ventas y poco margen de maniobra para invertir de manera agresiva en mejoras como automatización o administración total de la calidad.

Para los años 2020 y 2021, los pronósticos de crecimiento de mercado fueron bajos, por lo que fue tiempo de que *Andrews* aproveche la situación, si bien en 2021, *Andrews* pudo recuperar un poco de terreno, generó mejores ventas y su precio de la acción subió después de dos años en el fondo como se observa en la tabla 5.3.

Desempeño de Andrews							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Acción Andrews	\$35.23	\$27.01	\$14.07	\$1.00	\$1.00	\$5.78	\$23.88
ROS Andrews	2.00%	-2.80%	-15.70%	-34.60%	-17.80%	-1.40%	6.30%
ROE Andrews	3.50%	-3.00%	-12.00%	-27.10%	-25.10%	-2.90%	13.70%
EBIT Andrews	\$8,938,733.00	\$1,586,846.00	-\$9,165,513.00	\$17,695,213.00	\$13,873,554.00	\$2,353,268.00	\$15,427,607.00
SG&A Andrews	11.90%	16.10%	28.00%	36.70%	28.90%	19.90%	20.10%
Cont. Margin Andrews	28.80%	28.80%	25.40%	27.50%	26.80%	36.40%	45.80%

Promedio de la Industria							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Acción promedio	\$34.29	\$28.95	\$39.94	\$67.22	\$80.64	\$90.19	\$105.53
ROS Promedio	1.00%	-0.50%	4.88%	10.32%	9.78%	12.68%	14.28%
ROE Promedio	3.14%	0.10%	10.68%	21.54%	17.26%	18.08%	20.92%
EBIT Promedio	\$8,582,192.20	\$5,838,211.20	\$18,853,816.40	\$37,817,156.60	\$35,173,466.20	\$38,219,144.00	\$45,120,132.40
SG&A Promedio	14.48%	17.72%	14.46%	12.52%	14.08%	13.92%	15.10%
Cont. Margin Promedio	28.94%	29.72%	34.52%	42.42%	47.18%	51.34%	54.58%

Tabla 5.3 –Desempeño de Andrews vs Desempeño promedio de la industria (Fuente: Elaboración propia con datos de Courier)

Se puede observar en el gráfico 5.1 que la participación de mercado mejoró, teniendo un incremento al 11.66%, cambio derivado de la pérdida de terreno por parte de *Chester* y *Erie*. En este tipo de bajas del mercado es cuando empresas que tenían bajos resultados, con buenos ajustes pudieron ganar un poco de terreno.

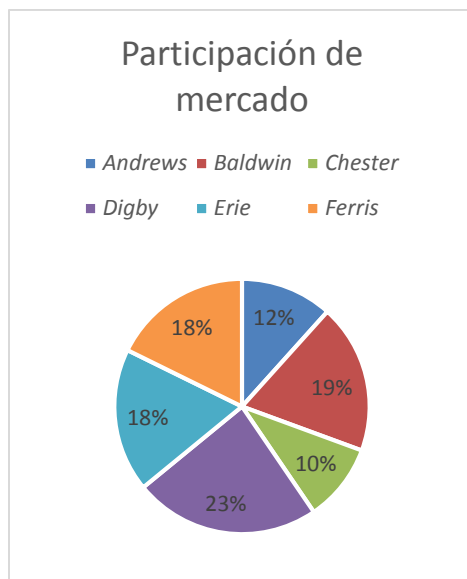


Gráfico 5.1 – Participación de Mercado (Fuente: Capstone Courier)

Lo que ayudó a esta mejora fue el reposicionamiento de algunos productos de *Andrews*, quedando tres líneas de productos en segmento *Low End*. Se generó una buena mancuerna entre los estimados de venta y la inversión en investigación y desarrollo así como un cauteloso presupuesto que generó interés en los clientes pero no ponía en riesgo el margen.

Se tomó también la decisión de modificar algunos precios, en el rango permitido por el segmento y modificar las características de los productos de acuerdo a su nuevo segmento. En producción se tomó la decisión de no producir en aquellas líneas donde aún se contaba con suficiente inventario para abastecer la demanda planeada y de solo producir lo necesario para los artículos que se proyectaba mayor cantidad que existencia de inventario. Se puede observar como para el año 2021, *Andrews* ya no tiene sobre inventario de productos. Es la oportunidad de generar un 2022 con buenas utilidades.

Para 2022, *Andrews* posicionó correctamente sus productos en cuatro sectores: *Low End* (con tres artículos), *Traditional*, *Performance* y *Size*. La tendencia del mercado es hacia la alza lo que genera una demanda mayor de los bienes.

Se ganó terreno en la participación de mercado derivado de la redistribución y localización de los productos en los segmento. Con estas nuevas fortalezas, *Andrews* generó un buen estimado de ventas, reflejando números positivos. Sin embargo se tuvo un problema: falta de capacidad de producción. Si recordamos, en años anteriores *Andrews* había vendido algunas líneas de producción y redujo su capacidad para amortiguar algunas pérdidas. Con esa proyección del mercado, la empresa se vio en algunos aprietos para cubrir la demanda estimada. A pesar de ello, se pudieron generar ventas satisfactorias, con costos razonables lo que generó un último año de operaciones exitoso. La acción se logró recuperar un poco de la drástica caída y se generaron ganancias en el periodo.

A manera de resumen, se presentan a continuación algunas graficas con el desempeño que se tuvo en la compañía, comparando el desempeño promedio de la industria.

Como se puede observar en el gráfico 5.2, el desempeño de la acción de *Andrews* es mucho menor que la competencia, pero se logra recuperar después de una grave caída en años anteriores.

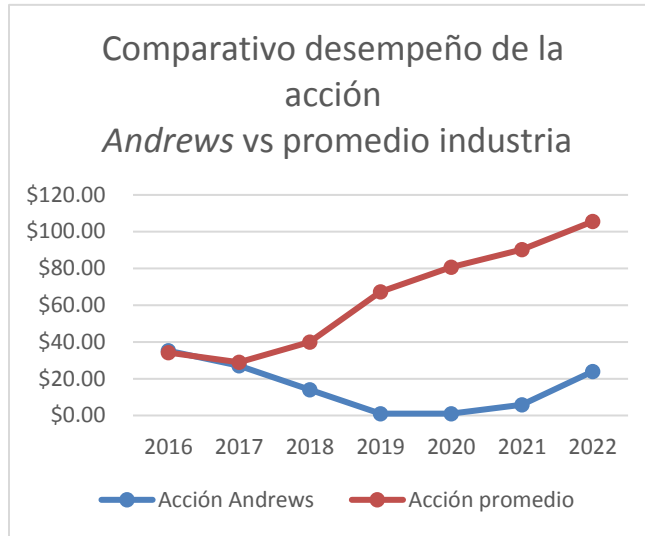


Gráfico 5.2 – Comparativo Desempeño de la Acción *Andrews* vs promedio industria (Elaboración propia)

El ROS o retorno sobre ventas muestra pérdida en 5 de los 7 años en lo que se centra la participación de *Andrews*. 2019 fue el peor año para la empresa, se genera un préstamo de emergencia de más de \$22 millones. Por otro lado la competencia muestra tendencia creciente, es posible observar el efecto en el gráfico 5.3

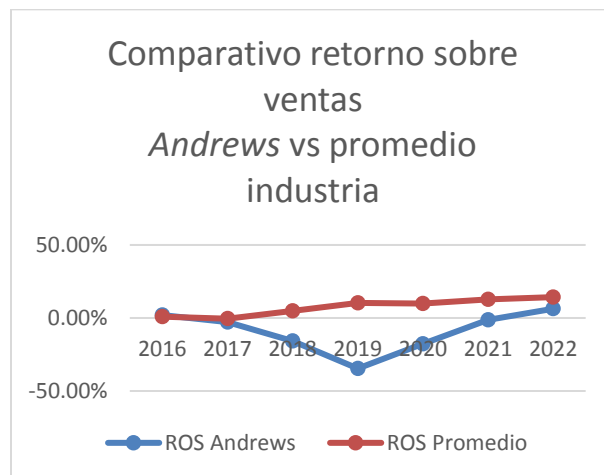


Gráfico 5.3 - Comparativo retorno sobre ventas *Andrews* vs promedio industria (Elaboración propia)

El mismo efecto se puede ver en el retorno sobre capital en el gráfico 5.4. Mientras que 2019 fue el mejor año para la competencia, se puede apreciar la fuerte caída en ROE para *Andrews*. Si recordamos, el ROE incluye el factor de apalancamiento, es por ello que el efecto presentado en esta grafica se suaviza a comparación del efecto visto en ROS ya que la deuda ayuda a mejorar el indicador. *Andrews*, con emisión de bonos y los préstamos de emergencia a los que se hizo acreedor pudo llevar este indicador a que se comportara de manera diferente.

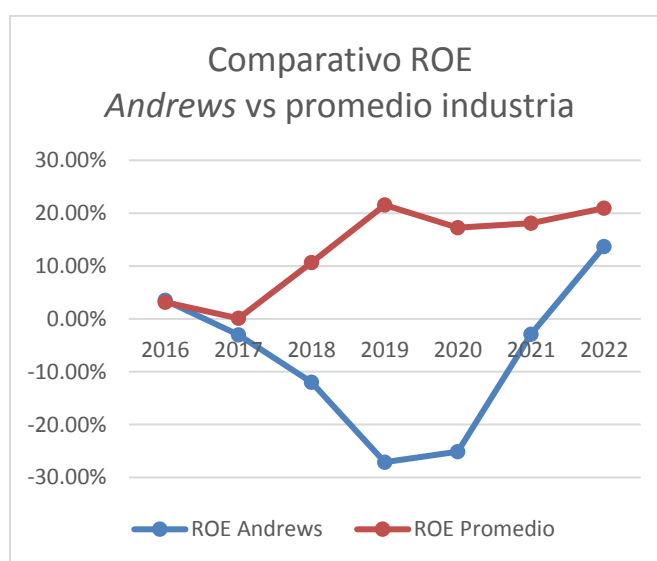


Gráfico 5.4 – Comparativo ROE *Andrews* vs promedio industria
(Elaboración propia)

EBIT son las ganancias previas a los intereses e impuestos. *Andrews* muestra pérdida operativa en 3 de los 7 periodos mostrada en el gráfico 5.5. Esto nos lleva a la conclusión que los costos asociados a los productos eran demasiado altos. La tendencia de la competencia es a la alza. La buena ganancia de las empresas competidoras se debe en gran manera a la acertada inversión que mostraron en sus rondas iniciales en automatización y administración total de la calidad.

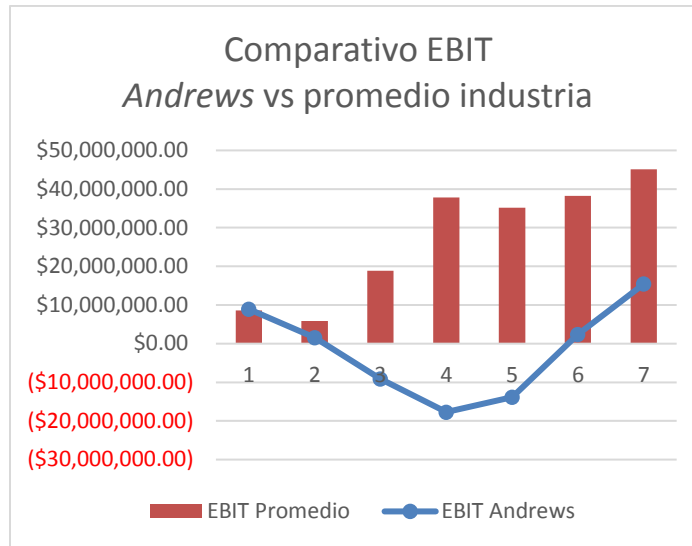


Gráfico 5.5 – Comparativo EBIT Andrews vs promedio industria (Elaboración propia)

El gráfico 5.6 nos muestra el comportamiento de los gastos asociados a los productos. Si bien los presupuestos de publicidad y ventas están relacionados con este resultado, el promedio esta entre 14 y 15%, sin embargo Andrews se muestra arriba del 20% en sus gastos.

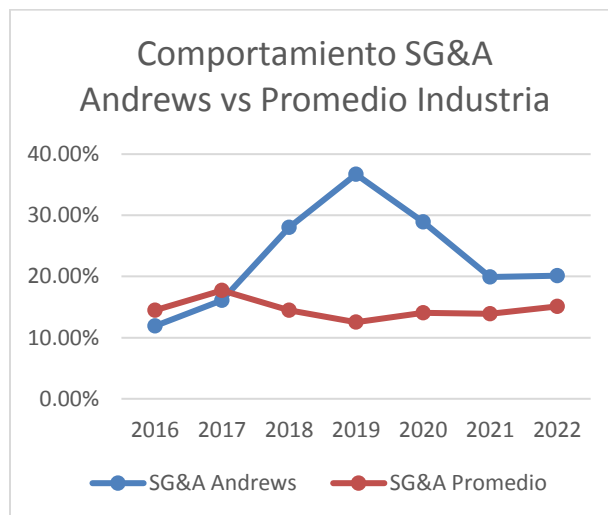


Gráfico 5.6 - (Fuente: Elaboración propia)

El margen de contribución es una parte vital para las empresas de la vida real como para el simulador. Se hablaba de una sugerencia de operar con un margen arriba del 30%. A *Andrews* le costó 5 años romper esa barrera y tener márgenes arriba del 30% como se observa en el gráfico 5.7.



Gráfico 5.7 – Comparativo margen de contribución *Andrews* vs promedio industria (Elaboración propia)

5.4 Conclusiones

Como conclusión, la administración no estuvo al pendiente de cumplir los indicadores reflejados en *Courier* sobre datos de la competencia (criterios de automatización, tamaños, desempeño y precio) en los primeros años, lo que generó que se perdieran valiosos puntos por no reforzar las áreas débiles, se perdió mucha ventaja en la participación de mercado debido a que no se tomaban en cuenta las necesidades de los clientes ni se generaba la suficiente conciencia entre los compradores. Con el paso de los años, se pudo salvar esos indicadores, convirtiéndolos en verde, pero el acumulado muestra un resultado muy bajo.

La baja inversión en promocionales y ventas comparada con la competencia dio como resultado una mala calificación en la parte de clientes.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

6.1 Introducción.

En esta apartado se hablará sobre todas las actividades realizadas que permiten llegar a una conclusión acerca de la simulación realizada en un ambiente de negocios donde holísticamente se observa todo el ángulo a considerar dentro de una organización desde las variables internas hasta las externas de mercado, pasando por las financieras, competencia, proveedores, clientes y nuevas necesidades o demandas de los mismo clientes

6.2 El curso de New Business Environment

La experiencia ganada a lo largo del curso se puede segmentar en tres vertientes, la parte teórica, la práctica y en la que se fusionan para demostrar resultados. Se pudo fundamentar y recordar principios de administración y de estrategia a través de lecturas y aportaciones con comentarios y discusiones con los compañeros de clase. Por otro lado se ha puesto a prueba la habilidad de transformar esas filosofías y enseñanzas en resultados medibles y prácticos con algunas herramientas como el *Balanced Scorecard*. Si bien durante las lecturas se vieron casos de éxito y de fracaso, se puede decir que se genera un manual de que hacer y qué no hacer en la administración de un negocio, sin embargo la aplicación de los consejo o seguir las buenas practicas no resulta tan sencillo como se cree al redactar una opinión sobre las lecturas.

Como resultado de las consultas teóricas y de la aplicación práctica, es posible concluir que la estrategia es parte fundamental de una empresa, los resultados obtenidos no son generados por casualidades o por favorecimiento o des favorecimiento de condiciones del mercado. El resultado del desempeño de una empresa está ligado a la manera en que se aprovechan las oportunidades, se planean los recursos, se está consciente de la competencia, las tendencias del mercado y de la industria y se preparan para afrontar las amenazas. Esta mezcla

de acciones definidas por el equipo de dirección son las que construyen la estrategia a seguir.

Ha sido posible observar la importancia de medir los resultados. Siempre se tiene una meta presente, pero es muy importante rastrear a lo largo del camino los resultados intermedios para revisar si el plan establecido se está cumpliendo o si hay que hacer alguna modificación. En el caso de *Andrews*, se pudo ver como se trató de generar ajustes cuando fue necesario realizarlos, desafortunadamente, cuando se implementan nuevos rumbos o nuevas acciones a seguir, se lleva tiempo desarrollarlas y la competencia puede tomar ventaja. Lo importante es mantener un objetivo claro y alcanzable.

Hay diversas maneras de generar una estrategia, de generar métricos para evaluar su desempeño y de retomar desvíos o hacer cambios pero se debe tomar en cuenta tener una base sólida y un buen equipo que se comprometa a seguir las nuevas sugerencias. La comunicación del equipo de trabajo en una simulación como en la ejecución de un proyecto de negocios real es parte fundamental para que se obtengan los resultados deseados.

En el caso de la simulación con *Andrews*, el equipo que tomaba las decisiones siempre estaba en constante comunicación para generar las decisiones más acertadas de acuerdo a su criterio. Ambos integrantes sabían qué parte se necesitaba mejorar y se contribuía con ideas que generaran acuerdo en las decisiones, desafortunadamente las decisiones no acertadas fueron creando la baja en los indicadores de negocio.

Dado lo anterior se ha aprendido que un buen administrador debe ser capaz de detectar fallas u oportunidades a tiempo para crear un beneficio en pro de la visión de la compañía, debe ser dinámico e innovar en las acciones a implementar, hay que ser consciente de las capacidades del equipo y de la empresa, su potencial y de los factores externos que influyen en las decisiones internas. Siempre hay puntos de comparación, casos de éxito y casos de fracaso de donde se puede

aprender, seguir las mejores prácticas y adaptar el modelo de negocio a la situación del mercado.

Se obtuvo conocimiento a lo largo de la maestría sobre tópicos como cultura organizacional, mejora continua, crecimiento de los empleados en la organización, clima organizacional, bienestar y buen trato al personal, y las organizaciones se han dado cuenta que al largo plazo es más favorable invertir en los empleados y generar personal estable que tener que iniciar una curva de aprendizaje en un corto plazo. El punto central de esta idea es tomar en cuenta la existencia del personal cuando se genera una nueva estrategia o se plantea un nuevo rumbo para la compañía, ya que finalmente el equipo debe hacer suyo ese nuevo plan para poder ejecutarlo como lo visualiza la dirección.

Se concluye que una buena estrategia es aquella que se genera a partir de una clara visión, de un buen análisis interno y externo y que se comunica correctamente al equipo de trabajo. Su ejecución debe ser medible y con objetivos a corto y largo plazo. El seguimiento debe generarse de manera global, a lo que se recomiendan herramientas como el BSC donde se ven indicadores que impactan a la empresa en conjunto. La estrategia es un arma que se construye y no un plan que se genera esporádicamente o que las condiciones favorezcan repentinamente a una compañía.

6.3 La Maestría en ITESO

Por otro lado, estos comentarios así como el razonamiento detrás de las conclusiones tienen base en los estudios que se realizaron durante el periodo de la Maestría en Administración en el ITESO. La experiencia vivida en el estudio fue muy completa ya que se utilizaron diversos casos de estudio para empatar la teoría con la vida real. El ambiente estudiantil favorecía el intercambio de conocimientos y opiniones ya que a lo largo de los semestres se tenía interacción con profesionales con años recorridos en el campo laboral. Un pilar importante para el aprendizaje es

la plantilla de docentes, con un alto grado de especialización y profundo conocimiento de la materia que imparten. Su conocimiento era compartido de una manera amena e interesante. Es importante resaltar que se tuvo la oportunidad de asistir a un curso de verano de logística en Chicago, en el cual además de las visitas a las empresas y el conocimiento adquirido, se puede vivir de manera cercana las relaciones internacionales que tiene el ITESO para ofrecer a sus alumnos. Ha sido una gratificante y enriquecedora experiencia cursar un posgrado en el ITESO.

Referencias.

(1956). Obtenido de <https://segmentaciondemercado.wordpress.com/2010/11/10/definicion-de-investigacion-de-mercados/>

Arango, T. (10 de January de 2010). How the AOL-Time Warner Merger went so wrong. *The new york times*.

Bell, D., & Shelman, M. (November 2011). KFCs Radical approach to China. *Harvard Business Review*.

Bower, J., & Gilbert, C. (February 2007). How managers every day decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*.

Castañeda, J. (1991). Como Azcarraga no. *Proceso*.

Goldratt, E. M. (1984). *La Meta*. Granica.

Guillen, M., & Garcia-Canal, E. (October 2012). How emerging-market multinationals thrive amid turbulence . *Harvard Business Review*.

Guzman Valdivia, I. (1999). *La Sociologia de la empresa*. Editorial Jus.

Jones, G. (July - August 2012). The Growth opportunity that lies next door". *Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & Norton, D. (January - February 1996). Using the Balanced Scorecard as strategic management system. *Harvard Business Review*, 152-161.

Kotler, P. (1999). Como desarrollar empresas rentables a través de un marketing de jerarquía mundial. En P. Kotler, *Como desarrollar empresas rentables a través de un marketing de jerarquía mundial* (págs. 17-26). Buenos Aires: Paidós.

Lescano Duncan, L. R. (2011). Liderazgo de servicios de los mandos intermedios. *CAME*.

Martin, R. (January - February 2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

Maugborne, R., & Kim, C. (2005). *La estrategia del Oceano Azul*. Editorial Norma.

Montgomery, C., & Collis, D. (July - August 2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (January 2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.

- Porter, M. (Junio 2004). ¿Que es la estrategia. *Expo Management*. Mexico city.
- Pous, G. (2007). Cultura organizacional e identidad. En G. Pous, *Cultura organizacional e identidad* (págs. 24-45). Hospitalidad ESDAI.
- Sawhney, M., Molcott, R., & Arroniz, I. (Noviembre 2007). Las doce formas de innovar de las empresas. *E-DEUSTO*.
- Siliceo, & AL, E. (1999).
- Suarez, T., Gamboa, S., & Lopez, L. (1996). Estrategia, Estructura y Cultura en la pequeña empresa mexicana. En T. Suarez, S. Gamboa, & L. Lopez, *Administración enl desarrollo* (págs. 117-148). Estudios empresariales.
- Sutton, P. y. (2007). El fin de la superstición en el management. En P. y. Sutton, *El fin de la superstición en el management* (pág. 238). Barcelona: Ediciones Urano.
- Sutton, P. y. (2007). El fin de la superstición en el management. Barcelona: Ediciones Urano.