

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 del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Maestría en Mercadotecnia Global



ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ANDREWS

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta:

LOLINA MARYSOL JUÁREZ SÁIZAR

Asesora: Mtra. LUCIA DE OBESO GÓMEZ Y MTRO. HUGO NAVARRO HERNÁNDEZ

Tlaquepaque, Jalisco, 05 de Mayo, 2021

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional en todo momento, por motivarme a perseguir mis sueños y convertirlos en realidad, a mis hermanas y a mi abuelita por siempre alentarme y hacerse presente a pesar de la distancia. Este logro es para ustedes familia.

Gracias por enseñarme a persistir y resistir a pesar de las adversidades.

Agradezco a mis amigos, que a pesar de la distancia se hicieron presente con sus visitas, llamadas y mensajes de apoyo y animo durante todo este tiempo, gracias por siempre recordarme que yo puedo.

Gracias a los compañeros de la maestría que estuvieron conmigo en esta trayectoria, en especial a Mercedes, Elena, Jessica que se volvieron amigas.

Andrea y Valentina, Gracias por ser mis confidentes, mis cómplices y mi familia mexicana. Gracias por siempre escucharme y aconsejarme.

A mis maestros por su dedicación y transmitirme sus conocimientos, su experiencia y tiempo brindado.

Dios gracias por tantas bendiciones y siempre estar conmigo.

Abstract

El presente documento es un compilado para el trabajo de obtención de grado en la Maestría en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente bajo la modalidad de simulador de negocios. Muestra los conocimientos adquiridos a lo largo del plan de estudios así como los resultados logrados en el simulador *Capstone* con la empresa *Andrews*.

El primer capítulo incluye teoría básica respecto a estrategias y modelos de negocio, aterrizando dichos conceptos a través del análisis de algunas de las empresas multinacionales existentes y aquellas que han sido un parteaguas para transformar la industria.

El segundo capítulo explica a detalle el simulador *Capstone* y los elementos que lo conforman, entre ellos sus módulos y las principales características. Así mismo se explica la planeación estratégica de la empresa *Andrews*, las funciones del equipo directivo, las tácticas por departamento, los objetivos a corto y largo plazo, entre otros.

Del tercer al sexto capítulo se explican los resultados obtenidos y la razón de estos dentro de la industria de sensores para cada bienio simulado trabajado, iniciando en el 2022 hasta el año 2029.

El capítulo siete hace un resumen muy general de los cambios, dificultades y resultados obtenidos para concluir con las reflexiones respecto a la experiencia del simulador de negocios, las aportaciones que pudiera tener este y la maestría en la vida profesional y el legado jesuita que deja la universidad en los autores de este documento.

Palabras clave: estrategia, *Capstone*, *Balanced Scorecard*, *Andrews*, resultados, simulador

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	11
1.1 Introducción	12
1.2 Planeación estratégica en las empresas.....	12
1.2.1 Proceso de planeación	13
1.2.2 Análisis del entorno.....	14
1.3 ¿Qué es estrategia?.....	19
1.3.1 Caso Natura	21
1.3.2 Fuentes de Posicionamiento.....	21
1.3.3. Concesiones (Trade offs)	23
1.3.4 Estrategias competitivas genéricas.....	23
1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	25
1.5 Disciplinas de valor: caso <i>Soriana – La Comercial Mexicana</i>	27
1.5.1 Antecedentes	27
1.5.2 Disciplinas de valor de Soriana.....	29
1.5.3 Estrategia de Comercial Mexicana.....	31
1.5.4 Ruta a seguir de Comercial Mexicana	32
1.5.5 Océano Azul.....	33
1.5.6 Resultados entre Soriana y Comercial Mexicana.....	34
1.6 Planificaciones y objetivos enfocados a resultados	35
1.6.1 Consideraciones para el desarrollo de una estrategia.....	35
1.6.2 Perspectivas de la estrategia: Taxonómica y Temática.....	38
1.6.3 Razones Financieras.....	40

1.6.4 La gerencia de los indicadores	47
1.7 Estrategias de crecimiento	49
1.7.1 Crecimiento Orgánico	50
1.7.2 Fusiones y Adquisiciones.....	50
1.7.3 Alianzas estratégicas e integración de actividades.....	52
1.7.4 Diversificación	53
1.7.5 Especialización.....	53
1.7.6 Otras formas de crecimiento	53
1.7.7 Caso Panera y Starbucks	58
1.7.8 Indicadores clave para el crecimiento	61
1.8 Liderazgo estratégico	64
1.8.1 Habilidades indispensables del liderazgo estratégico	66
1.8.2. ¿Qué tanto influye sobre liderazgo?.....	70
1.8.3 Los límites del liderazgo	72
1.8.4 El liderazgo de Bill Gates	73
1.9 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso <i>AB InBev</i>	76
1.9.1 Estrategia competitiva y de crecimiento de <i>AB InBev</i>	77
1.9.2 Recursos valiosos de <i>AB InBev</i>	77
1.9.3 Capacidades dinámicas	80
1.9.4 El futuro de <i>AB Inbev</i>	85
1.10 Modelos de negocio transformadores: caso <i>UBER</i>	87
1.10.1 Estrategias genéricas de Uber	87
1.10.2 Estrategias de crecimiento de Uber	88

1.10.3 Transformando la industria	89
1.10.4 Aciertos y fallas de Uber	91
1.10.5 Ética y cultura	92
1.11 Modelos de negocio digitales: Caso <i>Spotify</i>	94
1.11.1 Estrategia genérica	96
1.11.2 Estrategia de crecimiento	97
1.11.3 Modelo de negocio y canvas	98
1.11.4 Desempeño de la empresa	102
1.12 Trabajo desde casa en el entorno actual.....	105
1.12.1 Beneficios y desventajas del trabajo en casa.....	106
1.12.2 Trabajo en casa y pandemia Covid-19	108
1.12.3 Empresa pionera en trabajo en casa	110
1.13 La mercadotecnia como parte de la estrategia	111
1.13.1 Estrategia de la mercadotecnia.....	112
1.13.2 Pasos de la creación de la estrategia de mercadotecnia	113
1.13.3 Mezcla de la mercadotecnia	115
1.13.4 implementación de la mercadotecnia	117
1.13.5 Control de la mercadotecnia.....	118
1.13.6 Medición y administración del rendimiento de la mercadotecnia	119
1.14 Conclusiones.....	121
CAPÍTULO 2	122
2.1 Introducción	123
2.2 <i>Capstone</i>	123

2.2.1 Segmentos de mercado.....	123
2.2.3 Situación general de las empresas.....	126
2.2.3 Análisis de cinco fuerzas competitivas	127
2.2.4 Reporte Courier	128
2.3 Estrategias genéricas de <i>Capstone</i>	128
2.4 Planeación estratégica de <i>Andrews</i>	130
2.4.1 Organigrama Andrews	131
2.4.2 Estrategia genérica	133
2.4.3 Modelo de negocios (Canvas)	134
2.4.4 Tácticas para investigación y desarrollo (I&D)	135
2.4.5 Tácticas de Mercadotecnia.....	136
2.4.6 Tácticas de Producción	136
2.4.7 Tácticas de Finanzas	137
2.4.8 Tácticas de Recursos humanos.....	138
2.4.9 Tácticas de TQM (Total Quality Management).....	138
2.4.10 Objetivos estratégicos y a largo plazo.....	138
2.5 Conclusiones	140
CAPÍTULO 3	142
3.1 Introducción	143
3.2 Panorama de la industria.....	143
3.2.1 Estrategia de los competidores.....	144
3.3 <i>Balanced Scorecard</i> de <i>Andrews</i>	145
3.4 Resultados por área.....	149

3.4.1 Investigación y desarrollo	149
3.4.2 Mercadotecnia	153
3.4.3 Finanzas.....	162
3.4.4 Producción.....	168
3.4.5 Recursos Humanos.....	170
3.4.6 TQM.....	171
3.5 Conclusiones	171
CAPÍTULO 4	173
4.1 Introducción	174
4.2 Panorama de la industria.....	174
4.2.1 Estrategia de los competidores.....	175
4.3 <i>Balanced Scorecard</i> de Andrews	177
4.3.1 Análisis a largo plazo.....	180
4.4 Resultados por área.....	182
4.4.1 Investigación y desarrollo	183
4.4.2 Mercadotecnia	186
4.4.3 Finanzas.....	195
4.4.4 Producción.....	201
4.4.5 Recursos Humanos.....	203
4.4.6 TQM.....	204
4.5 Conclusiones	205
CAPÍTULO 5	206
5.1 Introducción	207

5.2 Panorama de la industria.....	207
5.2.1 Estrategia de competidores	208
5.3 <i>Balanced Scorecard</i> de Andrews	210
5.4 Resultados por área.....	213
5.4.1 Investigación y desarrollo	213
5.4.2 Mercadotecnia	217
5.4.3 Finanzas.....	225
5.4.4 Producción.....	231
5.4.5 Recursos Humanos.....	233
5.4.6 TQM.....	234
5.5 Conclusiones.....	234
CAPÍTULO 6	236
6.1 Introducción	237
6.2 Panorama de la industria.....	237
6.2.1 Estrategia de los competidores.....	239
6.3 <i>Balanced Scorecard</i> de Andrews	241
6.3.1 Análisis a largo plazo	244
6.4 Resultados por área.....	246
6.4.1 Investigación y desarrollo	246
6.4.2 Mercadotecnia	249
6.4.3 Finanzas.....	260
6.4.4 Producción.....	268
6.4.5 Recursos Humanos.....	271

6.4.6 TQM.....	272
6.5 Conclusiones.....	273
CAPÍTULO 7	274
7.1 Introducción	275
7.2 Competencia en el simulador de negocios <i>Capstone</i>	275
7.2.1 <i>Estrategia aplicada por Andrews</i>	275
7.2.2 <i>Reacciones frente a la competencia</i>	276
7.2.3 <i>Dificultades en los procesos de Andrews</i>	277
7.2.4 <i>Resultados de la competencia para Andrews</i>	278
Para concluir, a pesar de no lograr el primer lugar durante la competencia, el equipo directivo quedó bastante satisfecho con el puntaje y los resultados obtenidos, ya que después del primer año el principal objetivo se basó en dejar una organización sana y rentable sin buscar necesariamente el primer lugar en el <i>BSC</i>	279
7.3 Simulador como trabajo de obtención de grado	279
7.4 El legado <i>ITESO</i> al paso por la Maestría en Mercadotecnia Global.....	281
7.5 Conclusiones	282
Referencias	283

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

La creencia más común al emprender o arrancar una empresa, ya sea de productos o servicios, es que su razón de ser consiste en generar ingresos siendo eficiente y eficaz, con lo que se alcanzará el éxito. Sin embargo, lo que la mayoría de los emprendedores ignoran es que no solo se necesita lo anterior para lograr los objetivos y en un mundo cambiante donde la competencia cada día es más agresiva, son las estrategias o el cómo se ejecuten que ayudaran a una organización a lograr sus metas.

En este capítulo se documentan los conceptos de planeación estratégica, fuerzas competitivas, fuentes de posicionamiento, concesiones, liderazgo, entre otros, que influyen en el éxito o fracaso de una compañía. Así mismo se utilizará esta teoría para analizar las diferentes maneras en que empresas nacionales e internacionales como *Soriana*, *AB InBev* y *Spotify* las han aplicado, si han sido efectivas o no, los resultados obtenidos a lo largo del tiempo y el impacto que han dejado en sus sectores particulares.

1.2 Planeación estratégica en las empresas

La planeación estratégica es el camino que siguen las empresas al desarrollar un plan. Es una manera eficaz para crear ventajas competitivas, ya que pueden desarrollar las estrategias y analizar cómo será su rentabilidad conforme a la industria en la que se encuentran y prevenir cualquier cambio que pudiera estar fuera de su control, como los políticos o macroeconómicos.

Como mencionan Hill y Jones (2013): “para crecer la rentabilidad y las utilidades con el paso del tiempo, los administradores deben formar e implantar estrategias que den a la organización una superioridad frente a sus rivales”, es decir, una compañía siempre va a sobresalir en el mercado si mantiene una rentabilidad mayor al promedio de su competencia

y si esta se mantiene durante un largo tiempo gracias a su planeación estratégica, significa que el objetivo se alcanzó.

Si bien es cierto que todas las empresas en el mercado se manejan con estrategias, no todas fueron desarrolladas correctamente y con un buen plan a seguir, algunas solo se basan en las funciones operativas de cada departamento y esta no siempre es la mejor opción. La ventaja competitiva suele ser uno de los mayores propósitos por los que las organizaciones crean una estrategia y el objetivo de esta es que sean únicas y diferentes de su competencia.

Otro punto de la planeación estratégica es que además de desarrollar, analizar y planear, la implementación se debe dirigir adecuadamente desde la dirección de la empresa. Los niveles corporativos deben estar involucrados y supervisar cada una de estas (Hill & Jones, 2013).

1.2.1 Proceso de planeación

El proceso de planeación estratégica formal, de acuerdo con los autores Hills y Jones (2013) consta de cinco pasos principales:

1. Definir la misión, visión, valores y metas principales: la misión de la empresa describe qué hace la compañía y define de manera clara el negocio de la organización. La visión expresa lo que la compañía quiere alcanzar. Los valores establecen la manera en que los colaboradores deben guiar su comportamiento y son considerados la base de la cultura organizacional. Las metas deben ser precisas y medibles, con un enfoque específico, retadoras pero realistas y con un tiempo determinado en el que se alcanzarán.

2. Analizar el entorno de la industria en la que se encuentra la organización, para determinar oportunidades y amenazas, lo cual se puede hacer a través del modelo de Porter (1980), el cual se explicará con mayor detalle más adelante.
3. Estudiar la operación interna de la organización y reconocer las fortalezas y debilidades: revisar los recursos, capacidades y aptitudes con los que cuenta la empresa.
4. Elegir las estrategias que incluyan sus fortalezas y con las cuales puedan corregir sus debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas. Deben estar alineadas con la misión y las metas principales de la organización.
5. Implementar las estrategias definidas a través del plan estratégico y evaluar los resultados.

Si bien los puntos anteriores no aseguran el éxito de una organización, se consideran la base de esta, por lo que es importante definirlos antes de iniciar el levantamiento e inversión de esta.

1.2.2 Análisis del entorno

Desde los años 80's, Michael Porter, con base en su experiencia y en los recurrentes problemas que visualizaba en cada una de las empresas donde prestaba sus servicios como consultor, se dedicó a desarrollar algunas teorías económicas y estrategias de negocios, las cuales permanecen vigentes y son la base de estudio de cualquier carrera económica-administrativa.

Uno de los conceptos más notables es el modelo de las cinco fuerzas (Porter M. E., 1980), donde se mezclan ciertos rubros que se deben considerar en la creación de un plan estratégico, analizando la industria y los factores que interactúan con la organización para determinar el valor o nivel de negociación que tendrá en su sector.

Dichos elementos o fuerzas competitivas (riesgo de entrada de nuevos competidores, riesgo de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales) corresponden a las barreras de entrada y salida que a su vez marcan la facilidad o dificultad para penetrar ciertos mercados (Porter M. E., 1980), las cuales se explican a continuación:

1. Riesgo de entrada de nuevos participantes: se refiere al impacto que tendrá la aparición o creación de nuevas empresas dentro de la industria o sector en el cual se posiciona la organización que se está analizando. De acuerdo con el autor (Porter M. E., 1980) existen seis barreras de entrada que disminuyen este riesgo:
 - Economías de escala: son aquellas empresas que ofrecen un menor costo unitario del producto al adquirirse en mayores proporciones, lo que se logra a través de un mejoramiento en procesos (manufactura, investigación y desarrollo, mercadotecnia, ventas, distribución, entre otros).
 - Diferenciación de productos: se refiere a aquellas compañías que fueron pioneras en el lanzamiento de un producto o servicio y que actualmente gozan de una reputación y/o lealtad considerable por parte de sus clientes.
 - Requerimientos de capital: consiste en el monto que la organización naciente deberá invertir para competir en su sector, ya sea destinándole a rubros intangibles: capacitación, desarrollo, mercadotecnia o aquellos físicos con los cuales podrán producir: maquinaria, mobiliario, materia prima entre otros.
 - Costos cambiantes: se refiere a la diferencia, económica o de oportunidad, de la adquisición de productos o servicios de un proveedor a otro, lo que impacta en la producción final.

- Acceso a canales de distribución: es la facilidad o dificultad a la que se enfrenta la nueva empresa para distribuir sus productos y/o servicios por los mismos medios que su competencia.
 - Desventajas en costos: al ingresar a cierto sector se debe considerar que la competencia cuenta con experiencia y posicionamiento ganado a través de los años. Esta ventaja para ellos significa un retroceso para la organización naciente, entre los que destacan:
 - Tecnología y productos patentados
 - Acceso preferencial a materias primas
 - Ubicaciones favorables
 - Apoyos gubernamentales
 - Curvas de aprendizaje
 - Políticas gubernamentales: son todos los requerimientos a cubrir de acuerdo a las políticas establecidas de cada país para poder ofrecer el producto y/o servicio: sanitarias, ambientales, licencias, permisos, entre otros.
2. Rivalidad entre competidores actuales: consiste en la influencia que tienen una o más compañías dentro del sector y los cambios que estos realizan, mientras más alta sea, afectan a las empresas obligándolas a modificar sus estrategias a fin de continuar vigentes en el mercado, incluso cuando esto signifique cambiar procesos. De acuerdo con Porter, “la rivalidad entre estos proviene de factores estructurales que interactúan entre sí” (Porter M. E., 1980) y los cataloga de acuerdo a lo siguiente:
- a. Competidores numerosos o de igual fuerza: encargados de controlar el mercado y capaces de tomar represalias si cuentan con los recursos para hacerlo.

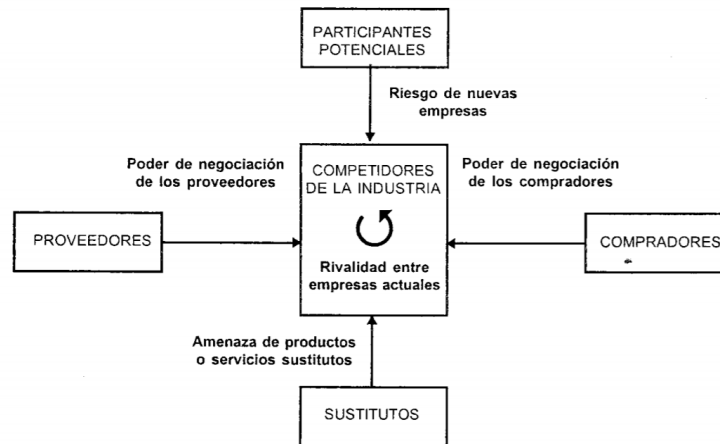
- b. Lento crecimiento de la industria: las nuevas empresas no son capaces de crecer debido al poco movimiento del sector.
 - c. Altos costos fijos o de almacenamiento: esto a raíz de una producción total de la capacidad de la empresa, generando una gran cantidad de inventarios.
 - d. Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: consiste en la elección hecha por el consumidor, basada en el mejor precio y/o servicios adicionales que ofrece una compañía sobre otra.
 - e. Aumento de la capacidad en grandes incrementos: el aumento en la producción de un bien afecta el equilibrio de oferta/demanda del mercado.
 - f. Competidores diversos: cuando estos manejan diferentes estrategias que la competencia no puede igualar por factores internos.
3. Amenaza de productos sustitutos: otro de los riesgos que menciona Porter es la presión proveniente de los sustitutos, los cuales “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial” (Porter M. E., 1980), es decir, son aquellos que cubren la misma necesidad básica sin ser exactamente igual al producto y/o servicio que se desea y tienen la característica de manejar un costo más bajo que el original representando una participación importante en el mercado.
4. Poder de negociación de los compradores: esta fuerza representa el poder que tienen estos, para influir en el precio y demanda de los productos o servicios que ofrece una compañía. Los consumidores serán poderosos si se cumplen las siguientes condiciones:
- a. Son capaces de comprar grandes volúmenes de producto en relación con las ventas del proveedor.

- b. Las compras realizadas representan un porcentaje considerable de las ventas de dicha empresa.
 - c. Los productos necesitados son estándar o de fácil acceso.
 - d. Los costos del grupo son estables.
 - e. Las utilidades de dichos grupos son bajas.
 - f. Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás: es decir: los compradores tienen la capacidad de crear algunas piezas de su proceso de producción dejando de adquirirle a ciertos proveedores, lo cual genera presión en estos por mejorar el precio.
 - g. El producto del sector no es decisivo para la calidad del producto o servicio del grupo.
 - h. El grupo o cliente cuenta con toda la información relevante respecto a la demanda del sector.
5. Poder de negociación de los proveedores: este puede ser alto o bajo dependiendo, generalmente de la calidad de los bienes y servicios que ofrecen y pueden llegar a ser poderosos (Porter M. E., 1980) con las siguientes condiciones:
- a. Existen pocas organizaciones en el sector y la cantidad de empresas compradoras es mayor.
 - b. No está obligado a competir con productos sustitutos.
 - c. La industria no representa un cliente importante.
 - d. El producto de los proveedores es materia prima para el negocio del comprador.
 - e. Los productos del proveedor son diferenciadores.

- f. Este grupo representa una amenaza contra la integración vertical, la cual consiste en que una misma empresa es capaz de realizar todo el proceso, ya sea de fabricación o servicio, y entregarlo al cliente final.

En la ilustración 1 se observan los elementos que componen este modelo.

Ilustración 1: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Nota: tomado de Porter (Porter M. E., 1980).

Una vez terminado el análisis de la industria, se podrá identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles frente a ella, lo cual permitirá elegir una buena estrategia competitiva. Las capacidades de cada empresa deben brindar la mejor defensa posible frente a los elementos externos, así como mantener el equilibrio con las habilidades propias pronosticando los cambios en la industria para adelantarse a estos, aprovechando con ello la posibilidad de modificar la estrategia previamente planteada y lograr ser competitivo antes que los rivales (Porter M. E., 1980).

1.3 ¿Qué es estrategia?

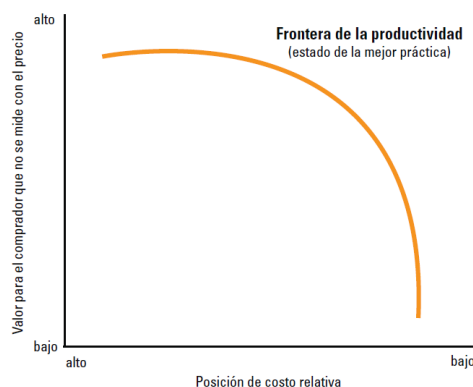
Cualquier compañía puede sobresalir y diferenciarse de su competencia solo si es capaz de mantener aquello que la caracteriza y “debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo” (Porter M. E., 1980).

Acorde al autor, la eficacia operacional se define como las prácticas que le permiten diferenciarse de sus rivales, hacer las cosas mejor que su competencia, por ejemplo: aprovechar mejor su materia prima para reducir costos, mejorar la calidad, innovar y desarrollar mejores productos, entre otros.

La eficacia de operaciones es muy visible entre las distintas organizaciones, un ejemplo claro es la utilización de tecnologías muy avanzadas, retroalimentación por parte de sus empleados y clientes o el mejoramiento de en su productividad al reducir los esfuerzos que no agregan valor.

Cuando una empresa se enfoca en reforzar esto, se acerca a algo llamado frontera de la productividad, la cual se define como el conjunto de prácticas existentes en un momento determinado, es decir: el máximo valor y esfuerzo que una empresa puede hacer dando lo mejor de sí (Porter M. E., 1980) y se esto se puede observar en la ilustración número 2.

Ilustración 2 Frontera de Productividad



Nota: tomado de Porter (Porter M. E., 1980).

La frontera de la productividad está en continuo movimiento y crecimiento acorde a la creación de nuevas tecnologías, los enfoques de gestión y la adquisición de nuevos bienes y servicios (Porter M. E., 1980).

De igual manera es importante recalcar que estrategia es diferente a eficiencia operativa, es decir, la segunda forma parte de la primera y sirve de apoyo para lograr los objetivos planteados.

1.3.1 Caso Natura

Definir una estrategia les permite a las empresas marcar una diferencia sobre la competencia y así aportar valor que mejore la vida de sus consumidores, creando experiencias para que se sienten parte de ella.

El caso de *Natura*, fabricante y comercializador de productos de belleza y cuidado personal a nivel internacional es un excelente ejemplo de cómo llevar a cabo una planeación estratégica y como evitarla. Cuando esta empresa decidió expandirse globalmente, inició con Chile en 1982. Realizaron un acuerdo con un distribuidor sin antes realizar alguna planeación o investigación del mercado local, lo cual resultó en un primer intento fallido (Jones & De Pinho, 2007).

Esto sirvió para darse cuenta de la importancia de realizar una correcta planeación estratégica, por lo que en el año de 1994 deciden analizar otros mercados, mostrando que países como México y Brasil arrojan tasas de crecimiento muy atractivas aunado a la investigación sobre la fuerte tendencia de belleza que se estaba desarrollando en ese momento, de tal manera que con esta información y una buena estrategia diseñada, incursionaron en estos nuevos horizontes de manera satisfactoria y exitosa (Jones & De Pinho, 2007).

1.3.2 Fuentes de Posicionamiento

El posicionamiento consiste en realizar actividades similares a las de la competencia, pero de manera diferente y determinar cómo se desea que los clientes y los competidores

perciban a la organización. Una empresa podrá ser superior a sus rivales si logra mantener una diferenciación que añada valor.

“La competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado” (Porter M. E., 1980).

Para esto, Porter sugiere tres fuentes o posiciones estratégicas que abonaran a la diferenciación y éxito de una empresa, las cuales son:

1. Este puede estar basado en la producción de un subconjunto de productos o servicios de un grupo. A esta fuente se le llama posicionamiento basado en la variedad, ya que se basa en elegir sobre ramas de productos o servicios, en vez de basarse en consumidores o mercados.
2. Satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en especial. A esta se le conoce como posicionamiento basado en las necesidades y es el más acercado a lo que se conoce como tradicional ya que se busca cumplir con las necesidades de un segmento en particular.
3. Segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras o también llamado posicionamiento basado en el acceso. Este depende de la localización geográfica, el número de clientes o cualquier medición en la que se requieran varias actividades distintas para acceder al consumidor de una mejor manera.

En el caso de la empresa *Natura*, utilizaron dos fuentes de posicionamiento: satisfacer las necesidades de un grupo de clientes con ingresos de medios a altos, necesidades muy particulares, y la variedad, ya que, aunado a los cosméticos, cuentan con productos para bebés y personas de la tercera edad.

1.3.3. Concesiones (*Trade offs*)

Una concesión es otorgar un derecho a otra organización para explotar bienes o servicios (Porter M. E., 1980) y estas se originan debido a tres razones:

- Por las contradicciones en la imagen o reputación de una organización.
- Por las actividades mismas, es decir, se requieren diferentes tipos de equipos, productos, comportamientos, etc.
- De los límites de la coordinación y controles internos.

Las concesiones rebosan en la competencia y son indispensables para la estrategia, crean la exigencia de elegir y limitan lo que ofrece una empresa, dificulta las prácticas de acaparar el mercado ya que los competidores que utilizan estos métodos deterioran su planificación y aminoran el valor de sus actividades.

Para *Natura*, durante su inmersión en el mercado internacional, se dieron cuenta que debían adaptar su modelo de negocio a cada mercado local. Cuando entraron en Europa ofrecieron sus productos de manera distinta a como lo venían haciendo, por ejemplo, en Brasil su manera de posicionarse era la venta directa y sus productos tenían la medida que normalmente utilizaban mientras que en París incursionaron con un establecimiento de gran tamaño en zona alta y muy concurrido. Así mismo adaptaron sus productos a las necesidades de los países europeos con envases más pequeños de lo acostumbrado (Jones & De Pinho, 2007).

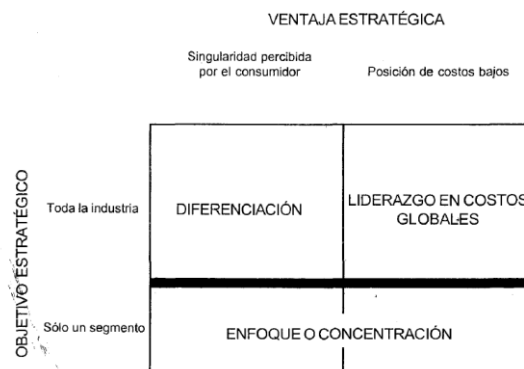
1.3.4 Estrategias competitivas genéricas

De acuerdo con Porter (1980), adicional a las estrategias de posicionamiento existen algunas más genéricas combinables con las anteriores y sostenibles en el largo plazo a fin de lograr un mejor desempeño frente a los competidores:

- Liderazgo global en costos: para lograr esta estrategia se debe hacer una revisión exhaustiva en gastos, llevar un buen control, ya sean variables o fijos, minimizar costos en áreas que no tengan y no aporten el suficiente valor, trabajar con proveedores que otorguen precios preferenciales en materias primas, entre otros, todo esto sin dejar de lado la calidad ni el servicio que se le entrega a los consumidores y se deben tomar en cuenta los riesgos, por ejemplo: el uso de tecnología avanzada.
- Diferenciación: consiste en hacer un producto o brindar un servicio único a través del diseño, imagen, desarrollo de tecnología, dimensiones, servicio post venta, etc. Las ventajas de esta estrategia influyen en la lealtad y sensibilidad de sus clientes, lo que da como resultado un aumento en el margen de utilidad.
- Enfoque o concentración: se logra definiendo un segmento de mercado, es decir, un grupo de consumidores para una misma línea de productos o área geográfica. Esta estrategia se define por dar un excelente servicio a un mercado en particular, anteponiendo los bajos costos operativos.

En ilustración 3 se pueden observar las tres estrategias genéricas antes mencionadas.

Ilustración 3 Estrategias genéricas



Nota: tomado de Porter (1980).

Cuando una organización logra diferenciarse de sus competidores, significa que su estrategia es exitosa, lo que traerá consigo mayores utilidades, consumidores leales y mejorar su posición frente al mercado afrontando las amenazas de sus rivales, como el ejemplo de *Natura*, donde aplicaron una estrategia de diferenciación, enfocándose en la calidad, presentación y eficacia de sus productos, contando con un mercado segmentado y muy particular. Gracias a esta diferenciación, la empresa penetró en diversos mercados internacionales obteniendo la aceptación de su mercado meta.

Conforme a lo anterior se puede concluir que es importante mantener cualquiera de las estrategias genéricas para tener éxito frente a los competidores y en el mercado. Las organizaciones deben contar con una buena planeación si quieren superar a sus rivales, los consumidores deben identificarse con la marca para mantener su lealtad a ella, contar con productos y servicios únicos y de calidad.

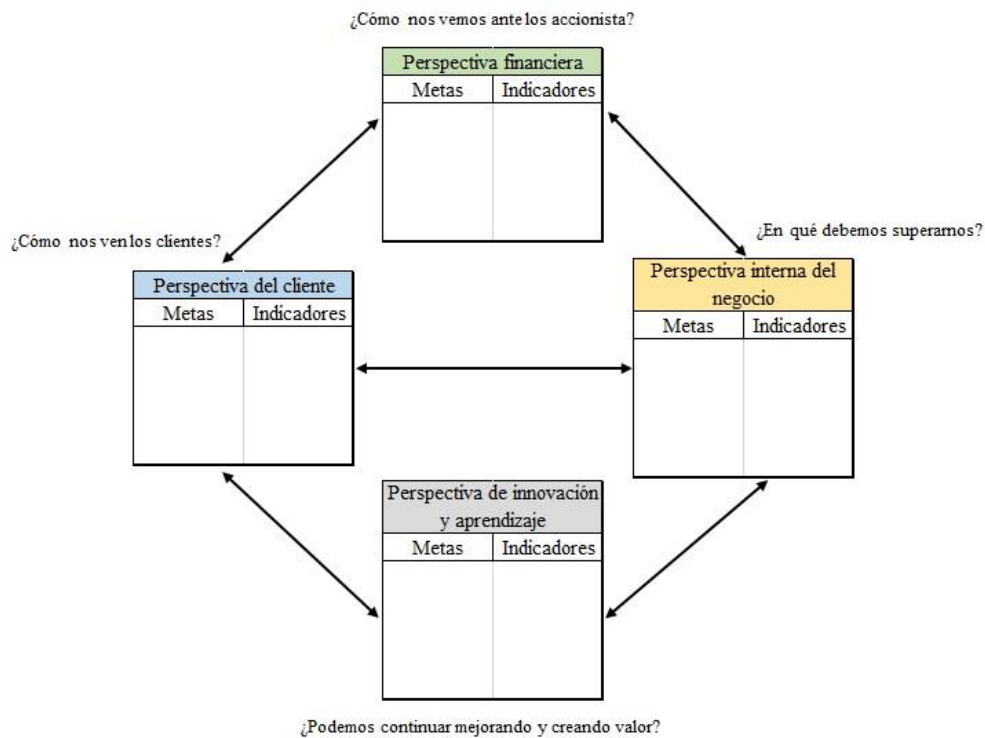
1.4 *Balanced Scorecard*

En los años ochenta, Kaplan y Norton desarrollaron una herramienta llamada *balanced scorecard* (BSC) o control de mando integral, utilizado para definir temas, objetivos, indicadores, metas, entre otros a base de métricas respecto a la situación financiera y operativa de una empresa a fin de permitir una mejor toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2005).

De acuerdo a los autores (Kaplan & Norton, 2005), la herramienta permite a los directivos observar la empresa desde cuatro perspectivas importantes y de igual manera es posible responder a ciertas preguntas claves, las cuales se muestran en la ilustración 4 y se describen de la siguiente manera:

- Perspectiva del cliente: ¿Cuál es la percepción de ellos? Varias organizaciones se enfocan en entregar valor a sus consumidores con base en cuatro categorías: tiempo, rendimiento, calidad, servicio, costo de producción entre otros.
- Perspectiva interna del negocio: responde a la pregunta ¿En dónde la empresa debe mejorar o sobresalir? Es por esto que los directivos deben de enfocarse en aquellas operaciones internas que son críticas para lograr la satisfacción y cubrir las necesidades de los clientes. Algunas métricas que impacta en esta área son tiempos, calidad, productividad, costos y habilidades de los empleados.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? A través de mejoras continuas en productos, servicios o procesos, creación de nuevos, incursión en mercados no atendidos entre otros, entre otros es que el valor de la empresa ante los accionistas incrementará y por consiguiente se alcanzará el éxito deseado.
- Perspectiva financiera: se basa en la pregunta ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? Esto con base en el desempeño de la empresa, determina si la estrategia y las acciones a seguir han resultado, registrado incrementos en la rentabilidad, crecimiento, valor de accionistas, entre otros.

Ilustración 4: Cuadro de mando integral



Nota: elaboración propia tomada de (Kaplan & Norton, 2005).

Por lo anterior, el *BSC* arroja datos y métricas que dictan las acciones a seguir en la toma de decisiones, realinear estrategias, mejorarlas o incluso cambiarlas totalmente de acuerdo con los movimientos del mercado.

1.5 Disciplinas de valor: caso Soriana – La Comercial Mexicana

A continuación, se hará referencia al caso de *Soriana y Comercial Mexicana* en el que se podrán observar los conceptos previamente establecidos. Esta sección narra los sucesos que llevaron a la primera, a adquirir casi el 90% de las unidades de negocio de la segunda.

Como resultado, pasó a convertirse en la segunda red de mercados más grande del país.

1.5.1 Antecedentes

Desde principios del 2015, medios de comunicación como *El Economista*, *Excélsior* y *El Universal*, entre otros, hicieron la cobertura de una noticia que impactó al mercado

mexicano: *Soriana* compraría alrededor de 143 tiendas representadas por la *Comercial Mexicana*. Al momento de concretarse la venta y traspaso de las unidades de negocio en el 2016, la empresa mexicana pasó a ser la segunda cadena de supermercados más grande de México, teniendo por encima únicamente a la red de *Walmart*.

La compra de dichas tiendas responde a una jugada estratégica por parte de *Soriana* de ser líder en costos con un único objetivo en mente: crecer.

De acuerdo a su reporte anual del 2015, su misión era: “Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno nuestra filosofía y valores, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento” (Organización Soriana, S. A. B. de C. y subsidiarias, 2015). Lo anterior se logró con base en la ejecución de ciertas prácticas empleadas, entre las que destacan:

- Mejora de la cultura organizacional a base de capacitación en todos los niveles, reforzando sus valores, reconociendo a los colaboradores más destacados e impartiendo programas de crecimiento integral.
- Perfeccionamiento de la cadena de suministro con el manejo de varios centros de distribución a fin de mantener los inventarios acordes a la demanda de cada sucursal con el menor costo posible.
- Solidez financiera después de 5 años de esfuerzos realizados, cerrando el 2015 con ingresos superiores a 109,000 millones de pesos.
- Empresa socialmente responsable al apoyar a niños de escasos recursos a través de *Soriana Fundación*, inversión en energías renovables para el abastecimiento de algunas tiendas, apoyo a pequeños productores regionales, entre otros.

Como resultado de esto, *Soriana* se convirtió en la segunda comercializadora más grande de México (El Financiero, 2015) y la primera empresa 100% mexicana dentro del sector. Así mismo, el cambio de imagen de la marca y la remodelación de todas y cada una de las tiendas donde en algún momento estuvo ubicada la marca *Comercial Mexicana*, influyeron para lograr un posicionamiento más fuerte frente al mercado (El Universal, 2018).

Por lo anterior, para el año 2016 *Soriana* reafirmó su compromiso de crecer con la adquisición de 143 unidades de autoservicio adicionales a las que ya venían manejando con seis formatos diferentes, atender las necesidades de distintos públicos y abarcar más mercado.

1.5.2 Disciplinas de valor de Soriana

De acuerdo con los autores Treacy y Wiersema (1993), los autores hacen hincapié en la necesidad de enfocar los esfuerzos de una empresa en desarrollar de forma particular una de las siguientes tres disciplinas:

- **Excelencia operativa:** la cual consiste en producir al costo más bajo con disciplina y eficiencia. Así mismo los autores concluyen en que el factor clave del éxito es escalar.
- **Intimidad con el cliente:** hace referencia a entender y responder a las necesidades de los clientes entregando soluciones íntegras.
- **Liderazgo en producto:** se refiere a ser el mejor, ya sea en la elaboración de un producto o servicio a través de la innovación constante.

Sin embargo, a pesar de que la meta es destacar en una de estas disciplinas y perfeccionarla para convertirse en su diferenciador frente a la competencia, los autores recomiendan no desatender los otros puntos para mantenerse a la par de los competidores.

En el caso de *Soriana*, se observan fuertes intentos por potencializar la intimidad con el cliente a través de sus seis modelos de negocio, cada uno enfocado a diferentes audiencias y de acuerdo con las necesidades de estas. Así mismo, se ha encargado de recompensar la lealtad de sus clientes al crear tarjetas de bonificación las cuales beneficiaron en 2015 a 10.7 millones de consumidores con un equivalente a 60 millones de productos redimidos.

Como parte de su estrategia de “rediseño e implementación de su propuesta comercial [...]” (Organización Soriana, S. A. B. de C. C. y subsidiarias, 2015), introdujeron más de 73 mil nuevos artículos para formar parte de su catálogo. Se lanzó la página web para mejorar el proceso de compra de los clientes, incursionar en el comercio electrónico; así también se creó la aplicación móvil *Soriticket* donde los clientes tienen la opción de descargar cupones de descuento para sus múltiples productos (Organización Soriana, S. A. B. de C. C. y subsidiarias, 2015).

Como resultado del comportamiento de *Soriana* y su planificación, se concluye que en efecto su estrategia corporativa para el año 2015 consistía en crecer y expandirse siendo líder en costos. Por fortuna, la posibilidad de adquisición de *Comercializadora Comercial Mexicana* sirvió para acelerar exponencialmente un proceso que se tenía previsto. Si bien pensaba crecer, la compra de 143 unidades de negocio les dio la oportunidad de concretarlo mucho antes de lo planificado. Igualmente, el compromiso de la compañía no se limitó en aumentar el número de tiendas; la empresa se ha esforzado en sus pilares, cómo tener políticas de recursos humanos que apoyen a sus empleados, un compromiso de sustentabilidad respecto al medio ambiente, y posicionar su marca con una renovación absoluta de imagen y remodelación de sus espacios, entre otros cambios que buscan la mejora de sus mercados, supermercados y tiendas de conveniencia.

1.5.3 Estrategia de Comercial Mexicana

Por otro lado, al observar un escenario tan favorable para *Soriana*, es inevitable cuestionar si la venta de las tiendas de la *Comercial Mexicana* estaba planificada y cuáles fueron los motivos que impulsaron esta decisión tan trascendental para ambas empresas mexicanas.

Conforme al reporte financiero de *Comercial Mexicana* correspondiente al año 2014, la empresa vendió las sucursales de *Restaurantes California S.A. de C.V.* y para inicios del año 2015 llegaron al acuerdo de vender 159 tiendas, así como los formatos de *Mega*, *Tienda Comercial Mexicana*, *Bodega Comercial Mexicana* y *Alprecio* (Comercial Mexicana, 2014). Dentro del mismo informe, la compañía afirmó que las transacciones se realizaron con el fin de enfocarse en el negocio de desarrollar y mejorar los formatos de supermercados que ofrecen las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

Comercial Mexicana, tomando como referencia las estrategias genéricas de Porter (Porter M. E., 1980), es una empresa que tomó la decisión, después de la venta del 90% de sus unidades de negocio, de trabajar bajo una estrategia de diferenciación enfocada en el momento en que surge un nuevo mercado no atendido, el cual consiste en personas demandantes dentro de su experiencia de compra, selección exclusiva, variedad y servicio (Comercial Mexicana, 2014). Para satisfacer dicha demanda, la empresa decide abrir dos nuevos formatos: *City Market* y *Fresko*. La primera busca satisfacer a los consumidores que se toman su tiempo comprando, que valoran la variedad de productos de calidad y que buscan una experiencia única en la tienda. Por su parte, la segunda lo hace en cuanto a productos frescos y de calidad, con un proceso de compra más rápido (Comercial Mexicana, 2014).

La empresa deja en claro que su misión y estrategia es pensada a futuro ya que se menciona en el informe (Comercial Mexicana, 2014) que sus próximos esfuerzos serán

centrados en mejorar la experiencia del cliente y aumentar el alcance de sus nuevos formatos (*Fresko* y *City Market*) expandiéndose a más zonas del país donde se cumplan las condiciones económicas que se han identificado como óptimas para el desarrollo de estos nuevos conceptos. (Comercial Mexicana, 2014).

Es evidente que la empresa busca satisfacer a estos consumidores nuevos de la mejor manera posible, proveerles una experiencia de compra única que los hace diferentes a los competidores y su objetivo es convertir a los mismos clientes en fieles seguidores a la marca. Mientras la estrategia se basa en el enfoque con diferenciación, la misión es crecer.

1.5.4 Ruta a seguir de Comercial Mexicana

Comercial Mexicana analizó el mercado en el que estaba situado y encontró un mercado desatendido donde había una oportunidad. Y bajo esa premisa, reformuló su estrategia y la misión de la compañía para darle un enfoque y una dirección nueva. Al tratarse de un mercado nuevo, tuvo total ventaja sobre sus competidores por lo que decidieron inclinarse por crear una relación cercana con sus clientes. De acuerdo con Treacy y Wiersema (1993) la intimidad con el cliente consiste en entender las necesidades de estos. Las empresas deben aprender sobre sus conductas de compra y sus necesidades para entenderlos y por consiguiente les permitirá crear un producto o servicio hecho a la medida para las necesidades que se buscan satisfacer.

Con la venta de la mayor parte de sus formatos, deciden tomar este rumbo con la creación de *Fresko* y *City Market*. Al encontrar ese nuevo mercado, buscan satisfacerlo, pero ofreciéndole la mejor experiencia de compra posible, con los mejores productos y variedad de tipo gourmet para los consumidores exigentes. Por lo anterior, es así que *Comercial Mexicana* identificó y entendió lo que esos consumidores buscaban en el

mercado y los atendió ofreciéndoles la experiencia que los competidores no habían logrado crear.

Al final, decidieron convertir las 40 tiendas restantes de la venta a *Soriana* para enfocarse en los nuevos formatos desarrollados. Algunas de las mejoras planteadas giran en torno a desarrollar una estrategia dedicada al comercio electrónico y buscar mejorar su servicio de entregas a domicilio utilizando sus plataformas de logística y distribución (Comercial Mexicana, 2014).

1.5.5 Océano Azul

Kim y Mauborgne (Kim & Mauborgne, 2004), mencionan el universo de los negocios que consiste en dos espacios, los océanos rojos y los azules. Los primeros representan las industrias ya existentes donde se encuentra la competencia. Por otra parte, los segundos hacen referencia al mercado no acaparado al cual la competencia todavía no ingresa y tampoco los consumidores porque estos últimos no han conseguido al negocio que tome en cuenta esa necesidad obviada por los demás. Así pues, estos últimos son creados desde adentro de un mismo océano rojo, buscando satisfacer un segmento que no está cubierto por la competencia (Kim & Mauborgne, 2004).

Tomando como referencia este texto, se puede decir que *Comercial Mexicana* encontró un océano azul dentro de la industria de los supermercados, mientras la competencia se enfrentaba una a otra con el mismo tipo de formatos, esta compañía decidió atender ese mercado y enfocar sus esfuerzos en satisfacerlo.

Un factor importante de mencionar es que toda la estrategia de *Comercial Mexicana* está marcada por un acontecimiento que marcó su historia durante el 2008. En ese año la empresa vivió una situación financiera complicada debido al mal uso o mala inversión en el mercado de los derivados. Los cuales son un instrumento financiero que surge como una

herramienta para que las empresas tengan la capacidad de cubrir y protegerse ante cambios bruscos en insumos, energéticos o en las monedas de otros países (Expansión, 2008). En años previos, la organización había reportado altos rendimientos relacionados a sus inversiones en dichos instrumentos, el problema surgió cuando le apostaron a la moneda incorrecta, el Euro, en el momento incorrecto, poco tiempo antes de que llegara una crisis mundial.

Según reporta el medio Expansión, su inversión en derivados consistía en 125 millones de pesos con fin de cobertura y 367 millones de pesos como especulación. Esto deja en claro que tenían una gran cantidad de dinero arriesgado en inversiones fuera de la operación de la empresa, lo cual la llevó a sufrir consecuencias fuertes durante los siguientes años y ultimadamente los orilló a tomar la decisión de vender gran parte de sus formatos y en consecuencia decidieron tomar un nuevo enfoque dentro del mercado. Una vez que concretó la venta de la mayor parte de sus tiendas a *Soriana*, dejó de competir en el océano rojo para crear demanda en el océano azul del supermercado especializado.

1.5.6 Resultados entre Soriana y Comercial Mexicana

Así pues, la transacción que se realizó entre *Soriana* y *Comercial Mexicana* sirvió para que esta última se enfocara en el que sería su océano azul. Esta nueva oportunidad de mercado brinda una experiencia completamente diferente a las necesidades que atienden los formatos de *Soriana*, ya que buscan enfocarse en mercados más exigentes en términos de experiencia de compra, con una selección exclusiva de productos gourmet con variedad y servicio, diseño de vanguardia, alta calidad y productos frescos (Comercial Mexicana, 2014).

Ambas partes sacaron el debido provecho de lo que fue una coyuntura externa, cada empresa en distintas medidas. Mientras que muchos pensaron que el terrible escenario que

vivió *Comercial Mexicana* en el 2008 frente al mercado de los derivados sacaría a la empresa totalmente del juego llevándola a la quiebra, esta misma demostró tener una estrategia lo suficientemente sólida no solo para no extinguirse sino también para satisfacer un mercado desatendido en el momento por las principales cadenas de supermercados de México (Expansión, 2008).

1.6 Planificaciones y objetivos enfocados a resultados

Existen buena y malas estrategias. Están las que se consideran bien planificadas, con indicadores clave por objetivo y planes de acción concretos y las que no sobreviven por diferentes razones. Lo cierto es que, si bien las razones de su fracaso pueden ser múltiples, por lo general el error común está en su carente análisis de la industria y sector, su falta de comunicación efectiva para transmitirla y monitoreo en sus indicadores para observar si la misma se está ejecutando de forma correcta.

De acuerdo con Porter (1980), generalmente la estrategia se define como una posición única y valiosa en el mercado, es evadir la competencia buscando nuevas maneras de competir, y buscar un valor agregado que actúe como diferenciador para los consumidores entre tanta demanda. De la misma manera Sull, Turconi y Yoder (2018) explican por qué la estrategia es fundamental en una empresa. Las compañías deben elegir entre un cúmulo de opciones con la finalidad de que ésta tenga un rendimiento superior en contraste con sus competidores; esta elección se basa en cuestiones como el alcance que se le quiera dar al negocio, importancia de los clientes, rentabilidad de la industria, entre otros.

1.6.1 Consideraciones para el desarrollo de una estrategia

La estrategia de un negocio funciona para darle un norte a todas las decisiones. Se implementan con el objetivo de alinear a todos sus colaboradores, desde gerentes hasta

personal operativo, a invitarlos a tener en cuenta cuál es la misión por la que se trabaja y, entendiendo este último punto, el resto de las decisiones son más sencillas de tomar.

A continuación, se presentan dos puntos clave que Sull, Turconi y Yoder (2018) consideran fundamentales en la creación y correcta ejecución una estrategia de negocios.

1. Generalmente los objetivos de las empresas se implementan en un periodo de tres a cinco años para que las mismas estén planificadas en un corto y mediano plazo. Esto significa que todos deben saber en qué punto se encuentra la compañía y a dónde se quiere dirigir. Este conocimiento es vital para sus directivos porque son ellos los encargados de pasar la información digerida a sus colaboradores.
2. La comprensión y comunicación entre departamentos y empleados es indispensable. Los gerentes deben asegurarse de entender plenamente todos los objetivos como acciones bien definidas que ayudarán a la ejecución de la estrategia.

Por otra parte, las estrategias en las empresas tienen que ser suficientemente entendibles y simples para que cada miembro de la organización la comprenda, de igual forma tienen que ser contundentes y reducidas, que estén alineadas con su misión y su visión para que se centralicen las fuerzas, los recursos y la atención en impulsar a la empresa. Su redacción es una declaración simple y concreta que ayuda a aprovechar nuevas oportunidades adaptándose a las condiciones locales en la que se encuentra la unidad de negocio.

De acuerdo con los autores, limitar el número de prioridades teniendo de tres a cinco es lo óptimo, ya que son más fáciles de recordar y de comprender para las partes que integran a la empresa. Es decir, en lugar de tener un cúmulo de estas, que lo único que hacen es confundir más a las personas, se designan un par de ellas como las verdaderamente importantes. Si esto no ocurre, los esfuerzos, la atención y los recursos no

estarán focalizados de manera óptima y en un mediano plazo, los resultados no serán ni positivos, ni los esperados. Estas toman el papel de objetivos y todas las acciones de la empresa deben organizarse en función a su cumplimiento. Deben estar alineadas entre la visión a largo plazo y los objetivos anuales, para que siempre se enfatizen las acciones a ejecutarse y las mismas puedan guiar a la compañía a un buen posicionamiento de mercado (Sull, Turconi, Sull, & Yoder, 2018).

Otro punto para considerar en esta planificación estratégica es que es indispensable para sus líderes conocer su negocio y la industria en la que trabajan, esto con el objetivo de concretar sus fortalezas y prever sus debilidades. Es muy importante realizar un trabajo de análisis para visualizar lo que los autores denominan: vulnerabilidades críticas, es decir, los elementos de la estrategia que son más probables que se logren y también aquellos que son más propensos a fallar. Con esa información la empresa puede organizarse con planes de acción que potencialicen sus virtudes y apoyen con más ímpetu sus áreas de oportunidad.

Igualmente, las métricas y medición por objetivos son muy necesarias para tener una guía constante de cómo se está ejecutando la estrategia y si los resultados están siendo los esperados. Una práctica constante en muchos ejecutivos es que solo son capaces de ver las fisuras de la estrategia una vez que ésta ha fallado por completo. Para evitar esa situación, es importante determinar indicadores clave de rendimiento en cada objetivo para llevar un monitoreo constante y hacer los ajustes relevantes en el momento que sea necesario.

La estrategia no es estática y tiene mucho de contexto en su planificación. Si bien es una guía para trazarle un camino a la empresa, un error que se repite con frecuencia es no querer modificarla en las circunstancias necesarias por temor a los cambios. Estos mismos pueden venir por nuevas tecnologías o consideraciones externas que afectan a toda la industria. Para los directores, es muy importante saber reconocer el momento en el que la

estrategia está fallando para analizar si bien se deben ejecutar cambios en las acciones internas de los departamentos de la compañía, o si realmente la estrategia general dejó de ser efectiva o vigente y debe replantearse por completo (Sull, Turconi, Sull, & Yoder, 2018).

1.6.2 Perspectivas de la estrategia: Taxonómica y Temática

Philip Kotler afirma que las organizaciones pueden trazar su ruta a seguir enfocándose en sobresalir en alguno de los siguientes rubros: diferenciación por alta calidad, enfoque en el servicio, el precio más bajo ofrecido, mayor participación en el mercado, adaptación y personalización, mejoramiento sostenido del producto, innovación del producto, acceso a mercados de alto crecimiento o mejoramiento constante para superar las expectativas del consumidor (Beltrán, 2018). Sin embargo, Gibbert y Hoegl (2011) hacen referencia a la importancia de la innovación basada en la perspectiva de la estrategia que los directivos quieran tomar para tu negocio. Los autores comentan que existen dos.

La primera, y más común de todas, es la taxonómica. Esta se enfoca en identificar características iguales de dos productos o servicios, la forma en cómo pueden funcionar como sustitutos y elegirse uno u otro. Es la similitud más explícita y evidente de dos productos que tradicionalmente podrían funcionar en equipo. En este sentido, enfocarse en una perspectiva de este tipo aleja a la empresa de tener una ruta innovadora por explorar. Igualmente, la estrategia taxonómica es más sencilla de replicar por lo evidente de su alianza.

La segunda perspectiva es la temática. La similitud temática está en encontrar dos productos, aparentemente diferentes y que no fueron creados con el mismo objetivo, pero que pueden complementarse y con esta unión consiguen mejorar el rendimiento y la

expectativa del consumidor. Esta perspectiva tiene muchas ventajas ya que realmente consigue un valor diferenciador respecto a sus competidores.

Como se observó anteriormente, se podría decir que la empresa que consiga una estrategia basada en la similitud temática es aquella que habrá conseguido un océano azul dentro de su industria. El mérito de este enfoque está en encontrar una unión que represente un gran valor agregado entre dos productos o servicios que nunca se había pensado que podían funcionar en equipo.

Los autores afirman que son muchos los beneficios de buscar una estrategia que se enfoque en esta última perspectiva ya que esta unión inesperada, pero efectiva, crea una gran oportunidad de innovación y supone el hallazgo de una nueva tecnología que tardará mucho más en ser imitada que con la perspectiva tradicional. Para que dos productos funcionen temáticamente deben tener roles diferentes pero sus funciones deben coexistir en un mismo escenario.

Es importante para las empresas y sus líderes promover un pensamiento que busque destacar la estrategia de similitud temática entre sus bienes ya que les brindará un mejor posicionamiento en el mercado y resaltará una verdadera ventaja competitiva. El problema es que en la mayoría de las ocasiones los gerentes están acostumbrados a ver lo evidente. El riesgo es no saber leer las oportunidades que existen entre estas alianzas y por eso es tan importante que los directores promuevan el pensamiento fuera de la caja, es decir, de forma diferente y no convencional, o desde una nueva perspectiva (Gibbert & Hoegl, 2011).

Con lo anterior, todas aquellas empresas que busquen seguir vigentes en un mercado cambiante y donde el consumidor es cada vez más selectivo y exigente, deben de poner mucha más atención al evaluar su entorno, considerando un análisis exhaustivo de su competencia a fin de identificar los puntos y áreas de mejora que pudieran llegar a tener en

común para crear alianzas que fortalezcan a los ambos productos y/o servicios, así como también pensar en función a eliminar las brechas desatendidas y cubrir la necesidad del mercado con satisfactores novedosos e innovadores.

1.6.3 Razones Financieras

Dentro de las estrategias utilizadas en el campo de la administración, no necesariamente la práctica corresponde con la teoría. Existen distintos caminos para que un líder pueda obtener medidores de satisfacción en cuanto a estrategia y planes de acción se refiere.

Muchos pensarán que dichos indicadores se obtienen de la teoría de la estrategia, realizando encuestas o con metodologías cualitativas, pero la realidad es que dentro de las finanzas y sus informes se esconden un sinfín de métricas o indicadores clave de rendimiento que son de ayuda indispensable para que los gerentes puedan tomar las mejores decisiones y monitorear qué tan efectiva o no está resultando la estrategia del momento (Damodaran, 2007).

Estos indicadores, mejor conocidos como razones financieras, tienen una función establecida dentro de la administración financiera. Básicamente, son indicadores a los cuales se llega después de calcular algunas fórmulas utilizando información financiera y contable de la empresa. Estas métricas arrojarán un número que servirá como un índice que ayuda a medir y monitorear constantemente el balance financiero y económico del negocio. Las razones financieras son vitales para analizar el rendimiento de la empresa, y también para entender su postura frente a la industria. Igualmente, estos indicadores sirven de guía para tener un panorama del funcionamiento correcto, o no, de la estrategia que se esté ejecutando.

Uno de los indicadores más relevantes es el *ROIC* o rentabilidad sobre el capital invertido. *ROIC* por sus siglas en inglés, se utiliza para determinar cuánto ha generado la

empresa en términos del capital invertido o de una inversión realizada. Se calcula utilizando utilidad de operación, ajuste en la tasa de impuestos a ella, capital contable invertido y por último se debe tomar en cuenta el capital invertido al inicio del ejercicio contable (Rodríguez Beltran, 2018).

Lo anterior se observa en la siguiente fórmula 1:

Fórmula 1: Retorno de capital.

$$\text{Retorno de capital invertido (ROIC)} = \frac{\text{Utilidad operacional}_t(1 - \text{tasa de impuestos})}{\text{Valor en libros de Capital invertido}_{t-1}}$$

Nota: Elaboración propia.

A su vez, también existe el índice de rentabilidad financiera o *ROE*, por sus siglas en inglés, el cual se utiliza de manera similar al anterior, con la excepción de que se basa únicamente en el capital de la empresa y se utilizan los ingresos netos. Prácticamente es la ganancia que se obtiene de todos los activos de la empresa restándole el efectivo y la operación (Rodríguez Beltran, 2018). La fórmula tradicional es utilizada de la siguiente manera acorde a la fórmula 2:

Fórmula 2: Rentabilidad financiera

$$\text{Retorno sobre capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}_t}{\text{Valor en libros de Capital Contable}_{t-1}}$$

Nota: Elaboración propia.

Tomando como referencia al profesor Aswath (Damodaran, 2007), el efectivo es muy diferente, tanto en términos de riesgo como de rendimiento, de los activos operativos, el rendimiento en capital para las empresas con saldos de caja significativos se deprimirá por el bajo y devoluciones sin riesgo ganadas en efectivo. Para obtener una medida más limpia de los rendimientos del capital invertido solo en activos operativos se modifica la fórmula

tradicional del *ROE* para usarse de acuerdo con la fórmula 3 descrita a continuación

(Rodríguez Beltran, 2018):

Fórmula 3: Rentabilidad financiera no flujo.

Retorno sobre capital sin efectivo

$$= \frac{\text{Utilidad Neta}_t - \text{Ingresos por intereses en efectivo}_t(1 - \text{tasa de impuestos})}{\text{Valor en libros de Capital Contable}_{t-1} - \text{Efectivo}_{t-1}}$$

Nota: Elaboración propia.

Se utilizan estas dos variantes en escenarios diferentes: la tradicional, utilizada cuando se quiere comparar el costo de capital de una empresa, donde dicho costo se refleja en los activos de la empresa. La segunda es utilizada cuando se quiere comparar contra el riesgo de los activos operaciones.

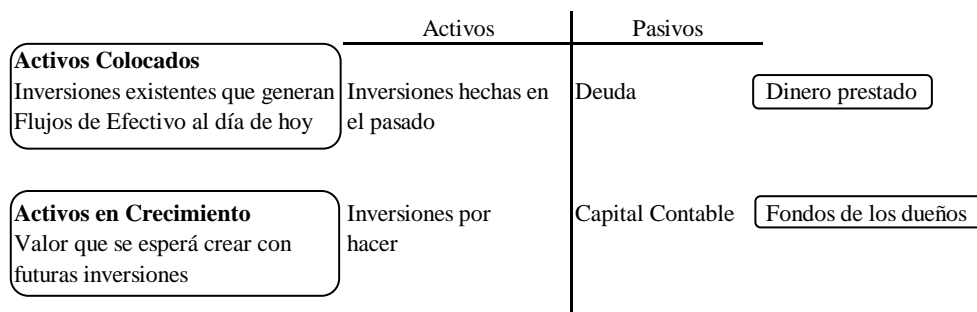
Es común utilizar este tipo de índices para analizar cómo han trascendido las decisiones de una estrategia dentro de una empresa. Sin embargo, no es del todo bueno utilizar números contables, si no enfocarse en los números financieros. El problema de utilizar únicamente números contables es que engloban demasiados elementos dentro de uno solo que pueden llegar a perjudicar los cálculos. Al contrario, si se utilizan números estrictamente financieros, se podrá analizar de una forma más sencilla ya que se estructuran de forma distinta, como se observa en las figuras 3 y 4 a continuación (Damodaran, 2007):

Figura 3: Hoja de balance contable.

Activos		Pasivos	
Activos Reales de Larga Vida Útil	Activos Fijos	Pasivos Circulantes	Pasivos a Corto Plazo
Activos de Corta Vida Útil	Activos Circulantes	Deuda	Obligaciones de Deuda
Inversiones en protecciones y activos de otras empresas	Inversiones Financieras	Capital Contable	Capital Contable Invertido

Nota: creación propia con información de Damodaran (2007)

Figura 4: Hoja de balance financiero



Nota: creación propia con información de Damodaran (2007)

Como se puede observar en las imágenes anteriores, es más sencillo analizar en términos de lo que ya sucedió y de lo que está por suceder, que tener todos los elementos dentro de una misma categoría. Lo mismo sucede con la deuda y el capital, es mejor para el análisis separar únicamente por dinero que se ha pedido prestado y lo que corresponde a inversión en capital por los dueños o accionistas de la empresa.

Las inversiones que una empresa realiza son parte de una estrategia establecida y el líder es el encargado de seguirla. Esto implica que los indicadores son los elementos más importantes para llevar a cabo una buena medición sobre el rendimiento de las inversiones. Cabe mencionar que es muy distinto calcular estos indicadores con números de años previos o ejercicios pasados, que pronosticar los mismos para futuros ejercicios, para lo cual pronosticar se vuelve máspreciado.

De acuerdo con Answath y su publicación sobre indicadores financieros (Damodaran, 2007), para que una compañía pueda generar números positivos en sus indicadores de rendimiento, la estrategia debe estar estructurada de manera correcta. Esta debe de cumplir con las fuerzas de Porter, ya sea tener ventajas competitivas o barreras de entrada. Las ventajas competitivas que sean más fuertes y sostenibles deberán obtener

mejores rendimientos durante periodos más largos de tiempo. Las empresas que han logrado esto en el pasado, podrán continuar para los próximos años, sin embargo, se verán reducidos conforme las organizaciones o la competencia crezcan (Damodaran, 2007).

Para determinar cómo se están desempeñando actualmente las inversiones hechas por el negocio y saber si estas generan rendimientos, es necesario observar el pasado y analizar su capital invertido, y cómo es que se ven los flujos de efectivo de dichas inversiones.

Por otro lado, si lo que se pretende es analizar inversiones a futuro, entonces será necesario ajustar los flujos de efectivo de años anteriores, lo que se le conoce como flujos de efectivo descontados. Es de mucho valor analizar este tipo de rendimientos sobre las inversiones hechas. Answath (Damodaran, 2007) menciona la importancia de analizar tanto los rendimientos de inversiones anteriores como futuros. Una empresa que genera una mayor ganancia en una inversión sobre el capital, el costo de la acción será mayor que el de una empresa que no lo logre. Un negocio del cual se espera que continúe generando rendimientos positivos en nuevas inversiones a futuro, verá un incremento en el valor de la empresa, y mientras que una empresa se mantiene igual en su rendimiento contra el costo destruirá valor conforme va creciendo (Damodaran, 2007).

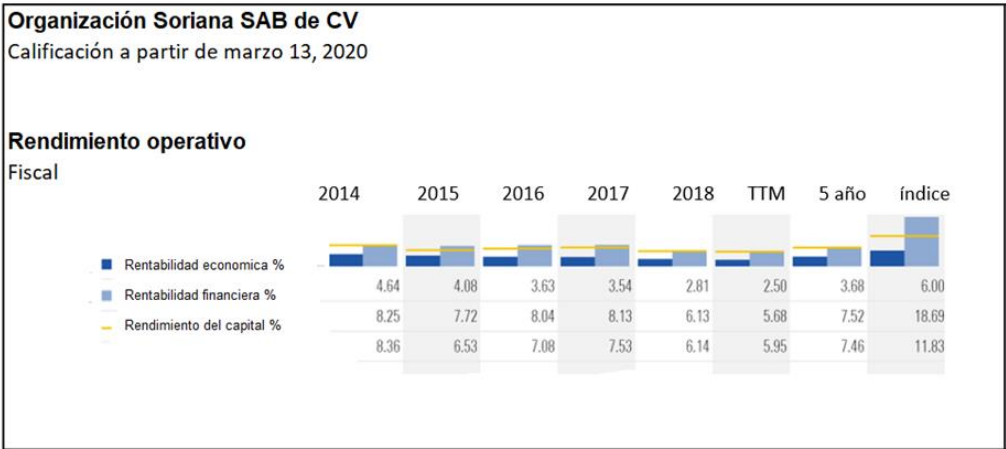
Es importante resaltar que los indicadores financieros no deberían ser utilizados únicamente por los directores de finanzas. Existe también la posibilidad de hacer ajustes, por ejemplo, en materia de mercadotecnia, para visualizar dichos indicadores de manera distinta. Estas posibilidades yacen en ajustar la utilidad de operación, agregándole los gastos incurridos para generar marca y atraer clientes. Para utilizar estos ajustes de acuerdo a Answath (Damodaran, 2007), es necesario comprobar gastos realizados en periodos pasados. Una vez hechos los ajustes, se obtendrán los indicadores que toman en cuenta los

gastos realizados por el departamento de mercadotecnia que brindarán información precisa sobre las tácticas de dicha área que se hayan optado seguir.

Analizando los indicadores del caso de *Comercial Mexicana y Soriana* (Comercial Mexicana, 2014), se puede observar un poco la información que estos indicadores pueden revelar. Soriana fue la empresa que compró las tiendas *Mega* para después remodelarlas y operar únicamente con el nombre de *Soriana*, lo cual implicó una fuerte suma de capital invertido para perseguir su estrategia de comercializar con un mayor número de puntos de venta.

Tomando como referencia datos de la página web *Morningstar* (2020), es posible analizar como el *ROIC* no ha ido al alza como quizá se esperaría después de una inversión como esa. Lo que ha pasado es que, si bien no ha caído mucho, tampoco ha crecido y se le ve un poco inestable. Su *ROE* es algo similar, aunque más estable, cayó un dos por ciento del año 2017 a 2018. Es necesario un análisis a profundidad para saber qué es lo que está causando esto, pero a simple vista, como lo muestra la tabla 1, es probable que no sean estos los números que los inversionistas estaban esperando.

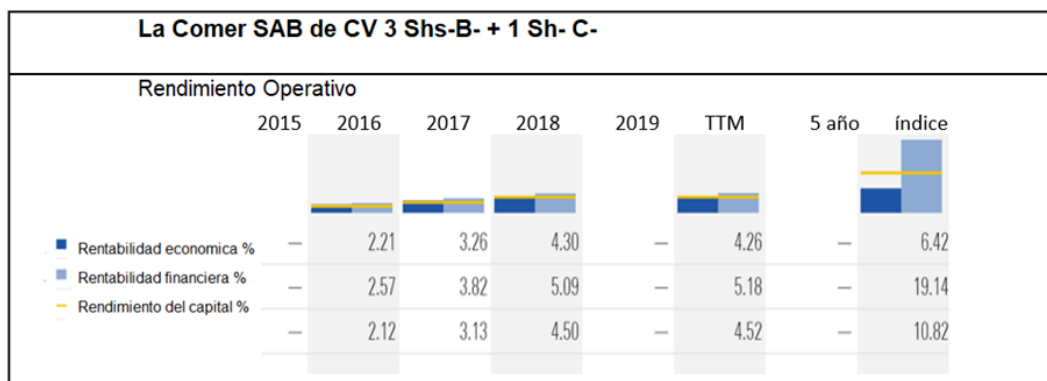
Tabla 1: Organización Soriana, rendimiento operativo.



Nota: elaboración propia con información de Morningstar (2012).

En contraparte, si se toma la misma información de *Morningstar* (2020) para analizar a *Comercial Mexicana*, como se observa en la tabla 2, los números e indicadores se ven bastante diferentes. Esta empresa no tiene tanta historia financiera ya que anteriormente operaba con un nombre distinto, vendió la parte comercial de *Mega* y sus tiendas tipo bodega, y se enfocó en un mercado no atendido en el momento, cambiando por completo su estrategia. Del año 2016 al año 2018, sus indicadores financieros tanto *ROE* como *ROIC* han ido creciendo y en esos tres años tienen un dos y medio por ciento más que cuando empezaron. Sin analizar a profundidad las causantes de estas variaciones podríamos afirmar que las inversiones realizadas por *Comercial Mexicana* han sido más beneficiosas que las que *Soriana* hizo en su propia estrategia.

Tabla 2: La Comer SAB, rendimiento operativo



Nota: elaboración propia con información de: *Morningsart* (2012)

Con lo anterior se demuestra que, con un poco de información financiera, tomando en consideración el *ROE* y el *ROIC*, es posible desarrollar un análisis del contexto en el cual se sitúa una organización, descifrando si sus estrategias están siendo óptimas o no y a la par, estas métricas son la mejor alerta ante un cambio necesario en aras de evitar un colapso del negocio.

Igualmente, aunque estos dos indicadores son muy significativos para entender el panorama de las organizaciones, existen muchos más que sirven para analizar contextos particulares de cada industria. Es importante conocer el contexto y sector en el que se encuentra el negocio ya que, de acuerdo a estos los índices, pudiesen variar y tener distintas conclusiones, es decir, dependiendo de la estrategia y el objetivo que persiga la empresa, habrá indicadores cuyos índices serán más o menos importantes de analizar. También hay que considerar que no se pueden comparar los índices de corporativos posicionados en diferentes industrias y modelos de negocio sin tomar en cuenta sus contextos porque, de lo contrario, el análisis no sería objetivo, ni justo.

1.6.4 La gerencia de los indicadores

Una vez que se entiende la estrategia como la ruta a seguir para el desenvolvimiento de un negocio, se deben considerar los puntos que la involucran para que su planificación y ejecución sea lo más eficiente posible.

En todo este escenario, los gerentes líderes del negocio juegan un rol importante para el desempeño correcto del plan y mientras mejor sea su gestión, mejores resultados obtendrán. Para consolidar una estrategia exitosa, es importante la comunicación efectiva y simplificación de las acciones a tomar. Los gerentes de todos los departamentos deben estar alineados en el entendimiento de esta de manera global a fin de desarrollar objetivos particulares para cada sector, así como también planes de acción. Dichos objetivos deben considerarse principalmente términos de mediano y largo plazo para que su monitoreo sea constante. Igualmente, cada objetivo debe ser medido a través de indicadores y razones financieras pertinentes para su área, así será más fácil tener un perspectiva objetivo de los resultados.

El monitoreo constante es importante para entender que, si bien es importante seguir la estrategia y sus pautas, la misma no es perfecta en todos los escenarios y podría fallar por distintas razones. Las causas pueden ser muchas, pero es deber del gerente tener el tacto y un sentido agudo del análisis de resultados para determinar cuándo algo está fallando y por qué está sucediendo. Además, es importante que los líderes desarrollen estas habilidades de gerencia y análisis para tomar la decisión oportuna y no tardía, en el momento en el que sea necesario un cambio de estrategia.

Como afirman Vermeulen y Sivanatha (2017), muchos directores siguen adelante con estrategias mediocres por miedo a lo desconocido, falta de apoyo en cuanto al consenso grupal, ignorancia de los cambios en el contexto de su industria o aversión a la pérdida económica que un ajuste pueda significar, entre otros factores. Lo cierto es que, así como las empresas se esmeran en la planificación estratégica, es igualmente importante desarrollar un ambiente de trabajo que invite a sus colaboradores a tener la oportunidad de expresarse libremente en un momento de toma de decisiones.

Según los autores, existen ciertas metodologías y procesos que pueden impulsar estos ambientes de trabajo donde todos tengan la oportunidad de opinar libremente para poder tener siempre una visualización más profunda y diversa del contexto de la empresa.

Entre los procedimientos destacan:

- La importancia de tener grupos de más de cinco personas al momento de tomar una decisión, y que las mismas representen diversidad, es decir, personas de distintas edades, cargos, departamentos, culturas, etc.
- Promover canales de retroalimentación anónima donde los líderes puedan conversar constantemente con sus empleados y escucharlos a puerta cerrada, sin la presión de que alguien más escuche su postura.

- Practicar la postura antes distintos escenarios antes de tomar una decisión definitiva para evaluar todas las opciones. La duda, como herramienta, también puede ser utilizada como un método efectivo.

Como conclusión, la estrategia y el liderazgo son conceptos que conviven en una empresa con la razón de complementarse. Una estrategia bien planificada y concebida no es exitosa si sus directores no saben cómo ejecutarla, y cómo identificar si está resultando óptima o no. Mucho se habla de lo importante que es la planificación estratégica, pero el verdadero reto está en ejecutarla a la perfección y apegarse a ella en momentos difíciles para encontrar siempre un norte al momento de la toma de decisión. Es por esta razón que es tan relevante el rol de los directores y gerentes encargados de traducir el concepto global en metas y tareas precisas para que todos los integrantes de la empresa puedan entender su misión y actuar bajo las pautas que dicta su estrategia. Se podría entonces concluir que tanto la estrategia como los líderes que la ejecutan, son indispensables para el óptimo funcionamiento de una empresa, así mismo, los indicadores son de suma importancia para entender el panorama de esta y tener una visión muy clara de si el plan de acción previamente diseñado está verdaderamente funcionando. La óptima articulación de todos estos elementos puede garantizar la eficiencia operacional y el mejor rendimiento de un negocio.

1.7 Estrategias de crecimiento

Cuando se trata de crecer, en el mundo de los negocios no existe una fórmula exclusiva. Existen varias rutas posibles y el éxito estará determinado por la estrategia que la empresa decida seguir, tomando en cuenta ciertos indicadores y también su contexto frente a la

industria. Jeremy Kourdi (2010), expone cinco formas diferentes en las que una compañía puede prosperar. A continuación, se explicarán cada una de estas tácticas.

1.7.1 Crecimiento Orgánico

El crecimiento orgánico de una empresa ocurre gracias a los esfuerzos propios de sus mismos recursos y bajo un contexto particular que permita su evolución. Este contexto puede darse por diferentes factores como, por ejemplo, el ascenso de la industria en general, los esfuerzos y mejoras considerables de una compañía frente a los demás competidores, el lanzamiento de un nuevo producto o una nueva línea, la entrada de una marca a un nuevo mercado, o el establecimiento de nuevos canales de distribución que permitan un mayor alcance de la producción.

Según Kourdi (2010), el crecimiento orgánico depende en su gran mayoría de la optimización de los patrimonios de una compañía. Los recursos más valiosos para desarrollarse orgánicamente son las capacidades y habilidades que tiene un negocio respecto a las de sus competidores, su potencial de planificación y coordinación entre áreas de trabajo, además de contar con el efectivo necesario para asumir el desarrollo acelerado. Otro factor importante cuando se trata de incursionar en un nuevo mercado es la consideración de lo que realmente representa ese territorio desconocido, ya que la adaptación del producto o servicio ante las nuevas condiciones y cultura será fundamental para lograr establecerse como un digno competidor dentro de la industria.

1.7.2 Fusiones y Adquisiciones

Esta es la estrategia más arriesgada, pero posiblemente la más rápida para lograr crecer (Kourdi, 2010). Se trata de concretar la unión entre dos empresas, y cuando esto ocurre, existen dos escenarios que podrían generarse. El primero plantea la fusión de compañías tan grandes entre sí que lejos de ser una ventaja competitiva, la sociedad pasa a representar un

problema que trae consigo más burocracia y rendimientos inferiores por el aumento del tamaño, y la capacidad de producción. Por otro lado, el segundo escenario plantea un resultado positivo en el que la alianza logra una economía de escala, y un gran potencial de crecimiento gracias a la integración de nuevos productos y clientes.

De acuerdo con el autor, existen cinco posibles razones que motivan la decisión de fusionarse con otra empresa, estas son:

1. Para resolver la sobrecapacidad.
2. Para adquirir competidores en otras locaciones.
3. Para entrar en nuevos mercados o crecer con nuevos productos.
4. Como estrategia para tener un sustituto de la investigación y desarrollo.
5. Para explorar los límites de una industria en la búsqueda de una nueva.

Sin importar cuáles sean los motivos, lo verdaderamente trascendental es que ambas compañías tengan presente cuál es la estrategia que persiguen con esta adquisición.

Existen muchas fusiones que se producen bajo la presión de una estrategia defensiva, con el fin de protegerse de otros competidores, y cuando este es el caso, es muy probable que no se produzcan resultados positivos. Esta riesgosa práctica solo logrará ser eficiente para aquellos que tengan clara su ventaja competitiva y lo que buscan generar con esta alianza. Para lograr una fusión exitosa, la planificación y la comunicación entre las partes es fundamental. Debe definirse muy bien cuál es la estrategia general de la alianza, entender cómo se comportan las culturas organizacionales de ambas y cómo se manejarán las comunicaciones para que sean efectivas. Además, se debe tener una buena gerencia respecto a los sistemas y procedimientos de todos los departamentos y promocionar un canal de comunicación efectivo y constante con todos los accionistas (Kourdi, 2010).

Básicamente, el triunfo de las adquisiciones estará determinada por una excelente gerencia, donde abunden las habilidades de liderazgo que sepan llevar de la mano a ambas empresas en este camino de adaptación, para trabajar en conjunto con las nuevas metas y objetivos establecidos por la reciente unión.

1.7.3 Alianzas estratégicas e integración de actividades

Aunque en este caso los motivos para llevar a cabo una alianza pueden ser parecidos a los de una adquisición, el riesgo es inferior pues supone menos compromiso al no tratarse de una fusión definitiva. Las alianzas estratégicas funcionan para asociarse a través de acuerdos temporales con empresas que pertenezcan a distintas industrias. Estas pueden darse de forma vertical u horizontal (Kourdi, 2010). La primera involucra a dos empresas dentro de la misma industria, pero enfocadas en distintos puntos dentro de la cadena de valor. Por otra parte, la segunda consiste en la colaboración entre marcas pertenecientes a la misma industria y en el mismo nivel de la cadena de valor que tengan algo que ofrecerle a la otra, por ejemplo, asociarse por temas de ubicación geográfica para abarcar más territorios.

Ahora bien, las compañías que desean optar por esta estrategia no están persiguiendo un acuerdo de unión definitiva. Sus razones para la alianza, de acuerdo con Kourdi (2010), se enfocan principalmente en:

- Una alternativa para reducir los riesgos al momento de entrar en nuevos mercados.
- La necesidad de compartir el costo de las inversiones de capital a gran escala.
- Darles un aire joven y emprendedor a las empresas en están en su etapa de madurez.

1.7.4 Diversificación

Se trata de una estrategia que busca la creación de nuevas áreas de oportunidad a través de la producción de nuevos bienes o servicios en un mercado existente, o la integración de estos en un nuevo territorio. Entre las razones para optar por la diversificación, destacan (Kourdi, 2010):

- Eliminar alianzas estratégicas en exceso.
- Crear una nueva oportunidad para hacer el negocio más atractivo.
- Protegerse ante un mercado cambiante adoptando nuevas propuestas para los clientes.

Igualmente, aunque la ventaja principal es el crecimiento del negocio, la diversificación trae consigo más inversión de capital porque aumenta considerablemente los gastos.

Adicionalmente, se incurre en el riesgo de descuidar el negocio original y perder el norte respecto a la misión de la empresa.

1.7.5 Especialización

Completamente opuesta a la diversificación, esta estrategia busca centrar todos los esfuerzos en la producción de un producto o servicio. La especialización elimina todas las actividades que no estén alineadas con el negocio principal y busca generar un mayor enfoque en aras de convertirse en el líder de mercado de producto particular.

1.7.6 Otras formas de crecimiento

Por otro lado, una vez que los objetivos de una compañía son alcanzados, el trabajo de la cabeza de la organización es plantear, analizar y ejecutar planes para buscar alternativas que procuren el crecimiento continuo y así asegurar la felicidad de los accionistas que han decidido invertir en la misma (Kourdi, 2010).

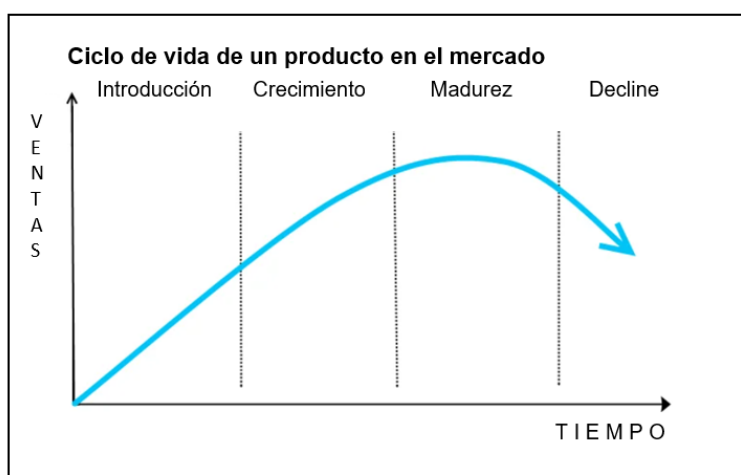
Según Fisher, Gaur y Kleinberger (2017), cuando se habla de crecer, una de las razones principales es asegurarles a los accionistas inversiones de alto rendimiento y que puedan destinar sus recursos a la empresa, en lugar de apostar por los competidores dentro de una industria de ventas al por menor, pudiendo aplicar otras, sin embargo, una práctica constante pero errada es basarse exclusivamente en los números de las ventas y ganancias, sin tomar en cuenta los rendimientos y otras razones financieras. Esto sucede porque visualmente para un accionista es más impactante ver el crecimiento de una empresa a través de sus ventas e innumerables nuevos puntos de ventas, pero esto, lejos de mostrar una realidad, pudiesen estar simplemente simulando un falso escenario de crecimiento. Este punto es realmente importante porque un verdadero líder debe estar completamente consciente de entender cuáles son los indicadores clave que debe tomar en cuenta y cuáles son los números que en realidad necesita mostrarle al accionista para que este decida apostar por su compañía.

De esta manera, los accionistas pasan a ser un ente de presión para las empresas que necesitan sus recursos para crecer, pero que solo lo obtendrán a cambio de cifras que indiquen el aumento del negocio, porque la mente del accionista se rige estrictamente por dinero, y para ellos, el aumento de puntos de ventas y el incremento de las ventas, son iguales a más dinero.

Existen diversas formas de crecimiento, y como mencionan los autores (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017), no se trata de obsesionarse y caer bajo la presión de abrir más y más sucursales. Así mismo mencionan que una alternativa efectiva, y que genera mejores resultados, es el mejoramiento de los procesos operativos de los puntos de ventas ya existentes. Estos, a mediano y largo plazo, permiten incrementar sus ingresos de manera más rápida que sus gastos, lo cual resulta en un impacto positivo para las ganancias.

Aunado a lo anterior, se proponen diversas opciones para determinar cuándo una empresa llega al punto de maduración, lo cual indica que deberá analizar una nueva estrategia a fin de realizar los cambios pertinentes, en tiempo y forma, para continuar vigente dentro del mercado. Entre estas alternativas destacan el ciclo de vida de la empresa, la cual muestra el incremento en ventas a través del tiempo y cómo es que el producto o servicio, de acuerdo con la exposición que se le dé, va pasando por las diferentes etapas de vida: lanzamiento, crecimiento, maduración y declive. Gráficamente, se podría expresar como una curva S (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017) de acuerdo a la ilustración 5.

Ilustración 5: Ciclo de vida del minorista



Nota: elaboración propia con información tomada de (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017).

Sin embargo, el conocer el ciclo de vida de un producto no es suficiente. También es necesario tener presente ciertos indicadores clave como es el caso del *ROIC* (retorno de capital invertido), el cual combina las ventas estimadas de un nuevo punto de venta en un lapso determinado, los gastos operativos, capital invertido y los establecimientos de la competencia.

Adicionalmente, los autores recomiendan tomar en cuenta dos puntos más: los ingresos de las sucursales, obtenidos de la suma total de ingresos en un año, divididos por

el total de puntos de venta y el ingreso estimado por cada una de las nuevas aperturas obtenido de la diferencia de los ingresos totales actuales y los ingresos estimados de las tiendas existentes (en caso de que no existan nuevas aperturas), entre el número de nuevos establecimientos.

Así mismo, cuando la opción más viable dentro de la industria de las ventas al por menor no es abrir más sucursales, los autores proponen incrementar las ventas por medio de diversas estrategias, entre las que destacan:

- Bienes raíces: se recomienda cerrar las tiendas no productivas y enfocarse en la remodelación de aquellas que cuentan con la mejor ubicación, a la par de una búsqueda exhaustiva de nuevas locaciones.
- Análisis: esto se enfoca en revisar patrones de compra y que influye en que un consumidor adquiera algo o se vaya con las manos vacías. Para esto se recomienda utilizar herramientas especializadas a fin de obtener la información relevante útil.
- Desarrollo de nuevos productos: es posible introducir un nuevo producto en ciertos puntos de venta. Para que esto represente un éxito, es necesario identificar y probar el potencial de los posibles nuevos lanzamientos.
- Capacitación: la clave de este punto es contratar y capacitar al personal que más afinidad tenga con la empresa, y que vaya acorde al puesto y el desempeño que se persigue.

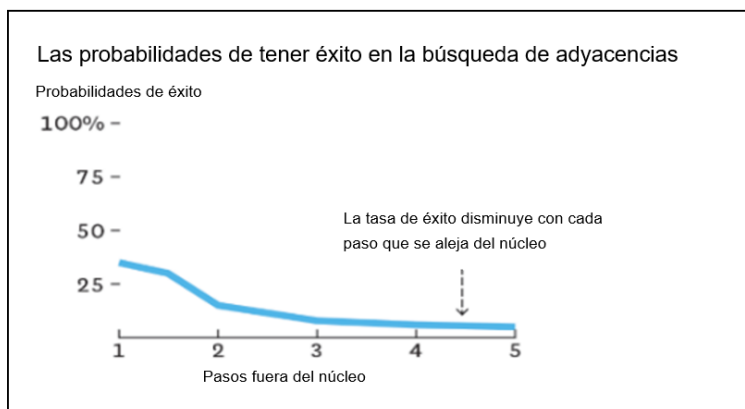
Si bien se entiende entonces que crecer no es sinónimo exclusivo de aumento de puntos de ventas, Zook (2015), define otras formas de crecimientos adyacentes enfocadas fuera del negocio central, se identifican seis tipos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Mover el negocio principal a una nueva área.

2. Servir a un nuevo segmento de clientes.
3. Ingresar a un nuevo canal de distribución.
4. Vender un nuevo conjunto de productos para sus clientes principales.
5. Integrar nuevos pasos a lo extenso de la cadena de valor.
6. Construyendo un nuevo negocio basado en sus capacidades.

En una muestra realizada por el autor y sus socios (Zook, 2015), se descubrió que las empresas que realizan movimientos adyacentes solo contaban con el 20% de probabilidad de éxito. La razón de que el 80% fracasara es que las compañías se desplazaron demasiado lejos de su negocio principal y con una rapidez en áreas donde no se encontraban lo suficientemente capacitadas para ingresar, a diferencia de otras unidades de negocio donde sí lo estaban. Cuando las firmas se alejan de su núcleo, las probabilidades de éxito se van reduciendo, como se puede observar en la siguiente ilustración 6.

Ilustración 6: Probabilidades de tener éxito en la búsqueda de adyacencias



Nota: Elaboración propia con información de (Zook, 2015)

Básicamente las consecuencias de crecer, pero no contar con las capacidades necesarias radica en que la empresa sin un norte fijo en su intento de expandirse se estará alejando cada vez más de su negocio principal. Y en la medida en que lo haga, estará perdiendo su esencia y será así imposible un crecimiento sostenido y exitoso en el tiempo (Zook, 2015).

Actualmente la expansión de las compañías por construir, así como obtener acceso y adquirir nuevas capacidades y habilidades, se da mediante las tecnologías digitales de una manera más rápida y accesible. Anteriormente las adyacencias distantes se han venido transformando debido a la rapidez, con que se pueden conseguir nuevas capacidades y habilidades que una vez adquiridas, la adyacencia distante se acerca mucho más.

Las capacidades son los elementos fundamentales en los negocios, pudiendo establecer nuevas fuentes de crecimiento e inclusive a redefinir la estrategia de la misma empresa, añadiendo nuevas para profundizar y ampliar su ventaja competitiva frente al resto (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017). Sin embargo, son escasos los equipos de gestión que pueden delimitar cuáles son sus cuatro o cinco habilidades más sólidas, así como qué nuevas deberían adicionar a las que ya se tienen. Ahora bien, una cartera única de capacidades que los competidores han podido dominar, brinda mayores oportunidades de crecimiento hacia áreas que antes eran inaccesibles y engrandece el poder de su esencia.

Así pues, las capacidades bien establecidas de una compañía son fundamentales para su crecimiento. Estas deben estar bien definidas para que, en caso de que se busque una expansión, no se pierda el núcleo central que se tiene como empresa.

1.7.7 Caso Panera y Starbucks

Dentro de la administración, no existe una única estrategia que sea la que dé respuesta a las preguntas que los altos empresarios se hacen constantemente, o que resuelva todos los problemas que existan en una empresa. Como ya se mencionó, existen múltiples estrategias para llevar a cabo un negocio, el único requisito es ser consistentes con la misma. Estas incluso se diferencian por la finalidad que conlleven. En esta sección se hace énfasis en las estrategias de crecimiento y los casos particulares de *Panera* y *Starbucks*.

Panera, anteriormente llamada *Au Bon Pain*, optó por crecer a través de la adquisición de *Saint Louis Bread Company* en 1993 (Lipson, 2009). Años más tarde, ya bajo el nombre de *Panera*, la misión de la compañía giraba en torno a convertirse en un lugar gastronómico que ofreciera una experiencia única al cliente con alimentos de alta calidad, específicamente el pan. Previo al año 2007, el negocio había financiado su crecimiento únicamente con capital propio. Es decir, no había adquirido deuda para lograrlo, por lo que comenzó a crecer de manera orgánica, alternativa que según Kourdi (2010), utiliza recursos propios y busca tener efectivo a disposición, lo cual *Panera* seguía, ya que no entregaba dividendos para financiar nuevos recursos y personal.

De acuerdo con Lipson (2009), para el año 2007 *Panera* empezó a afrontar dificultades financieras, principalmente debido al aumento en el precio de los *commodities*, especialmente el del trigo que causó una gran incertidumbre dentro del sector gastronómico. Debido a ello, la empresa se encontró con resultados financieros por debajo de los esperados, pero esto no significa que su estrategia haya fallado. Esta empresa aprovechó su ventaja competitiva y el ser un restaurante prácticamente único en el mercado para posicionarse, el problema que tuvo está vinculado a la negación de contraer deuda por la utilización de capital externo.

La deuda es un instrumento que ayuda a financiar recursos dentro de una compañía con un costo para el que la contrae. Muchos asumen que hacerlo es un indicador de que algo está mal, cuando esto no es cierto. El hecho de que una empresa tenga deuda también puede ser algo sano financieramente hablando, ya que les permite financiar los recursos necesarios para el crecimiento a un costo menor de lo que cuesta financiarlo con capital propio. El error de *Panera* fue tratar de crecer únicamente con capital propio, siendo más

costoso, que contrayendo deuda para financiar los crecimientos planeados en el corto y largo plazo.

Por otro lado, *Starbucks*, empresa creada en 1971 dentro de un mercado, en ese entonces inexplorado, de café expreso estilo italiano en los Estados Unidos, creció prácticamente sin rival durante sus primeros años (Erikson & Hess, 2010). Desde sus inicios vendió a través de lo que llamó la experiencia Starbucks, la cual consistía en hacer que el mismo cliente se sintiera parte y viviera dicha experiencia en la tienda de oler el café y ver como su bebida era preparada en el momento por los baristas. Esto llevó a su director Howard Schultz, a implantar dentro de la organización valores para que todos los empleados la llevaran a cabo y se sintieran identificados.

Starbucks llevó a cabo distintas estrategias de la mano de diversas personas que asumieron el rol como directores de la compañía. En sus inicios, y de la mano de Schultz, llevaron a cabo estrategias de crecimiento adecuadas creando un departamento exclusivo para el análisis y desarrollo de nuevas sucursales. Este departamento se encargaba de analizar las zonas geográficas para determinar dónde era el mejor punto posible para poder abrir una nueva sucursal. Se tomaba en consideración el tráfico de personas, nivel socioeconómico, lugares cercanos, entre otras. Esto la posicionó de forma extraordinaria en el mercado (Erikson & Hess, 2010).

Para el año 2000, Schultz se hace a un lado y asume un rol en la mesa directiva, dejando como nuevo director a Orin Smith, quien había trabajado con él previamente y siempre fue la segunda persona a cargo. Con Smith las cosas no cambiaron en cuestiones estratégicas y después de cinco años en el cargo se retiró dejando el valor de la compañía al doble de cuando tomó la dirección. Es en 2005 cuando entra a escena Jim Donald, nuevo dirigente, quien trabajó con los dos *CEO* anteriores, familiarizándose con los valores de esa

época, donde florecen los problemas de una estrategia, que, si bien era buena, fue mal ejecutada.

La estrategia se mantuvo igual, centrada principalmente en crecer, el problema fue que se dejó de lado la meticulosa planeación para abrir nuevas sucursales y empezaron a abrir sucursales donde creían conveniente. Estas acciones comenzaron a alejar la empresa de su mercado meta, porque ya no ofrecían una experiencia única, si no que ya se sentía como un producto como cualquier otro que se ofrecía en casi cualquier lado y sin ningún valor adicional. A su vez, *Starbucks* comenzó a querer acaparar mercado en demasiados segmentos, lo cual devaluaba su misma marca. Entre el año 2005 y 2008 las ventas de la empresa comenzaron a ver una tendencia hacia la baja y aunado a esto, su rápido crecimiento se vio afectado en un aumento excesivo en su deuda a largo plazo. En enero de 2008, Donald es removido de su posición y Schultz vuelve a tomar las labores como CEO de la compañía (Erikson & Hess, 2010).

Para entonces Schultz decidió cerrar sucursales que no se encontraran operando eficientemente bajo los estándares de *Starbucks*. Con esto, se cerraron más de 900 tiendas y el mismo redujo su salario para poder hacer frente a los gastos de reestructuración. Trajo consigo de vuelta al equipo de bienes raíces para abrir nuevas sucursales debidamente analizadas y siempre y cuando cumplieran con los requisitos estipulados. Esto lleva a concluir que la estrategia de *Starbucks* era adecuada, se enfocaba en crecimiento para acaparar mercado y convertirse en los líderes del sector.

1.7.8 Indicadores clave para el crecimiento

Para llevar a cabo un análisis adecuado, se deben tomar medidas analíticas. Es importante contar con indicadores clave en los cuales los directivos puedan confiar para saber si el rumbo es el adecuado. De acuerdo con los autores, (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017), es

necesario seguir los métricos correctos y quizá el más importante sea el retorno del capital invertido, el cual ayudará a conocer cuál es el beneficio o retorno que la compañía obtiene tomando en cuenta las ganancias operacionales y el capital que se ha invertido.

Aunado a esta razón financiera, se deben analizar las ventas reales por tienda y las estimadas agregadas por cada una de ellas que sea nueva, es decir, tomar en cuenta cuáles serían las ventas logradas si no se hubieran abierto dichos puntos de venta. Es importante saber cuándo se debe dejar de abrir sucursales y enfocarse en crecer estas ventas en sitios actuales. Esto llevará a mejores números a lo largo de los años, porque si bien puede verse como un crecimiento más lento, los números y razones financieras mostrarán aumentos considerables en la rentabilidad de la compañía.

Por último, para medir las estrategias que se llevan a cabo en distintas compañías, es importante saber cómo evaluar al director que está detrás de ellas. De acuerdo con los autores Dobbs y Koller (1998), en ocasiones se suele medir a la alta dirección de una empresa directamente con el retorno total de los accionistas, el cual consiste en tomar el precio de la acción más dividendos. Esta es una forma errónea porque la realidad es que, en los mercados financieros, el precio de la acción no depende exclusivamente de la gestión de un directivo, ya que estos se mueven en relación con las expectativas del mercado.

Es por esta razón que los autores mencionan que es como andar en una rueda, mientras más espera el mercado de la empresa, la rueda se mueve de forma más rápida, por lo que los precios de la acción no se mueven mucho ya que esperan demasiado de la compañía y éstas difícilmente logran superar esas expectativas. Pero cuando se trata de una firma de la que no se espera mucho, si logran sobrepasar esas expectativas relativamente sencillas, los precios de la acción suben drásticamente. Esto determina entonces que el método se vuelve inconsistente para evaluar las acciones de un directivo.

Es por esto por lo que los autores proponen que se tome en cuenta el valor de mercado añadido para complementar la forma en que se analizan las decisiones de los directivos. Esta razón financiera es calculada por la diferencia entre el valor de mercado de la deuda y capital de una compañía contra el capital invertido en la misma. De esta forma, se podrá tener un análisis más completo de lo que ha logrado gracias a sus estrategias sin tener que depender únicamente de lo que dicte el precio de la acción en el mercado.

Si esta situación se suscitara el día de mañana en una empresa propia, la recomendación sería tomar principalmente como base las recomendaciones de los autores (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017). Es complicado determinar en qué momento la empresa ha crecido lo suficiente para que ya no sea necesario seguir abriendo sucursales. Pero por más complicado que sea, es necesario hacerlo, ya que esto influirá en el futuro de la empresa.

Estas recomendaciones son lo que hizo Schultz con *Starbucks*, se dedicó a cerrar tiendas innecesarias, mejorar la operación de las ya existentes y por ende generó más valor para la compañía. Este es un claro ejemplo de cómo lograr corregir un desvío en la estrategia corporativa y lograr llevar a buen puerto una empresa.

Una conclusión importante es que no existen estrategias buenas o malas. Todo dependerá del contexto de la empresa, sus habilidades y capacidades, en conjunto con el liderazgo con el que se esté desarrollando su proceso de crecimiento. Lo que quiere decir que una estrategia puede ser sumamente óptima para un negocio, y al mismo tiempo no funcionar en lo absoluto para otro.

Crecer no está relacionado exclusivamente con el número de puntos de ventas, como comúnmente se cree. Y si bien la expansión del negocio es importante para todas las

industrias, es crucial contar con un plan verdaderamente efectivo y tener presente el momento correcto para hacerlo según lo revelen los indicadores clave.

1.8 Liderazgo estratégico

Mucho se ha estudiado sobre el tema del liderazgo y las habilidades que se requieren para ejercerlo. Mientras que algunos afirman que se trata de un don con el que se nace, otros defienden la tesis de que un buen líder nunca deja de aprender y está siempre en constante evolución. Más allá del carisma que se pueda percibir a través de la opinión pública, el guía empresarial en términos de negocios es todo aquel que consiga ejecutar de forma exitosa una planificación estratégica que resulte en la rentabilidad de una empresa.

Un líder debe contar con ciertas habilidades que faciliten su comunicación y le permitan transmitir su mensaje. Igualmente, debe ser un fiel ejecutor del llamado plan estratégico. Este concepto implica una amplia comprensión del ecosistema industrial y la compañía, en aras de poder tener la mejor perspectiva posible al momento de la toma de decisiones, y así encaminar a la empresa en su fiel misión previamente analizada y concebida. Si bien los gerentes se enfrentan a momentos críticos donde las decisiones deben tomarse rápidamente, la mayor parte de su gestión consiste en el cumplimiento de la planificación estratégica del negocio. De esta forma se podría afirmar que todo buen líder es un excelente administrador de recursos, y también el capitán encargado de señalar el camino cada vez que la empresa topa con alguna encrucijada.

De acuerdo con Bower y Gilbert (2007), el liderazgo estratégico se puede definir con aquellas personas dentro de las organizaciones que tienen las habilidades necesarias para transformar las amenazas en oportunidades. Se trata de individuos en cargos gerenciales que poseen la destreza de anticiparse ante los hechos, crear y emprender nuevas

formas de dirección, al mismo tiempo que desafían el estado actual de la compañía para presionar su potencial de seguir creciendo para convertirse en un actor relevante dentro de la industria. Para los autores, además, el liderazgo no solo obedece a la alta gerencia. Un liderazgo estratégico empodera a todos los colaboradores dentro de una organización que deben hacer parte activa de un proceso de toma de decisiones. De esta forma, todo empleado es un recurso importante de la compañía que obedece a la asignación de ciertas tareas. Así el éxito de la empresa está en que cada actor ejecute perfectamente su papel como recurso y las asignaciones que tiene pendiente. Los autores (Bower & Gilbert, 2007), identifican cuatro principales actores para la asignación de recursos. A continuación, cada uno de ellos:

1. Gerentes generales: son las personas que traducen los objetivos corporativos en los datos que luego los gerentes de operación llevan a cabo. Traducen la estrategia y eligen la propuesta a presentar, definiendo planes, programas y movimientos que consideran importantes para el desempeño de su área.
2. Gerentes operativos: son los encargados de tomar las decisiones que respalden los planes de la alta gerencia, alineados con los objetivos corporativos de la empresa.
3. Clientes: son agentes capaces de dañar el plan corporativo al buscar quedarse con la antigua estrategia de la empresa, sin querer innovar en tener nuevas alternativas para el negocio.
4. Mercado de capitales: los capitales son los que pueden transformar la estrategia corporativa debido a la presión de obtener ganancias en un periodo corto de tiempo. Ellos hacen que la empresa salga de un nuevo mercado antes de tiempo, de igual forma la caída de precios obliga a redefinir la estrategia de largo plazo para así mejorar el rendimiento de la empresa.

Por otra parte, Jones Hills (2012) concuerda con esta definición mientras agrega que una de las acciones clave tanto de la gerencia como de la parte operativa en cualquier empresa, es que sus directivos deben de usar su conocimiento, energía y entusiasmo para aportar liderazgo estratégico hacia sus subordinados a fin de desarrollar un alto rendimiento en las organizaciones. En la misma línea, el liderazgo estratégico se basa en la utilización de un conjunto de habilidades, actitudes y aptitudes requeridas por un director ejecutivo para ejecutar de manera óptima la estrategia organizacional.

1.8.1 Habilidades indispensables del liderazgo estratégico

Si bien cada gerencia tiene el derecho de tener su propio estilo, a lo largo de los años diferentes estudios han confirmado que existen ciertas técnicas presentes en directores que se han consolidado como los líderes de las más grandes corporaciones.

Acorde a los autores Schoemaker, Krupp y Howland (2013), han identificado seis habilidades que todo gerente debe dominar. A continuación, se detallan:

1. **Anticipar:** su objetivo no se encuentra atado al presente, sino a descifrar el futuro. Un buen líder se encuentra constantemente reforzando su capacidad de anticipación para que su producto sea visionario y esté siempre vigente en el mercado.
2. **Confrontar:** se trata de la habilidad de retar cualquier pensamiento en la búsqueda de nuevas oportunidades. El director ejemplar tiene un equipo de trabajo que lo ayuda a pensar fuera de la caja y a desafiar sus propias creencias.
3. **Interpretar:** es la destreza de poder leer entre las líneas, más allá de los números. Un gerente puede saber leer un reporte, pero un líder es capaz de interpretar las cifras y conseguir patrones de comportamientos, ambigüedades, y así identificar con suficiente tiempo para actuar cuando algo no va bien.

4. Decidir: si bien debe ser capaz de tomar decisiones bajo presión, un líder persigue en todo momento un procedimiento metódico que no le permite tomar decisiones a la ligera o sin considerar todas las partes de la situación.
5. Alinear: la capacidad de tener un equipo diverso y efectivo. Personas que brinden diferentes perspectivas, pero que al mismo tiempo estén en completa sintonía con el objetivo final.
6. Aprender: la intención de todo líder debe ser el aprendizaje, sea bueno o no el resultado. Un líder fomenta la investigación bajo su gerencia y estimula a sus colegas para que busquen siempre la oportunidad de aprendizaje de cada situación.

Por otra parte, así como existen ciertos patrones de conducta en el liderazgo de reconocidos directores, también se han detectado algunos pecados que muchos han cometido en este camino que está lejos de ser una línea recta. Porter, Lorsch y Nohria (2004) han descifrado errores comunes que cualquier novato de la alta gerencia debe evitar. Estos son:

1. Un director no es capaz de dirigir la compañía completa porque es humanamente imposible poner su atención en tanto asuntos al mismo tiempo. Ocurre con frecuencia que muchos gerentes antes de asumir la dirección afirmaban tener perfecto conocimiento de toda la operación de la empresa, pero cuando ocupan el cargo de dirección son tantos los pendientes que requieren su atención que no es posible estar al corriente con todas.
2. Dar órdenes no es una tarea sencilla. Con relación a lo anterior, para un líder es indispensable tener plena confianza en su equipo de trabajo. En principio porque parte de su labor es empoderar a sus gerentes y mantenerlos alineados para que tomen las mejores decisiones pensando siempre en la estrategia organizacional. Además, su trabajo consiste en dar el visto bueno a lo que en teoría ya pasó un

primer filtro puesto que su equipo ya debió tomar la decisión más acertada según su visión.

3. Nunca sabrá todo lo que está sucediendo. Por más que el director se enfoque en tener un trato cercano con sus colaboradores, hay informaciones que se le pasarán por alto. Para eso, la mejor solución es mantener contacto cercano con los empleados que se encuentran en la línea de fuego, que son los que más información pudieran tener sobre que está sucediendo dentro de la empresa.
4. Un verdadero líder es consciente de que siempre está enviando un mensaje. No se trata exclusivamente de saber qué decir en una conferencia o reunión. La mera presencia de un director ejecutivo es un mensaje que se está transmitiendo en todo momento. Una expresión frecuente para explicar el fenómeno es “siempre tiene su micrófono abierto”. El *CEO* debe buscar consistencia en los mensajes que quiere mandar y tratar de ser coherente con lo que dice y hace.
5. El director no es el jefe, al menos no el único jefe. Una creencia popular es que el director es el jefe absoluto, pero la realidad es que esa persona debe responderle a una junta directiva que está conformada por varias personas. Lo que significa que en realidad un *CEO* no solo no es el jefe final, sino que a su vez tiene diez o doce supervisores de labor. Su trabajo es conseguir el balance entre ser fiel a su liderazgo, y mantener todo en orden con la mesa directiva sin dejarse presionar.
6. No se debe caer en la presión por complacer a los accionistas. Erróneamente, muchos creen que mantenerlos felices es la mejor forma de liderazgo para que el director se mantenga en la cabeza del negocio. El problema es que seguir esta estrategia atenta contra la misma empresa. Los accionistas van y vienen, lo que verdaderamente importa es la rentabilidad a largo plazo, por lo que el *CEO* debe

enfocarse en desarrollar y articular un plan que distinga a la compañía de sus competidores. Su rol fundamental es saber vender su estrategia para que los analistas y accionistas entiendan la razón de su gestión y el análisis de los resultados obtenidos.

7. Los directores también son humanos. Aunque popularmente sean visto como una especie de héroes, la realidad es que siguen siendo humanos y tienen derecho a equivocarse y aprender. No siempre la teoría coincide con la práctica, y puede que en ocasiones no se tomen las mejores decisiones lo importante es tener la capacidad para aprender de las derrotas y así no repetirlas en nuevas oportunidades de negocio.

Además de habilidades, existen herramientas o técnicas de gerencia que son muy útiles para que los líderes de una empresa puedan tener una visión más amplia y general del negocio, con el fin de tomar siempre las mejores decisiones posibles basándose en la consideración de todas las perspectivas de una situación.

Los autores Boaz y Fox (2014) mencionan que, si bien es importante tener un proceso de crecimiento personal, un perfil y estado consciente por medio del conocimiento de uno mismo, también es vital rodearse de lo que ellos llaman “Los Grandes Cuatro”. Esta herramienta consiste en tener siempre presente la perspectiva de los principales directivos de la compañía, cada uno con ciertas habilidades indispensables y puntos particulares de vista a fin de evitar caer en el perfeccionismo comparado con la gestión de una sola persona. Básicamente, se trata de una estrategia en la que cuatro cabezas piensan mejor que una. Los cuatro grandes se detallan en la tabla 3.

Tabla 3: Mapa de los cuatro grandes

Título	Negociador interno	Enfoque	Habilidad desarrollada	Actividades principales
CEO (Director ejecutivo)	Soñador aspiracional	Qué es lo que se quiere Qué es lo que no se quiere	Intuición	Genera la visión Impulsa a alcanzar los objetivos Da sentido de avance
CFO (Director financiero)	Pensador analítico	Opiniones Ideas	Razonamiento	Utiliza hechos y lógica Considera las consecuencias Visión periférica
CPO (Director recursos humanos)	Motivador	Sentir del personal de la empresa Nivel de confianza	Emociones/ Empatía	Conecta con emociones Crea y mantiene la confianza Colabora con otros
COO (Jefe operativo)	Guerrero práctico	Actividades se tienen que hacer Línea a seguir	Fuerza de voluntad	Habla sin rodeos Mantiene la cohesión del grupo Toma acción.

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de las habilidades para ejercer un liderazgo estratégico es posible para todo aquel que desee investigar casos de estudios y vivencias de los líderes mundiales, pero gran parte de este proceso de aprendizaje se da en el momento en el que la persona se vuelve un actor activo en una situación de la vida real. Mucho se puede aprender de la teoría en los libros, pero las enseñanzas que verdaderamente marcan el paso de un líder son sus propias experiencias y la forma en la que afronta los problemas de su empresa en el día a día.

1.8.2. ¿Qué tanto influye sobre liderazgo?

Es de gran importancia porque identifica una de las habilidades más importantes que un director debe poseer, ya que la gerencia de un negocio puede resumirse en una continua e

imparable toma de decisiones. La toma de decisiones en este sentido es inevitable. Ahora bien, lo que sí se puede evaluar es el proceso mediante el cual se realizan estos decretos. De esta manera, la misión de un líder es generar un plan riguroso que funcione para evaluar todas las opciones y evitar la que la toma de decisiones sea un procedimiento de azar y sin investigación.

Las decisiones que se toman son tan importantes como las que se dejan de ejecutar porque determinan el destino de la empresa y hacen parte el rumbo de acciones que se tomará para alcanzar los objetivos previstos. Por esta razón es de suma importancia para un líder contar con un procedimiento estructurado de análisis de la información y así evitar en la medida de lo posible los siguientes escenarios: tomar decisiones con data incompleta, dejarse llevar por la presión del momento, o decidir con base en un presentimiento o una simple corazonada.

Anteriormente, se presentaron seis habilidades indispensables para todo líder, y una de ellas era la herramienta de la decisión. El poder decidir es muy importante y existen varias técnicas para lograr un proceso objetivo. A continuación, se establecen algunos consejos establecidos por los autores Shoemaker, Krupp y Howland (2013) que un director debe considerar para no tomar decisiones de forma apresurada:

- Reformula las variables y opciones. Hacer la pregunta en voz alta para saber ¿qué otras opciones existen?
- Divide las decisiones muy grandes en pequeños segmentos. De esta forma será más sencillo conseguir respuestas para estas fracciones del problema y se generará una mejor visión de la situación.

- Confronta los criterios que afectarán la decisión a largo y corto plazo. Así se entenderá mejor el alcance total de la decisión.
- Identifica los actores involucrados: ¿a quiénes y cómo les afectará la decisión?
- Considera la alternativa de plantear un programa piloto donde se pueda evaluar el desempeño de la decisión sin comprometerse 100% a la ejecución definitiva de la misma.

El liderazgo es la antítesis de la suerte, y por esta razón un buen líder será aquel que consiga crear distintas metodologías que lo ayuden en su proceso de gerencia. Crear un procedimiento objetivo para la toma de decisiones ayudará a fomentar una cultura de la investigación dentro de la organización y creará el hábito en todos sus colaboradores de revisar todas las opciones posibles para así decidir por la mejor opción.

1.8.3 Los límites del liderazgo

Una empresa está conformada por cierto número de personas. Un error común es que los gerentes vean dentro de sus equipos de trabajo exclusivamente a sus colaboradores como una masa, en lugar de percibirlos como lo que realmente son: un grupo de personas únicas y diferentes todas entre sí.

De acuerdo con los autores Boaz y Fox (2014), los autores analizan cómo muchas empresas han perdido su sensibilidad ante sus recursos humanos por estar enfocados únicamente en poner su atención en los resultados comerciales. Lo cierto es que cada uno de los colaboradores de una empresa es una persona que tiene un perfil y atiende a distintas aptitudes, creencias, miedos y prejuicios, entre otros factores.

Es bien sabido también que para un director general es imposible estar al tanto de todo lo que ocurre en la empresa, pero los autores (Boaz & Fox, 2014) defienden la tesis de

que para que una empresa logre un verdadero cambio es importante fomentar y lograr ese cambio en las personas. Si un líder no es capaz de transmitir esa perspectiva, difícilmente logrará la sintonía entre sus empleados.

Adicionalmente, además de conocer a su equipo de trabajo y enfocarse en mantenerlos alineados junto con la misión de la empresa, se debe recordar que un líder es un humano (Porter, W. Lorsch, & Nitin, 2004). Y aunque se trate de una persona sumamente preparada para asumir el reto de liderar toda una corporación, también se trata de alguien que está en constante aprendizaje, una persona que se puede equivocar. Lo que diferencia a un líder de los demás no es el hecho de que siempre acierte, sino más bien su capacidad para reflexión y el aprendizaje que lograr observar después de cada falla. Un líder se distingue por conseguir oportunidades futuras en los errores ya cometidos.

1.8.4 El liderazgo de Bill Gates

Una persona clave para ejemplificar el tema del liderazgo es Bill Gates. No hace falta ahondar mucho en quién es, ya que es más que bien sabido que se trata del fundador de *Microsoft* y uno de los empresarios más ricos del mundo. La cuestión es entender cómo es que su trabajo, por más de treinta años, lo ha llevado hasta donde se encuentra hoy en día.

Bill Gates siempre tuvo muy presente lo que quería lograr, lo que se traduce en una meta clara y una visión establecida. Supo anticiparse al mercado de la tecnología y entrar al negocio con la misma pasión que sentía por los softwares y las computadoras. Se dice que Bill Gates retaba a sus empleados, cuestionando sus ideas para detectar quien de ellos estaba comprometidos con lo que estaban proponiendo, es decir, Bill Gates siempre hizo lo posible por empoderar a sus empleados, darles lo que necesitaran con tal de que trajeran nuevas ideas a la mesa y pudieran explotar su creatividad (Biography.com, 2020).

A su vez, fue un excelente intérprete de la industria. En ese entonces, la industria de los ordenadores no era como se le conoce hoy en día, de hecho, no existía. Gracias a sus conocimientos sobre software, Gates interpretó hacia dónde se moverían las computadoras, por lo que con los años fue desarrollando las herramientas necesarias para los equipos existentes en el mercado, y así empezó a abarcar gran parte del mercado mundial y posicionar su empresa. En menos de ocho años de operación, los softwares y procesadores de *Microsoft* ya se encontraban en el treinta por ciento de las computadoras a nivel mundial (Biography.com, 2020).

Otra de las cualidades de este líder fue la habilidad de alinear ya que supo orientar a toda su organización para que se moviera en conjunto hacia la dirección que él planeaba. Bill Gates tenía una visión y supo inspirar y mover a su gente para que lo siguieran y ayudaran a cumplir su sueño y pasión. Finalmente, Gates es una persona que siempre ha sostenido que nunca se deja de aprender, por lo que el aprendizaje es una parte importante que siempre ha tenido presente en su carrera. De todo se aprende para hacer mejor las cosas en el futuro. Él mismo ha mencionado que al año lee alrededor de cincuenta libros, ya que siempre hay algo nuevo que aprender o refrescar conocimientos (Biography.com, 2020).

Bill Gates es un empresario que ha tenido una serie de éxitos durante su carrera. Empezó *Microsoft* en 1974, cuando su socio Paul Allen le mostró una noticia sobre la primera microcomputadora en el mercado, la *altair 8800*. Tomando esto como una oportunidad, hablaron con la empresa para ofrecer la versión de *BASIC* que habían desarrollado para esa computadora. La realidad es que no tenían escrito nada, pero cuando les pidieron ver el programa, se pusieron a trabajar hasta lograrlo.

Según información recopilada (Entrepreneur, 2020) el primer gran logro llega en 1979 cuando Bill Gates muda su compañía a Seattle y se da cuenta que *IBM* estaba

buscando un sistema operativo para sus nuevas computadoras y para eso compra uno ya existente de una empresa pequeña y lo desarrolla en *MS-DOS* para licenciarlo a esta misma. Poco después, otras empresas deciden también sacar sus computadoras al mercado y deciden utilizar *MS-DOS* como sistema operativo, por lo que este se convirtió en el estándar para la industria, lo que impulsó las ventas de *Microsoft* de 7.5 millones a 16 millones de dólares en 1980.

Para el año 1985, *Microsoft* lanza *Windows* al mercado como sistema operativo para las computadoras de aquel entonces. En sus inicios, este no recibió muy buenas críticas ya que se decía que era muy lento, pero Gates no se conformó por lo que siguió mejorándolo para que corriera más rápido y no tuviera interrupciones. En el año 1993, se calculaba que *Windows* vendía un millón de copias al mes y se estimaba que el 85 por ciento de las computadoras en el mundo operaban bajo este sistema operativo.

De aquí en adelante, todo fue cuesta arriba para Bill Gates y *Microsoft*, hasta la fecha la compañía es considerada como una de las empresas principales en el desarrollo de software y ha tenido éxito en otras industrias, como en videojuegos, lanzando la serie de consolas *Xbox* teniendo gran éxito y aceptación en el mercado. A pesar de tener una serie de éxitos, también tuvo algunos fracasos. Él mismo considera como un fracaso el no haber podido posicionarse como un posible sistema operativo para celulares inteligentes. “Nos distrajimos durante nuestro juicio antimonopolio. No asignamos a las mejores personas para hacer el trabajo. Por lo tanto, es el mayor error que cometí en términos de algo que estaba claramente dentro de nuestro conjunto de habilidades. Claramente, éramos la compañía que debería haber logrado eso... y no lo hicimos” (CNN en Español, 2019)

Bill Gates es una persona que engloba muy bien lo que es ser un líder dentro de una empresa. Todo líder sigue siendo un ser humano, y es por eso por lo que no todo serán

éxitos, sino que también habrá fracasos en el camino; al final lo que importa es saber sobreponerse a los retos y lograr las metas establecidas. Gates ejemplifica todo lo mencionado anteriormente dentro de liderazgo porque el mismo se apoyaba en sus empleados para que Microsoft tuviera ideas innovadoras y creativas y llegar a posicionar a la compañía donde se encuentra actualmente.

Para concluir, el liderazgo estratégico es una herramienta indispensable para la óptima gerencia de una empresa. Y aunque una gran parte de la responsabilidad recaiga sobre su director al ser este la principal cara de la compañía, lo cierto es que, si éste realiza bien su trabajo, todos los colaboradores pasarán a convertirse en una especie de profetas a favor de la misión del negocio. Por lo que significa que, si todo el mundo está alineado con los objetivos corporativos, la máquina básicamente camina sola. Parece sencillo decirlo, pero la ejecución en la vida real es mucho más complicada porque son infinitas las variables y factores que se deben considerar diariamente en la frecuente tarea de la toma de decisiones.

1.9 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso *AB InBev*

Durante este apartado, se hablará de la gestión estratégica, así como el crecimiento de la empresa *Anheuser-Busch InBev (AB InBev)* a través de los años, por medio de la adquisición de diversas compañías a nivel mundial, buscando el liderazgo en la industria.

De igual manera se analizarán los factores que influyeron en la toma de decisiones para afrontar los cambios en las preferencias en los consumidores y las acciones exitosas que han abonado a la permanencia de la empresa ante los acontecimientos mundiales ocurridos durante el año 2020.

1.9.1 Estrategia competitiva y de crecimiento de AB InBev

La estrategia competitiva de la empresa *AB InBev* utiliza, de acuerdo con Porter, es la de liderazgo global en costos debido a su amplio portafolio acumulado en los últimos años a través de la adquisición de empresas más pequeñas. Como Orleans y Siegel (2017) mencionan, la compañía pasó de ser una cervecera local en Brasil llamada *Brahma*, con una inversión inicial de 50 millones en 1989 a lo que hoy se conoce como *AB InBev*, el corporativo cervecero más grande del mundo, con 55 billones en ventas anuales, esto después de adquisiciones de grandes empresas alrededor del mundo como *Grupo Modelo* y *SAB Miller Plc* (SAB).

AB InBev cuenta con una política de control de costos muy estrecha basada en el principio de que todos los departamentos de la compañía empiezan el año fiscal desde cero y justifican cada línea de presupuesto a inicios de cada periodo (Orleans & Siegel, 2017). Adquirir diversas compañías alrededor del mundo también les da la ventaja de producir a escala global y tener presencia en prácticamente todas las áreas geográficas. Estos puntos se sustentan, con lo propuesto por Porter (1980), el liderazgo global en costos como construcción masiva de puntos de venta, escalabilidad, reducción de costos y control de gastos.

1.9.2 Recursos valiosos de AB InBev

De acuerdo con Collins y Montgomery (2008), el desempeño de una empresa está proporcionalmente ligado a los recursos con los que cuenta, estos recursos hacen que la organización tenga una ventaja competitiva en relación con otras, enfocándose en costos más bajos o con mejorando el rendimiento de sus actividades, los cuales pueden ser activos intangibles, como por ejemplo la marca propia o conocimientos tecnológicos, y los activos tangibles como la capacidad instalada, ubicación estratégica, entre otros.

Para que dichos recursos puedan ser considerados como una ventaja competitiva frente a sus competidores, deben de tener las siguientes características (Collins & Montgomery, 2008):

1. Difíciles de reproducir: lo inimitable permanece solo por cierto tiempo hasta que la competencia lo iguala o inclusive mejora. Esto incluye los envases de productos y conocimientos que sean del dominio público mientras no estén asegurados. Cuando se crean estrategias alrededor de aquellos recursos que cumplan con las siguientes cuatro características, mantienen a sus rivales en desventaja en comparación con ellos:
 - a. Singularidad física, consiste en la ubicación geográfica, patentes y derechos minerales.
 - b. Dependencia del camino, son recursos únicos que se van desarrollando en función del tiempo de vida de la empresa.
 - c. Ambigüedad causal, recursos y capacidades con los que una empresa cuenta y que la hace tener una ventaja competitiva en relación a otras.
 - d. Disuasión económica, se refiere cuando una empresa realiza una inversión valiosa en un activo.
2. Depreciación lenta: un recurso entre más duradero sea, se considera más valioso, contrario de los recursos tangibles, los cuales se deprecian en valor con el tiempo transcurrido como lo son las maquinarias o edificios.
3. La empresa controla su valor, no sus empleados o proveedores: los procesos, la experiencia y el conocimiento de la empresa no se ve afectada por la salida de elementos claves, ya que las decisiones están centradas en varios representantes y no en una sola persona.

4. **Sustituibilidad:** ¿es posible que un recurso único o especializado pueda triunfar con otro diferente? Es decir, analizar si un componente básico para la fabricación del producto o la entrega del servicio final puede ser sustituido por otro y continuar siendo exitoso.
5. **Superioridad competitiva:** consiste en determinar cuál o cuáles de los recursos con los que cuenta la empresa son mejores respecto a la competencia.

Con base en lo anterior y tomando como ejemplo las marcas que *AB InBev* maneja, se comprueba que estas son un recurso valioso para el corporativo debido a:

1. La presencia que tienen a nivel mundial por la adquisición de diversas compañías clave dentro del sector, los procesos desarrollados, la disminución en la curva de aprendizaje por parte de los empleados y colaboradores al tener poca rotación de personal y la continua adquisición de activos para sumar a su portafolio (Orleans & Siegel, 2017), lo que conlleva a que se cumpla la primera característica descrita por Collins y Montgomery (2008).
2. Así mismo, cada una de ellas ha logrado mantenerse vigente a través del tiempo renovando sus procesos y actualizando las estrategias de mercadotecnia para conservar e incrementar su porcentaje de participación en cada uno de sus mercados meta, lo que se traduce en el sostenimiento de la marca frente a sus consumidores, creando lealtad hacia estas, recursos intangibles y de lenta depreciación (Orleans & Siegel, 2017).
3. La superioridad con la que cuenta *AB InBev* frente a sus rivales, con presencia en más de 100 países, 500 marcas de cerveza, aunado a los más de 170 empleados a nivel mundial (AB InBev, 2021), influyen para que la compañía tenga un gran

poder de negociación con sus proveedores y empleados, controlando su propio valor sin depender de agentes externos.

4. Las marcas de *AB InBev* son difíciles de sustituir por otro recurso, es por esta razón por la que la empresa las ha adquirido (en la mayoría de los casos) con lo que se cumple la cuarta característica planteada por los autores (Collins & Montgomery, 2008).
5. Como ya se mencionó en los puntos anteriores, la adquisición de marcas locales por parte de *AB Inbev* ha influido en su crecimiento, lo que conlleva al posicionamiento de estas en su lugar de origen, logrando una superioridad competitiva al tener el respaldo de un corporativo a nivel internacional.

1.9.3 Capacidades dinámicas

Durante las adquisiciones de *AB InBev* realizadas de manera agresiva, se buscaba cumplir con su objetivo: posicionamiento basado en la variedad, sin embargo, según Shoemaker, Heaton y Teece (2018), la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA) de los mercados en el mundo actual, obligan a las empresas a constantemente modificar o reestructurar sus estrategias acordes a lo que el mercado está solicitando con base en sus capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas son un conjunto de habilidades, competencias y conocimientos que permiten a una empresa identificar oportunidades antes que sus rivales, crear nuevos productos o servicios conforme el mercado vaya cambiando o entrar a un nuevo mercado en donde sus rivales todavía no estén. Estos reflejan la experiencia que tiene una empresa para conseguir rendimientos más altos, enfrentar entornos altamente volátiles y competitivos con una mayor innovación aunado a la agilización de procesos.

Una capacidad dinámica consiste, por ejemplo, en tener una fuerte cultura organizacional y saber medir con precisión el mercado, el ambiente interno y externo y las oportunidades para innovar tecnológicamente. Lo más importante de una capacidad dinámica es que sirve para entender qué se debe crear o modificar entre el pasado y el futuro y así asegurar que la empresa continúe vigente e innovando conforme el mercado lo necesite.

Los autores (Shoemaker, Heaton, & Teece, 2018) proponen que lo anterior se puede lograr a través de tres pilares:

1. Sentir el cambio: mantenerse al pendiente de las posibles alteraciones en los hábitos de consumo de los clientes a través de datos electrónicos, regulaciones gubernamentales, nuevos desarrollos tecnológicos, tendencias políticas y económicas, entre otros.
2. Medir las oportunidades: las empresas deben aprovechar las oportunidades que ven en el mercado, innovando, haciendo mejoras o cambiando procesos internos que ayuden a aprovechar las oportunidades de los cambios externos. Este proceso puede ser de manera inmediata o previamente planeado, sin embargo, se debe cuantificar de manera oportuna la implementación o innovación de sistemas a fin de mantener una ventaja competitiva.
3. Transformar la empresa: hace referencia a reinventarse a sí misma o incluso abrir la posibilidad de incursionar en nuevos modelos de negocios a fin de mantener una completa ventaja frente a la competencia.

Con base en los puntos anteriores es que se puede identificar que a partir del año 2014, con los cambios de tendencias, hábitos de consumo y una desaceleración en la adquisición de cerveza, *AB InBev* se vio forzada a buscar maneras diferentes de llegar a su público

objetivo, por lo que se aventuró a crear una nueva área dentro de la compañía, la cual se encargaría del análisis de datos obtenidos a través de medios electrónicos con el fin de conocer mejor a sus clientes, segmentarlos de manera más adecuada y personalizar sus preferencias de compra (Orleans & Siegel, 2017).

Para esto se creó el área *ZX Venture (ZX)* la cual estaba integrada por personal externo al sector cervecero, contrario a la filosofía de la empresa, quienes aportarían nuevas formas creativas y estarían dispuestos a tomar riesgos.

Dicho departamento se caracterizaba por ser un área autónoma, totalmente fuera del contexto *AB InBev* que se dividía el trabajo por proyectos los cuales eran: especialidades, comercio electrónico, experiencia de marca, elaboración de cerveza artesanal y/o casera y exploración (Orleans & Siegel, 2017).

Las especialidades se basan en crear contenido de valor, es decir aportar información relevante y significativa, para aquellos clientes interesados en la creación de cerveza artesanal.

El comercio electrónico, de acuerdo con Beatty (2017), es una gran herramienta hoy en día, ya que las aplicaciones programables (APIs) brindan acceso a datos muy específicos que una vez analizados y cruzados con la información de una organización, ayudan a crear un perfil del consumidor mucho más claro y detallado con el cual las empresas pueden planear su próximo lanzamiento o rumbo a seguir. Por consiguiente, *AB InBev* utilizó esta herramienta y se enfocó en desarrollar plataformas a nivel mundial para facilitar las compras de sus productos y hacer más eficiente la entrega de estos en menos de 60 minutos, así mismo obtuvo en tiempo real las preferencias y demandas potenciales de los minoristas.

Otra de las áreas que se desarrollaron dentro de *ZX* fue lo que se conoce como experiencia de marca, que se basa en crear un ambiente dentro del cual el consumidor pueda interactuar con todos los puntos de contacto de esta: crear momentos, espacios físicos de recreación con los valores de la organización, artículos promocionales, programas de lealtad, entre otros.

De igual manera y aprovechando la experiencia del negocio central de *AB InBev* se desarrolló un programa de capacitación para la elaboración de cerveza artesanal desde casa, donde desde Minnesota se distribuía la materia prima e insumos para su desarrollo. Si bien *ZX* no estaba directamente relacionada con la venta y distribución de cerveza, Pedro Earp (Orleans & Siegel, 2017) supo reinventarse y generar un nuevo modelo de negocio que enriqueciera la experiencia del consumidor, lo que trajo beneficios corporativos y se logró mantener esa ventaja competitiva frente a la competencia.

1.9.3.1 AB InBev frente a la pandemia de COVID-19

En el mes de marzo del año 2020, el número de casos activos y registrados debido al virus llamado COVID-19 era de 90,000 a nivel mundial (Winston, 2020) y en los meses subsecuentes se incrementó de manera exponencial al grado que algunas empresas tuvieron que reducir actividades, cesarlas y otras más se vieron obligadas a cerrar de manera permanente debido principalmente a la falta de liquidez o decretos gubernamentales.

Ante este escenario, las compañías tuvieron que actuar de manera inmediata y hacer cambios con el fin de continuar vigentes en el mercado. Algunos de los cambios que se registraron son: trabajo desde casa, reducción de plantilla laboral, migración del 100% de actividades a virtuales, entre otras (Winston, 2020).

Por todo esto es que las capacidades dinámicas mencionadas anteriormente juegan un papel muy importante en el escenario internacional y con base en ellas es que se

determina si una empresa cumple con los requisitos mínimos para hacerle frente a un entorno VICA como el que se vive actualmente.

Para determinar si la empresa estudiada en cuestión, *AB InBev* ha sufrido cambios a raíz de la situación actual, es que se muestra en la ilustración número 7.

Ilustración 7: Informe provisional por el período de seis meses terminando el 30 de junio del año 2020.

Por el período de seis meses, terminado el 30 de junio (en millones de dólares).	2020	%	2019 reexpresado	%
Ingresos	21298	100%	25 823	100%
Costo de ventas	(9 097)	43%	(9 953)	39%
Ganancia bruta	12 201	57%	15 869	61%
SG&A	(7 257)	34%	(8 077)	31%
Otros ingresos y gastos	158	1%	388	2%
Utilidad de las operaciones (EBIT Normalizado)	5 102	24%	8 180	32%
partidas no recurrentes	(2 796)	13%	(103)	-
Ganancias operativas (EBIT)	2 306	11%	8 077	31%
Depreciación, amortización y pérdidas	2 261	11%	2 265	9%
Deterioro del valor	2 650	12%	-	-
Ajuste de gastos de amortización y operaciones	7 363	35%	10 446	40%
Gastos de amortización y operaciones	7 217	34%	10 342	40%

Nota: Creación propia con información de AB InBev (2020)

De acuerdo a los números mostrados, los cuales fueron tomados del último reporte presentado a los inversionistas, se puede observar que los ingresos y el margen de utilidad bajaron significativamente, lo que se puede intuir que las ventas bajaron, sin embargo lo que ha ayudado a la empresa a mantenerse a flote es que ha sabido utilizar parte de los recursos generados en *ZX* con base en los pilares mencionados por los autores Shoemaker, Heaton y Teece (Shoemaker, Heaton, & Teece, 2018):

- Sintiendo el cambio: se considera que los datos que se obtienen en tiempo real de la web le han permitido a *AB InBev* tomar decisiones mucho más rápidas, considerando los cambios actuales en cuanto a consumo y preferencias de compra,

sin embargo, la empresa necesita seguir mejorando en la digitalización y en la creación de productos más saludables y con mayor personalización, es necesario reestructurar las formas de entrega al usuario final, de una manera más fácil y rápida, considerando las nuevas maneras de compra, donde el cliente pasa más tiempo en su hogar.

- Aprovechando oportunidades: con los nuevos cambios en los hábitos de consumo, *AB InBev* tiene puerta abierta para continuar explotando su rama de elaboración de cerveza artesanal creada años atrás debido a que la tendencia de hacer las cosas en casa, que sean naturales y menos procesadas continúa acrecentándose de manera significativa, por lo tanto, mientras continúen innovando, personalizando y respondiendo a las necesidades del mercado, es seguro que continuaran vigentes y podrán enfrentar los futuros cambios.
- Transformando la firma: así como muchas empresas tuvieron que modificar sus procesos y productos, *AB InBev* no es la excepción, ya que durante el año 2020 se han enfocado en la producción de bebidas bajas o sin calorías para aquel mercado que ha decidido dejar de lado el consumo de azúcares añadidos. Con esto se espera que las ventas se incrementen durante el 2021 y continúe a lo largo de los próximos años (*AB InBev*, 2021). De igual manera la compañía continúa apostándole a la elaboración de gaseosas no alcohólicas y keto.

1.9.4 El futuro de AB Inbev

El camino de *AB InBev* no está libre de contratiempos, desde el año 2017 se presentaron retos que la compañía ha debido afrontar hasta la actualidad (*Orleans & Siegel*, 2017), entre ellos: los cambios en gustos de los consumidores hacia alimentos más sanos y con una meta definida es una tendencia en ascenso, el mercado de la cerveza tradicional ha permanecido

estancado en varios países, el aumento en la preferencia de cervezas artesanales ha golpeado a toda la industria, entre otros, sin embargo *AB InBev* ha continuado invirtiendo e investigando las necesidades del mercado, sin embargo, otra opción a explorar sería crear una nueva marca de cerveza artesanal en la que el consumidor pueda personalizarla a su gusto a través de alguna aplicación y recibéndola directo en el domicilio.

Aunado a lo anterior con las tendencias actuales y que han obligado tanto a los mercados como a los consumidores a adaptarse a las nuevas formas de adquirir sus productos, consisten en evitar que éstos se expongan al posible contagio a través de las compras con los diferentes distribuidores, razón de sobra para enfocarse y destinar una gran cantidad de recursos a facilitar estas actividades.

Con respecto al entorno empresarial (Deloitte, 2021), las medidas que ayudarán a las empresas a afrontar la pandemia y que son sumamente importantes, es que necesitan encontrar formas de salvaguardar la salud de sus empleados de producción, tanto física como mentalmente, crear nuevas medidas para tener un ambiente laboral seguro y abrazar la nueva cultura empresarial en donde los colaboradores administrativos continúen trabajando remotamente sin afectar la rentabilidad de la empresa.

Los pasos atrevidos que la directiva de *AB InBev* consideró al crear la nueva unidad de negocios *ZX Ventures*, da muestra de la intención que tiene de moverse hacia el futuro sin esperar a que las tendencias los superen, lo que demuestran habilidad y visión para el cambio.

Como se menciona, para *AB InBev* su cultura corporativa, así como sus empleados son recursos claves para el éxito empresarial, que las aspiraciones de los colaboradores estén alineadas con los de los directivos para crear la mejor cervecería en un mundo mejor. Los directivos reconocen un mismo sentido de colaboración entre sus más de 200,000

empleados en más de 50 países en todo el mundo, “Incentivar a los trabajadores a trabajar en la misma directriz: unir a la gente por un mundo mejor” (AB InBev, 2021).

Por lo tanto, estas iniciativas y acciones van encaminadas a impulsar a la compañía más allá de sus competidores y a continuar afrontando los retos de forma satisfactoria y por consiguiente continúa siendo una de las compañías cerveceras más exitosas del mundo.

1.10 Modelos de negocio transformadores: caso *UBER*

Este apartado hace mención a las estrategias competitivas que la empresa *Uber* ha utilizado a lo largo de los años, tanto en crecimiento como en penetración en los diferentes países donde tiene presencia.

Así mismo se abordarán los aciertos y errores que se han presentado en sus casi once años de vida, incluyendo las situaciones legales a las que se ha enfrentado y la forma en que ha respondido a estos.

1.10.1 Estrategias genéricas de Uber

Si bien es sabido que una empresa exitosa debe de contar con una estrategia competitiva clara a fin de superar a sus rivales, *Uber* no es la excepción y esta es la que ha aplicado desde su creación: diferenciación enfocada.

Esta estrategia trata sobre diferenciar el producto o servicio de los demás haciéndolo único, centrado en un mercado en específico, área geográfica o segmento, dando un servicio excelente a un grupo en particular (Porter M. E., 1980).

Para *Uber* todo empezó cuando su fundador tuvo problemas para encontrar un taxi en uno de sus viajes, analizó la forma en cómo podía hacerlo más sencillo e ideó la creación de una aplicación para celular en la cual las personas pudieran pedir un auto de alquiler, encontrándolo sin problemas. *Uber* inició como una empresa de servicio de transporte de

lujo y conforme fue creciendo se desarrollaron otros servicios más económicos, llamados *UberX*, en comparación de *UberBlack*, el cual es de lujo. También se creó *UberPool*, un servicio que puede ser compartido entre distintos usuarios y *UberEats*, que consiste en un servicio de entrega de comida. De esta manera transformó completamente una industria e hizo que su servicio fuera único, al ser los pioneros de esa modalidad con presencia en un gran número de países. La diferenciación es algo que ha hecho que *Uber* sea tan exitoso. (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

De igual manera, *Uber* se ha enfocado a mercados específicos, gente con acceso a un celular inteligente y que use la aplicación. Con su diversidad de servicios apunta a diferentes sectores socioeconómicos muy específicos, por ejemplo: *UberBlack* es para personas con alto valor adquisitivo y que quieren un servicio de lujo o *UberX*: para personas que buscan un servicio más económico. Al enfocarse en grupos específicos, *Uber* ha logrado esa distinción en dichos mercados y es lo que ha ayudado a que se consolide y siga creciendo con éxito (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

1.10.2 Estrategias de crecimiento de Uber

Uber está muy bien respaldada por parte de sus inversores y el mercado. Un año después de su fundación, en el año 2010, recibió un fuerte aporte de capital con valor de 1.25 millones de dólares por parte de sus inversionistas (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

Subsecuentemente por medio de rondas de inversión, la empresa continuó acrecentando su capital hasta convertirse en la aplicación electrónica mejor valuada del mundo con un valor de 62 billones de dólares para el año 2018.

Esto le da un gran capital para expandirse sin necesidad de adquirir grandes deudas y crecimiento con base a su propio plan, características básicas de un crecimiento orgánico de acuerdo con Kourdi (2010), sin embargo también se hace mención de que las estrategias

de crecimiento no son mutuamente excluyentes y se pueden traslapar, como es el caso de esta organización, quien ha utilizado diferentes estrategias en algunos países en los que ha incursionado. Ha hecho alianzas estratégicas para facilitar sus operaciones como en la ciudad de Austin, Texas donde se unió a *Lyft* otra compañía estadounidense de transporte compartido para modificar la legislación estatal y continuar trabajando legalmente en dicha población, una vez que impusieran requerimientos muy estrictos para la verificación de antecedentes a sus conductores (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

Así mismo ha utilizado la estrategia de diversificación en diferentes países a fin de utilizar su plataforma en otros servicios, no solo viajes compartidos, tales como envíos de comida y servicio de mensajería, los cuales abarcan diferentes áreas dentro del mercado de transporte.

1.10.3 Transformando la industria

Los autores Kavadias, Ladas y Loch (2016) argumentan que la adaptación de nuevas tecnologías puede transformar completamente una industria, siempre y cuando el modelo de negocios este alineado con esta adecuación y esté vinculado con una necesidad del mercado emergente. Ellos definen al modelo de negocios como la manera en que una compañía crea y captura valor para entregarse y ser observado por los consumidores; donde interactúan varios factores en diferentes circunstancias para determinar el éxito de la empresa, creando así una propuesta de innovación disruptiva cumpliendo con las necesidades y demandas de los clientes mediante una serie de decisiones basadas en diferentes categorías es que se especifican cuáles serán esas acciones que abonarán a su método de trabajo para alcanzar los objetivos.

Algunas de estas empresas son conocidas por generar en sus mercados soluciones tecnológicas innovadoras, las cuales hicieron posible la transformación de sus industrias,

como lo son *Uber* en el sector de transportes, *Airbnb* en alojamiento y *Alibaba* en las ventas al por menor.

Por lo tanto, las empresas que son capaces de transformar su industria, son aquellas que tienen seis características que se repiten constantemente en su modelo de negocios de acuerdo al análisis de más de 40 empresas con distintos modelos de negocio (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016), las cuales se mencionan a continuación:

1. Producto o servicio personalizados: se determina la necesidad específica de cada cliente, para ofrecer una solución de acuerdo a sus requerimientos.
2. Procesos de circuito cerrado: esquema que beneficia a la empresa ya que implica una reducción de costos, por lo que invita a los consumidores a reemplazar el modelo de consumo lineal, por uno de reciclaje o reutilización del producto.
3. Activos compartidos: se comparten activos por medio de una cadena de suministro a manera de cooperación, a fin de obtener un beneficio para ambas partes.
4. Precio basado en el uso: modelo de precios basado en el consumo del cliente. Únicamente se cobra por el uso del producto o servicio durante un tiempo determinado.
5. Ecosistema colaborativo: es el principio de compartir y colaborar al mismo tiempo, creando valor y riqueza a la sociedad.
6. Organización ágil y adaptable: la toma de decisiones debe ser rápida y efectiva acorde a los tiempos de cambio y las necesidades del mercado. Esto conlleva un mayor valor para el cliente y un costo menor a la empresa.

No es imperante que una empresa cuente con todas las características, sin embargo, mientras mayor sea el número que posea, mayores serán sus posibilidades de transformar la industria.

De las características antes mencionadas, se puede afirmar que *Uber*, cuenta con cinco de estas, para que sea considerada una innovación disruptiva, esto debido al modelo de negocio con el que cuenta, basado en una plataforma tecnológica que acerca a productores/oferentes de servicios y consumidores gracias a la personalización de este y los diferentes tipos con los que cuenta, acuerde a las necesidades de cada cliente, ya que al elegir las variables: forma de pago, viaje sencillo o compartido, un solo trayecto o varios, entre otros, lo hace único y atractivo al mercado.

Por lo anterior se concluye que *Uber* transformó la industria del transporte de pasajeros, con sus principales activos: información e interacciones, que en conjunto generan la fuente del valor y abonan a su ventaja competitiva gracias a las variables manejadas por el usuario, la retroalimentación por parte de conductores y usuarios a través de reseñas y puntuaciones, sensación de viajes más seguro y con la promesa de mejorar con cada trayecto (W. Van Alstyne, Parker, & S., 2016).

1.10.4 Aciertos y fallas de Uber

Como ya ha sido mencionado anteriormente en un entorno VICA (Shoemaker, Heaton, & Teece, 2018), donde es indispensable mantenerse a la vanguardia y adelantándose a los cambios y necesidades del mercado, lo que ayudó a *Uber* a convertirse en la empresa exitosa que es hoy en día fue el aprovechamiento de las herramientas digitales existentes: teléfonos inteligentes, mapeo de ciudades a través de *Google Maps*, opciones para pago con tarjeta de crédito, combinándolo con su propia aplicación para crear un ecosistema colaborativo (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016) el cual cubrió la brecha existente entre las necesidades de su mercado y lo que éste ofrecía en cada uno de los países en los que la empresa incursionó.

Adicional a esto y que abonó al éxito de *Uber*, es que incursionó en la competencia contra los monopolios existentes en el 100% de las ciudades donde arrancó operaciones (Mackay, Migdal, & Masko, 2020), lo que influyó en la transformación de la industria y sentó las pautas para las regulaciones en materia de transporte y movilidad.

Así como la empresa tuvo aciertos con su concepto innovador, también se enfrentaron a ciertos inconvenientes o situaciones que, si bien se consideraba un área de oportunidad en sus inicios, al paso de los años se tornaron en problemas a escala global tanto en sus procesos operativos como en su reputación.

Uno de ellos fueron las consecuencias legales en todos los países en los que se posicionó siguiendo la filosofía de su CEO: Travis Kalanick: “pide perdón, no permiso” (Mackay, Migdal, & Masko, 2020), lo que llevó a la empresa a cerrar operaciones en algunas ciudades donde había incursionado con éxito, debido a la falta de permisos correspondientes para su operación y pagando grandes sumas por concepto de multas.

De igual manera se dejó de lado el apoyo al capital humano, respecto a lo cual los autores Boaz y Fox (2014) consideran que algunas de las empresas han perdido su sensibilidad ante sus recursos humanos por estar enfocados en los resultados comerciales.

En el caso *Uber*, si bien los asociados no dependían directamente de la empresa, los beneficios laborales básicos eran nulos, generando inconformidad y deslealtad a la marca, lo que se traduce como una desventaja competitiva para la empresa (Collins & Montgomery, 2008). Por lo anterior, si un líder no es capaz de atender las necesidades de sus colaboradores y asociados, difícilmente logrará una sintonía y lealtad entre ellos.

1.10.5 Ética y cultura

Mackay, Migdal y Masko (2020) establecen que *Uber* desarrolló una estrategia de expansión llamada confrontación de principios, la cual consiste en la operación del servicio

en cierta ciudad y esperar a que los organismos regulatorios expresen o notifiquen la falta de permisos para hacerlo, lo cual ha generado en la mayoría de los países donde se presta el servicio confrontaciones, huelgas, peleas, protestas y ataques físicos por parte de los medios de transportación existentes y/o competencia. Las denuncias en contra de *Uber* se han convertido en una de los problemas más comunes a los que se enfrenta en el día a día. Y una vez que las autoridades se pronunciaban en contra esta, la compañía contrata abogados y firmas para manipular la legislación local a fin de modificarla acorde a su conveniencia, invirtiendo millones de dólares para lograrlo.

De igual manera, como ya se mencionó en el apartado anterior, si se deja de lado al capital humano, es posible que surjan inconvenientes entre ellos y en *Uber* no ha sido la excepción. Uno de los problemas que enfrentó la compañía fue en Brasil, cuando un chofer fue asesinado por una pareja de adolescentes que utilizaron la aplicación con información falsa. Con esto, la ética y seguridad de *Uber* fue puesta en duda por los medios de comunicación y en especial con sus clientes. La respuesta de la empresa no fue inmediata ni incrementaron la seguridad en la aplicación, sino que ocurrieron 16 asesinatos más antes de que la plataforma agregara candados como verificación de identidad y otros filtros de seguridad (Guther, 2021).

Adicional a lo anterior, otro problema ético del cual se ha hablado es la manipulación de *Uber* hacia los choferes. En un artículo del *New York Times* se menciona que la empresa utiliza herramientas psicológicas para que estos trabajen durante más horas; utiliza la información con la que cuentan de cada uno a fin de manipularlos y motivarlos a que trabajen el tiempo que la empresa lo requiera (Scheiber, 2021).

De igual manera las condiciones de trabajo de los choferes no son las mejores y en muchos casos no son propiamente reguladas. Un ejemplo de esto es el caso de *Uber* en los

países nórdicos, donde estas no están debidamente reguladas comparadas con la industria de taxis que son ampliamente reglamentadas y controladas por las leyes de trabajo para beneficio de los trabajadores, entre ellas: horas de trabajo limitadas y días de trabajo establecidos, las cuales no son disfrutadas por los trabajadores de *Uber* y generan inquietudes y descontentos con la relación laboral entre estos, quienes cumplen con una serie de exigencias para entregar su servicio sin gozar de los beneficios establecidos de ley, por parte de la compañía (Oppegaard, Ilsøe, Jesnes, Rolandsson, & Saloniemi, 2019).

Aun así, con las notas con tintes amarillistas emitidas en los medios de comunicación a nivel mundial y teniendo en cuenta las políticas de la empresa para con sus empleados, de acuerdo a una encuesta realizada por la Asociación de Internet Mx, afirman que cuatro de cada diez personas prefieren utilizar la aplicación de *Uber* o similares frente a la contratación de un auto de sitio y/o taxi por la seguridad que les brinda al estar integrada con los datos del chofer y el auto que esperan, aunado a la rapidez, facilidad y disponibilidad del servicio con costos bajos comparados con el transporte público de este tipo (Asociación de Internet MX, 2021).

Por lo tanto, a pesar de que hacia el interior de la empresa y para con sus empleados y choferes existen pocas normas éticas, la plataforma que vino a cambiar la industria permanece en el subconsciente y agrado de sus usuarios finales.

1.11 Modelos de negocio digitales: Caso *Spotify*

A lo largo de la historia, los avances tecnológicos han influido en la eficiencia de los procesos y en lo que se refiere a la digitalización esta no se queda atrás ya que las compañías están en un constante desarrollo para adaptarlas a su modelo, logrando así satisfacer la demanda de los clientes y mercado actual.

Uno de los ejemplos claros de estos nuevos modelos de negocio que están transformando la industria es la empresa *Spotify*.

Esta empresa nace en Suecia en el año 2006 de la mano de Daniel Ek y Martin Lorentzon. Es una aplicación multiplataforma que ofrece servicios de reproducción de música en dispositivos móviles y/o fijos mediante una conexión a internet (Vroom & Sastre, 2018).

Los convenios con las compañías discográficas para conseguir las licencias de canciones retrasaron el lanzamiento de manera pública y fue hasta octubre del año 2008 cuando se dio a conocer en Suecia, Finlandia, Noruega, Francia, Reino Unido y Francia, con lo cual los usuarios podían elegir entre miles de canciones, sin la necesidad de descargas o adquirir un disco compacto.

En un principio se lanzaron dos modalidades de servicio: por suscripción y acceso gratuito. La primera funcionaba con un pago mensual, y la segunda era necesario contar con una invitación por parte de otro usuario previamente suscrito, teniendo ciertas restricciones en cuanto al número de horas que podían escuchar (Vroom & Sastre, 2018).

Un año después del lanzamiento, *Spotify* creó la aplicación para celulares, esto debido a los cambios en el mercado que se estaban suscitando y estos dispositivos se estaban convirtiendo en una pieza imprescindible en la vida de las personas. Con dicha aplicación, los usuarios tenían la facilidad de continuar disfrutando la música en cualquier lugar. De igual manera, ese mismo año se creó la modalidad premium, con la ventaja de evitar publicidad.

En el 2011 y contando con 10 millones de usuarios, *Spotify* inició su expansión internacional llegando a Estados Unidos, país en el que su principal competidor era *iTunes*,

aplicación perteneciente a la empresa *Apple* y con bastantes similitudes, donde era necesario un enfoque diferente al utilizado en Europa (Vroom & Sastre, 2018).

La táctica elegida para llegar al público objetivo fue ofrecer seis meses de uso premium de manera gratuita. Después de este periodo podían continuar con el acceso a través de la suscripción con costo o permanecer en el modo gratuito con publicidad.

Fue hasta el año 2013 cuando *Spotify* cruzó más fronteras y estuvo disponible en más de 50 países, logrando así un millón de suscriptores pagados y 6 millones a nivel mundial. Posteriormente, el crecimiento de *Spotify* fue exponencial y en julio del 2016 la empresa logró 30 millones de suscriptores y 100 millones de usuarios totales, consiguiendo un incremento para el 2017 a 60 millones de suscriptores y 140 millones de usuarios totales, logrando su disponibilidad en más de 60 países en los continentes de América, Europa, Asia y Oceanía (Vroom & Sastre, 2018). Para el 2018, *Spotify* logró cotizar en la bolsa de valores de Nueva York.

1.11.1 Estrategia genérica

De acuerdo a las estrategias genéricas definidas por Porter (1980) y acorde a su segmentación, *Spotify* ha manejado una estrategia de diferenciación por el servicio que ofrece: música digital, el cual se adecua a las necesidades de cada usuario, y personaliza los gustos de cada usuario a medida que se utilice la aplicación, enfocándose en agregar más esquemas a su producto, como crear comunidad a través de las redes sociales compartiendo la música que se escucha en el momento, creación y seguimiento de listas de reproducción de otros usuarios u artistas favoritos, sugerencias de música similar a las preferencias individuales, agregando material nuevo y notificando las nuevas canciones, entre otros.

Así mismo, como se observa en la ilustración 8, *Spotify* ofrece planes de suscripción acorde a las necesidades y presupuesto del consumidor, a fin de que seleccione la opción que más le convenga.

Ilustración 8: planes de suscripción de Spotify

<p>1 mes gratis si te suscribes</p> <p>Planes prepagos disponibles</p> <p>Individual</p> <p>Después de la prueba, solo \$ 115.00 al mes</p> <p>1 cuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escucha música sin anuncios ✓ Reproduce tus canciones en cualquier lugar, incluso sin conexión ✓ Reproducción on-demand ✓ Usa la opción prepaga o suscríbete 	<p>1 mes gratis si te suscribes</p> <p>Planes prepagos disponibles</p> <p>Duo</p> <p>Desde \$ 149.00 por mes después del período de la oferta</p> <p>2 cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 cuentas Premium para parejas que viven juntas ✓ Duo Mix: una playlist para dos, actualizada periódicamente con la música que más les gusta ✓ Reproducción de música sin anuncios, sin conexión y on-demand ✓ Reproduce tus canciones en cualquier lugar, incluso sin conexión ✓ Reproducción on-demand ✓ Obtén un plan de prepago o suscríbete a la renovación mensual automática 	<p>1 mes gratis si te suscribes</p> <p>Planes prepagos disponibles</p> <p>Familiar</p> <p>Después de la prueba, solo \$ 179.00 al mes</p> <p>Hasta 6 cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 6 cuentas Premium para familias que viven juntas ✓ Family Mix: una playlist para tu familia, actualizada periódicamente con la música que más les gusta ✓ Bloquea la música explícita ✓ Reproducción de música sin anuncios, sin conexión y on-demand ✓ Usa la opción prepaga o suscríbete ✓ Spotify Kids: una aplicación independiente creada solo para niños 	<p>1 mes gratis</p> <p>Universitario</p> <p>Después de la prueba, solo \$ 57.00 al mes</p> <p>1 cuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuento especial para estudiantes universitarios elegibles ✓ Escucha música sin anuncios ✓ Reproduce tus canciones en cualquier lugar, incluso sin conexión ✓ Reproducción on-demand
--	--	---	---

Nota: información tomada de Spotify (2021).

1.11.2 Estrategia de crecimiento

Spotify empezó como una plataforma gratuita para usuarios limitados, sin embargo, al paso del tiempo la red de usuarios comenzó a crecer mediante invitaciones, concentrándose mayormente en Europa hasta que en 2011 fue lanzada en Estados Unidos (Vroom & Sastre, 2018), el cual es su mayor mercado en la actualidad alcanzando 140 millones de usuarios para el 2017. Este impresionante impulso se logró mediante alianzas estratégicas y un crecimiento orgánico basado en sus capacidades, las cuales eran mejores que sus competidores, ofreciendo un servicio con ventajas competitivas frente a sus rivales.

De acuerdo con Kourdi (2010), el crecimiento orgánico puede ser sostenido explotando una ventaja de producto y siendo mejores que los competidores cuando entran

en un nuevo mercado, lo cual hizo *Spotify* para su crecimiento. Contaban con un mejor desarrollo frente a la competencia, sacándole el mayor provecho posible, respaldados financieramente para su expansión desde 2007, donde levantó fondos por un total de \$1.06 billones de dólares mediante siete rondas de financiamiento (Vroom & Sastre, 2018), lo cual facilitó su desarrollo en otros países y mercados.

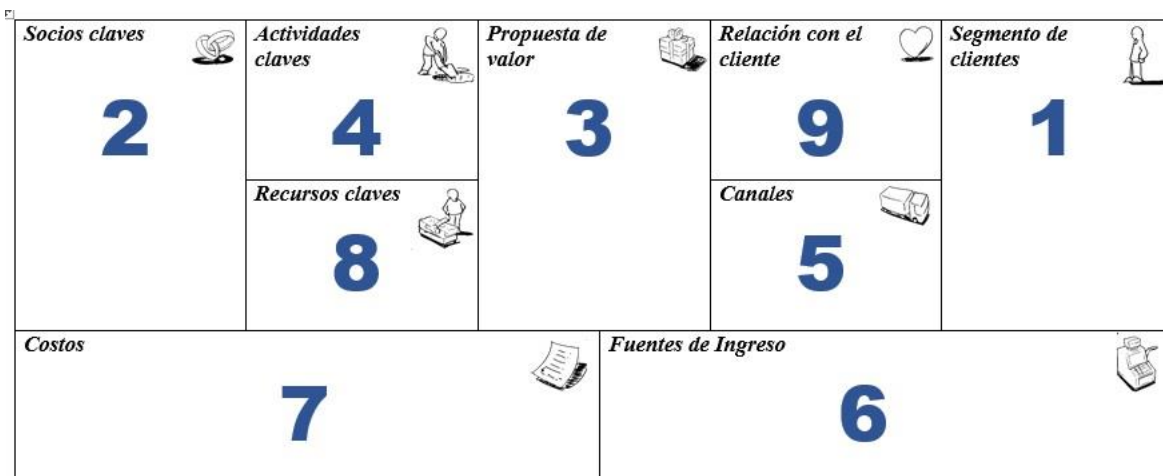
Su alianza estratégica con los tres grandes sellos discográficos fue clave para su éxito, ya que gracias los derechos musicales, *Spotify* pudo contar con un contenido sumamente atractivo para el mercado en general, con millones de artistas y billones de canciones disponibles para sus clientes mientras que las compañías discográficas recibieron pagos millonarios de parte de esta por concepto de regalías (Vroom & Sastre, 2018).

1.11.3 Modelo de negocio y canvas

Una herramienta para formalizar un modelo de negocio es el diagrama de *Canvas*. Esta metodología fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 y describe gráficamente el proceso en que una organización crea, entrega y captura su valor (Ferrería Herrera, 2015). Este diagrama se compone de nueve espacios en los cuales se plasman los componentes generales del modelo, los cuales tienen como centro la propuesta de valor de la empresa.

El diagrama *Canvas*, como lo muestra la ilustración 9, indica el orden como deben ser analizados y plasmados los componentes de acuerdo a lo siguiente: sobre la base están los bloques que soportan todo el esquema (costos e ingresos), para después enfocarse en los canales y las relaciones con los clientes de acuerdo al mercado meta identificado, mientras que los socios clave son los encargados de determinar las actividades y recursos.

Ilustración 9: Modelo Canvas



Nota: creación propia con información de “El modelo canvas en la formulación de proyectos”

(Ferrería Herrera, 2015).

Estos módulos se describen de la siguiente manera (Ferrería Herrera, 2015):










1. Segmentos de clientes: una organización puede atender a uno o varios segmentos, esto a fin de conocer el nicho y oportunidades del negocio.
2. Socios claves: se refiere a las empresas importantes que aportan los recursos indispensables para llegar a los clientes potenciales.
3. Propuesta de valor: consiste en la solución que una empresa aporta para resolver el problema del cliente y/o mercado meta.
4. Actividades claves: son aquellas acciones enfocadas a alcanzar los objetivos de la organización.
5. Canales: Son las formas en cómo la empresa se comunica, distribuye y vende de manera directa con su segmento de clientes para entregar valor.
6. Fuentes de ingreso: consiste en el flujo de efectivo que se obtiene una vez que su producto o servicio ha sido adquirido por sus clientes.

7. Costes: son aquellos gastos, directos e indirectos, en los que incurre la organización por concepto de operación.
8. Recursos claves: son aquellos activos necesarios e imprescindibles para que la empresa pueda cumplir con su propuesta de valor.
9. Relación con el cliente: se refiere a la manera en cómo interactúa la organización con su mercado meta.

Ahora bien, si se aplica el modelo *canvas* a la empresa *Spotify*, como se observa en la ilustración 10, se identifica el segmento de clientes al que está dirigido, el cual es la generación de *millennials* o aquellas personas nacidas entre los años de 1980 y 1996, con características y hábitos de consumo bien definidos, entre ellos: se mantienen conectados a dispositivos electrónicos la mayor parte del tiempo y buscan identidad, por lo que la música les permite crear su propio estilo y diferenciarse del resto (Vroom & Sastre, 2018) ya sea utilizando gratis el servicio escuchando mensajes de los patrocinadores o aquellos suscriptores que prefieren música sin interrupciones.

Así mismo se puede observar que los socios claves de la compañía son aquellos sellos discográficos y músicos independientes que aportan el material necesario para que esta pueda brindar su servicio y cumpla con su propuesta de valor, la cual es que se tenga acceso a una base de datos con más de 40 millones de canciones y/o contenido con acceso las 24 horas del día, los siete días de la semana y una excelente calidad de sonido, pudiendo escucharse a través de sus canales de distribución como lo es su aplicación para dispositivos móviles y su página web realizando actividades clave como mantenimiento de software, negociación con sus proveedores y pago de publicidad por parte de sus patrocinadores.

Ilustración 10: Modelo canvas aplicado a la empresa Spotify

Socios claves  Compañías discográficas. Músicos independientes.	Actividades claves  Mantenimiento a la página web y app. Negociación de bibliotecas/ canciones. Publicidad. Recursos claves  Contratos con compañías discográficas. Marca. Biblioteca digital.	Propuesta de valor  Acceso a una base de datos musical con más de 40 millones de canciones a través de su versión premium o gratis vía streaming	Relación con el cliente  Espacio online (página web, redes sociales, app) para compartir experiencias y gustos. Canales  Página web. Aplicación para dispositivos móviles	Segmento de clientes  Usuarios sin membresía. Suscriptores. Empresas de publicidad.
Estructura de coste  Regalías Personal (administrativo, TI, entre otros). Infraestructura de TI		Fuentes de ingreso  Contratos de publicidad Suscripciones (familiares, individuales, anuales, mensuales, etc.).		

Nota: Creación propia con información de Vroom & Sastre (2018).

Las fuentes de ingreso de *Spotify* provienen en su gran mayoría de las suscripciones, dejando en segundo plano los contratos publicitarios (Vroom & Sastre, 2018) y con eso alcanzar a cubrir sus costos, los cuales consisten en las regalías pagadas a los artistas y/o sellos discográficos, al personal de las diferentes áreas de la empresa y el mantenimiento a la infraestructura de las tecnologías de información como lo son servidores, desarrollo de nuevas versiones de aplicaciones, entre otros.

Todo lo anterior se logra por medio de los recursos clave que la empresa tiene definidos, entre ellos los contratos con las compañías disqueras, la marca y/o reputación que han logrado a lo largo de los años, la biblioteca digital con la que cuentan, entre otros, con lo que se crea una relación con el cliente a través de la comunidad en línea de la página

web, redes sociales, foros, entre otros que brindan al usuario una alternativa personalizada de alto nivel que al paso del tiempo genera lealtad y satisfacción.

1.11.4 Desempeño de la empresa

Cuando *Spotify* empezó a cotizar en la bolsa de valores de *Nueva York*, su acción cerró su primer día en \$149.01 dólares, alcanzando un valor en el mercado de \$26,500 millones de dólares (C|Net en español, 2021).

En la ilustración 11 se puede observar el precio de la acción de *Spotify* en un rango que va desde abril del año 2020, hasta febrero del presente año.

Ilustración 11: Incremento de las acciones de Spotify



Nota: información tomada de Investing.com (2021).

En la ilustración 12 se puede observar que la acción de *Spotify* ha tenido altas y bajas en el último año, sin embargo, el aumento en el periodo mostrado es significativo. Esto significa que hay más inversionistas interesados en la empresa y en apostarle a su crecimiento. De igual manera se observa que en un rango de diez meses, la acción ha crecido de 151.57 al cierre de abril del 2020 a 351.78 en febrero del 2021, lo cual se traduce en un 132% de aumento (Investing.com, 2021).

Ilustración 12: Gráfica de incremento de acciones de Spotify



Nota: gráfica tomada de (Investing.com, 2021).

Por lo anterior y considerando la información histórica desde que *Spotify* cotizó en la bolsa, el mayor aumento en la acción se registró durante el año 2020 (Investing.com, 2021) como se menciona en su carta a accionistas (Spotify, 2021), esto derivado de la pandemia que se registra a nivel mundial desde inicios del año 2020 y a la necesidad de la población de quedarse en casa, razón por la cual se incrementó el número de usuarios y suscripciones directas en la plataforma.

Complementando lo anterior, en la ilustración 13 se observa un resumen de los usuarios con los que cuenta la empresa, sus principales métricos financieros hasta el último cuarto del año 2020 y la comparación año con año y cuarto con cuarto respecto al 2019.

Ilustración 13: Resumen métricos financieros Spotify

RESUMEN DE USUARIOS Y MÉTRICOS FINANCIEROS					
				Cambio %	
Usuarios (M)	Q4 2019	Q3 2020	Q4 2020	A/A	C/C
Total de usuarios mensuales	271	320	345	27%	8%
Suscriptores Premium	124	144	155	24%	7%
Suscriptores Gratuitos (Anuncios)	153	185	199	30%	8%
Finanzas (EUR M)					
Premium	1638	1790	1887	15%	5%
Gratuito (Anuncios)	217	185	281	29%	52%
Total Ingreso	1855	1975	2168	17%	10%
Ganancia Bruta	474	489	575	21%	18%
Margen Bruto	25.60%	24.80%	26.50%	-	-
Ingreso operativo	-77	-40	-69	-	-
Margen operativo	-4.10%	-2%	-3.20%	-	-
Flujo de efectivo neto de las actividades operativas	203	122	107	-47%	-12%
Flujo de caja libre	169	103	74	-56%	-28%

Nota: elaboración propia con información de Spotify (2021).

Como se puede observar, la columna A/A muestra la diferencia en porcentaje del año 2019 contra el 2020 y la columna C/C hace una comparación de cuarto con cuarto de los dos años anteriores. Según su carta a los accionistas realizada en febrero del presente año (Spotify, 2021), *Spotify* considera el cierre del año 2020 como fuerte, superando los objetivos previamente planteados en cuanto al número de suscriptores nuevos y un margen bruto mayor a lo esperado. De igual manera se hace mención a que los gustos de los usuarios estuvieron más enfocados a *podcasts*, lo cual se tradujo en más suscriptores.

Así mismo se observa que los ingresos de *Spotify* han aumentado año con año y cuarto con cuarto, lo que contrasta con su margen operativo negativo, lo que significa que sus costos y gastos han aumentado significativamente de acuerdo a lo informado en la carta a los accionistas, donde se menciona que el gasto operativo aumentó 17% comparado con el año anterior debido a un incremento en los cargos sociales que no estaban considerados.

De igual manera el estado de resultados tuvo un impacto debido a la volatilidad de su acción, contando con una *Beta* de 1.64 (Yahoo Finanzas, 2021).

Al final del resumen financiero se observa que el flujo de caja ha disminuido contra el año pasado, esto debido al beneficio de capital de trabajo favorable incluido en el 2019 y a los pagos adicionales por la generación de *podcasts*.

A pesar de esto, *Spotify* se considera una empresa sólida y con aceptable situación financiera. Está consciente de que los cambios mundiales durante el año 2020 influyeron de manera negativa en sus ingresos por publicidad para suscriptores gratuitos, sin embargo están confiados y seguros que el 2021 será un buen año, con lo que esperan crecer el número de suscriptores entre 407 y 427 millones y aumentar su margen entre un 23.7% y un 25.7% (Spotify, 2021).

1.12 Trabajo desde casa en el entorno actual

En esta sección se detallan las ventajas y desventajas de la modalidad de trabajo en línea o teletrabajo, la cual no es nueva.

Esta surgió en Norteamérica desde mediados de los años setentas, cuando estalló la crisis energética en Estados Unidos (Sierra Castellanos, Escobar Sánchez, & Merlo Santana, 2021). Se vio como una oportunidad de disminuir costos y recortar el tiempo de traslado de los trabajadores, y desde entonces, su uso se ha incrementado exponencialmente a raíz del auge y uso masivo del internet y la creciente industria de tecnologías de información.

La *Organización Internacional del Trabajo* define al teletrabajo como “el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como pueden ser teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, tabletas, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador”

(OIT, 2021). Cabe destacar que anteriormente su uso era casi exclusivo para las empresas de tecnologías, sin embargo, en una encuesta realizada en el año 2019, tres de cada cuatro trabajadores consideraron que es la nueva normalidad (Lowy, 2020). Esta modalidad tiene muchas virtudes que se describen más adelante, así como desventajas, las cuales es necesario considerar antes de incursionar en esta modalidad de empleo dentro de una organización.

1.12.1 Beneficios y desventajas del trabajo en casa

De acuerdo al artículo de periódico *New York Times* (Cramer & Zaveri, 2020), el trabajo en casa tiene varias ventajas, entre las cuales destacan:

- Aumento en la productividad al no tener juntas presenciales y pláticas en la oficina: al no estar rodeado de colegas, se ahorra tiempo de pláticas no productivas y en juntas innecesarias.
- Pasar más tiempo con la familia: al trabajar en casa la gente se acerca más a su círculo principal y pueden dedicarle más tiempo: desayunar, comer con ellos, entre otras actividades.
- Invertir tiempo en actividades recreativas: con el tiempo ahorrado en traslados se aprovecha en la salud física, por ejemplo.
- Empleados más descansados: debido a que no necesitan trasladarse de un lugar a otro, el tiempo de descanso aumenta.
- Empleados más contentos al ahorrar dinero: se ahorra dinero en gastos de transporte como: gasolina y mantenimiento a vehículos, aunado a las comidas que usualmente se realizan fuera del hogar.
- Aumento en la productividad por el desplazamiento al centro de trabajo.

- Empleados más sanos y menos propensos a adquirir alguna enfermedad: dado que, en los ambientes de oficina cerrados, la gente es más propensa a obtener alguna enfermedad respiratoria, al mantenerse aislados o fuera de contacto con otros, los contagios disminuyen.

De igual manera, el autor (Lowy, 2020) hace referencia a un par de beneficios adicionales al trabajo en casa:

- Disminución de gastos generales en las organizaciones: con esta modalidad, las empresas ahorran en gastos fijos como lo son: renta de oficinas y o espacios laborales, luz, agua, mantenimiento, personal de seguridad, entre otros.
- Horarios más flexibles para empleados: los empleados pueden organizar de manera más eficiente sus prioridades y por consiguiente su horario.

Sin embargo, así como hay ventajas, este también cuenta con inconvenientes para las dos partes (Giurge & Bohns, 2020):

- Sentimiento de responsabilidad por trabajar todo el día sin horarios establecidos: principalmente para los empleados que no habían experimentado el trabajo en casa, la presión por demostrar que son productivos trabajando todo el día se incrementa.
- Empleadores buscando a sus empleados fuera de horarios laborales: esta costumbre aplica para jefes que no están acostumbrados a esta modalidad y su manera de liderazgo consiste en supervisar a los colaboradores de manera constante, sin embargo, al no ser accesible por esta, optan por buscarlos fuera de horarios de trabajo y asegurarse que están disponibles.
- Mantener un balance con la familia y el trabajo: la brecha en tiempos para trabajar y atender situaciones personales es muy corto cuando los colaboradores permanecen en casa.

Adicional a lo anterior, otras desventajas que menciona el autor (Lowy, 2020) son la disminución o pérdida del contacto personal y comunicación así como el conocimiento laboral, ya que cuando se está en la oficina se interactúa con los compañeros y se preguntan dudas, sin embargo esta actividad es posible llevarla a cabo por medio de llamadas telefónicas, las cuales son vistas como una actividad adicional que conlleva mayor esfuerzo, lo que trae como consecuencia que los colaboradores prefieran omitirla o no preguntar.

1.12.2 Trabajo en casa y pandemia Covid-19

Si bien como se mencionó en los párrafos anteriores, muchas de las empresas transnacionales o aquellas donde las condiciones climáticas son extremas (Agussol, 2012), desde hace varios años han empleado el trabajo desde casa o anteriormente llamado teletrabajo (Dangelmaier & Kress, 1999). Sin embargo, desde febrero del año 2020, con la pandemia generada por la cepa de coronavirus *SARS-COV2* conocida como *covid-19* (World Health Organization, 2021), obligó a un tercio de la población de países como Emiratos Árabes Unidos (Guantario, 2020), cinco mil trabajadores de la empresa *Twitter Inc* (Wagner, 2020), más del 68% de la población mexicana (Hernandez Armenta, 2021) entre otros, a trabajar desde casa para evitar el contagio y la propagación del virus.

De acuerdo a datos de la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT, 2021) antes de la pandemia, en la *Unión Europea* esta modalidad variaba de un treinta por ciento a un diez por ciento en ciertos países. Después de las medidas de confinamiento implementadas por los gobiernos, este subió hasta sesenta por ciento en los más afectados por el virus y con infraestructura desarrollada para sostener dicha modalidad (OIT, 2021).

Desde entonces, las empresas han buscado formas en continuar operando exponiendo lo menos posible a su personal siendo eficientes con sus procesos y

mejorándolos, sin embargo también se han enfrentado a diversas situaciones, por ejemplo: mala comunicación entre empleados y directivos que, de acuerdo a Lowy, el contacto cara a cara es 34 veces más efectivo que un correo electrónico, lo que impacta en la velocidad de respuesta frente a la toma de decisiones importantes pero que se puede resolver con videoconferencias donde la cámara esté encendida.

Otro de los inconvenientes que se ha presentado a raíz de este confinamiento son las juntas innecesarias. Mientras en un entorno presencial, estas se realizaban previa agenda, dentro de la situación actual es recomendable trabajar de la misma manera o incluso si los puntos a tratar no son relevantes, es posible enviar un correo electrónico (Lowy, 2020).

Así mismo, ante esta nueva normalidad, otro de los retos que ha enfrentado todo empleado es su organización es atender asuntos laborales y cuestiones familiares, entre ellos el cuidado de los hijos o adultos mayores que, de acuerdo a Gratton y con base en un estudio donde participaron tres mil personas, se llegó a la conclusión de que ellos influyen en la productividad y creatividad de los colaboradores disminuyéndola considerablemente.

Por lo anterior se recomienda establecer límites a través de bloques de horarios a fin de dedicar tiempo a cuestiones personales como laborales sin perder el enfoque o disminuir el rendimiento. Así mismo se necesario que los empleadores desarrollen la empatía hacia los colaboradores para evitar tensiones, sentimientos de frustración, respetar los horarios laborales (Gratton, 2020) y evitar el *burnout* (Giurge & Bohns, 2020), la cual es una expresión utilizada cuando un colaborador se siente exhausto y agotado por tratar de cumplir las expectativas de los jefes, dando como resultado una sensación de angustia y desmoralización por las demandas poco realistas que no pueden ser resueltas con los recursos con los que cuenta (Kelly & Moen, 2020).

1.12.3 Empresa pionera en trabajo en casa

Un ejemplo de adaptación, que empresas transnacionales tuvieron que afrontar, es *Hewlett Packard (HP)*. Para ella, el trabajo en casa no es nuevo, llevan algunos años trabajando de manera flexible entre la oficina y el hogar, ofreciéndolo a sus empleados como una prestación, una manera de demostrar flexibilidad y cómo se preocupan por ellos (Enderle, 2021). Algunas de las acciones que *HP* ha tomado para tener un trabajo en casa exitoso son:

- Capacitar a sus líderes para que tener un mejor manejo de sus empleados de manera remota.
- Crear métricos para medición de productividad a distancia.
- Reuniones individuales y de equipo regulares, utilizando herramientas tecnológicas que permiten tener un mejor contacto.
- Entrenamientos a empleados y sus familias, haciendo que la gente se sienta incluida y acompañada por su empresa a distancia.

Como resultado de estas y otras acciones, sus empleados se sienten conectados y con un gran compromiso hacia la empresa. Es una lección que *HP* está dando al mundo y a otras organizaciones ya que los empleados necesitan formar parte de la compañía y estar en comunidad, así como saber que preocupan por ellos y atienden sus necesidades. Con esto las ventajas para la empresa son amplias, por ejemplo: la lealtad y compromiso que tienen sus empleados, disminución en gastos de oficina e insumos, entre otros (Enderle, 2021).

Para finalizar, el teletrabajo fue la respuesta de los corporativos para cumplir con las restricciones gubernamentales e indudablemente cambió la percepción de esta modalidad laboral y llegó para quedarse por tiempo indeterminado (Gratton, 2020), por lo que es importante que las empresas continúen adecuando sus formas de colaboración, entre ellas la

disminución de viajes y más juntas remotas (Winston, 2020), así como la flexibilidad de tiempo que los directivos brindan a sus colaboradores y busquen diversas maneras de recreación que puedan combinar con el trabajo, a fin de mantener una salud mental y emocional a largo plazo (Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky, & Gray, 2021).

1.13 La mercadotecnia como parte de la estrategia

El concepto de mercadotecnia surge en la década de 1950 y su filosofía está enfocada en el cliente y establece que para tener mayor autonomía que sus rivales, se tiene que entregar, crear y comunicar un valor superior al de la competencia, Kotler y Armstrong (2013) definen la mercadotecnia como un proceso social y administrativo en el cual los individuos logran lo que necesitan y desean, por medio de la creación de productos con valor añadido y su intercambio con sus semejantes.

Una segunda definición que se presenta es la de la Asociación americana de mercadotecnia (2017) definen la mercadotecnia como un proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos.

El punto de partida de la mercadotecnia es la satisfacción de los deseos de los consumidores a través de sus productos o servicio que la compañía produzca, así como conocer a sus clientes, sus necesidades, y sus deseos y de cómo se comportan, solo así la organización podrá elaborar un proceso que permita satisfacer las necesidades de sus clientes reales o potenciales y obtener una relación duradera.

Por lo tanto, una de las funciones de la mercadotecnia es el diseño de las estrategias, para delimitarlas se debe de definir y analizar los perfiles del consumidor que conforman al mercado meta, para después formular y seleccionar las que mejor se adapten al perfil del

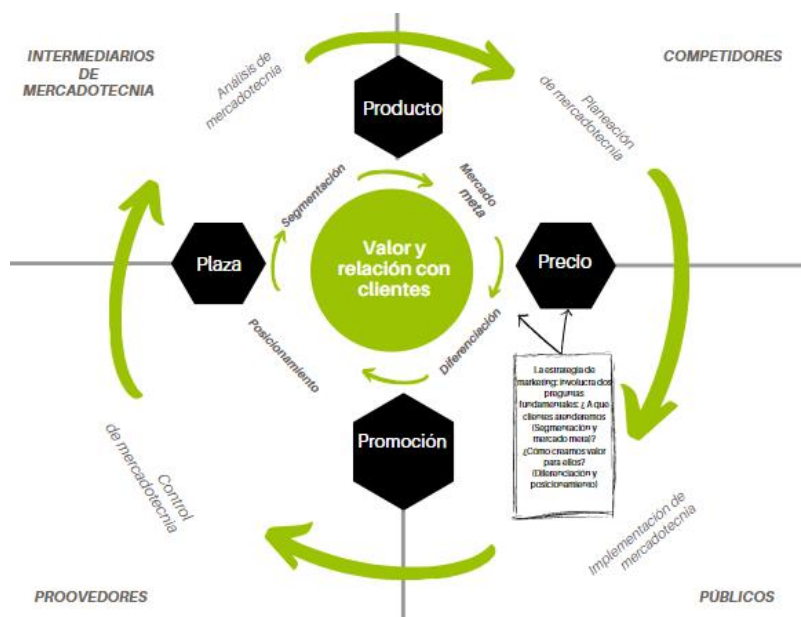
mercado objetivo (Kotler & Armstrog, 2013). Las empresas deberán adherirse a dicha estrategia, pero también mejorarla constantemente esto debido al cambio que los consumidores demandan.

1.13.1 Estrategia de la mercadotecnia

Las estrategias son acciones enfocadas al logro de un objetivo determinado, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2008) antes de crear el plan la organización tiene que identificar a sus compradores metas, crear y capturar el valor del cliente es un impulso a la táctica. (Kotler & Armstrong, 2008)

El área de mercadotecnia requiere aportaciones de otras como compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, toda empresa de acuerdo con Kotler y Armstrog (2013) debe de estar centrada en el cliente, para así crear valor y lograr relaciones redituables a la par que, de ganarle los clientes a los competidores, pero para hacer esto se requiere entender al cliente sus necesidades y deseos. La imagen 8 sintetiza las actividades primordiales de la estrategia y la mezcla de mercadotecnia.

Imagen 1 Estrategias y mezcla de mercadotecnia



Nota: Elaboración propia con información tomada de Kotler y Armstrong (2008)

1.13.2 Pasos de la creación de la estrategia de mercadotecnia

Constantemente las compañías que buscan posicionar su producto o servicios, lanzar nuevos equipos o abarcar más mercado, establecen estrategias de mercadotecnia. Los pasos que utilizan describen como las empresas entienden el mercado y los métodos que utilizan para retener a los clientes y atraer nuevos.

De acuerdo con Kotler y Armstrog (2013) las organizaciones reconocen que coexisten diversas necesidades y grupos de consumidores en el mercado, se dirigen a esos grupos que pueden satisfacer de una mejor manera, para después colocar su producto de forma que el mercado meta reconozca sus ofertas.

Para obtener una estrategia exitosa se deben de tomar en cuenta los siguientes tres pasos fundamentales (Kotler & Armstrog, 2013):

1. Segmentación de mercado. Es un paso donde el mercadólogo divide a cierto tipo de personas que tienen necesidades, características y comportamientos diferentes respecto a un producto, lo divide en partes muy definidas, una de las cuestiones del especialista en mercadotecnia es identificar el número adecuado y el segmento de la naturaleza a la cual se dirigirá la organización, así como identificar sus características.

A continuación, se mencionan las variables más utilizadas al momento de la segmentación:

- Criterios geográficos, se refiere a la región, el idioma, el tamaño de la población, tipo de clima.
- Criterios demográficos, engloba lo que es la edad, el sexo, la ocupación, religión, estado civil, tamaño de la familia.

- Criterios de comportamiento, comprende al tipo de usuario, con que tanta frecuencia compra, así como su volumen de compra, su actitud hacia el producto, y el beneficio que espera del producto.
- Criterios conductuales, es en función de la conducta de los usuarios y se basa en sus conocimientos, actitudes, uso o su respuesta frente a determinado producto y la lealtad de los consumidores a cierta marca.

Segmentar al mercado hace que la empresa tenga cierta ventaja competitiva frente a los competidores, ya que focalizan todos los esfuerzos y recursos para los consumidores meta (Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J., 2007).

2. Segmentación de mercado meta. Después de que la empresa delimita en grupos más pequeños a los consumidores a los que se va a dirigir, evalúa cual o a cuáles categorías le conviene más enfocarse, también esto depende de la posición económica de la organización. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), las empresas por lo general entran a un sector y dependiendo de su éxito es cómo van añadiendo más componentes.
3. Diferenciación y posicionamiento del mercado. Una vez seleccionado el mercado objetivo, el siguiente paso es diferenciar el producto frente a la competencia, así como que posición quieren tener en la mente de los consumidores, Kotler y Armstrong (2008) señalan que el posicionamiento ocupa un lugar característico y deseable en los clientes.

Para los responsables del área de mercadotecnia, tener bien estructurado a quien va a ir dirigido el producto o servicio es fundamental, la elección de uno de estos tres factores es proporcional al éxito que pueda tener la compañía, se debe de seleccionar la estrategia

que más se adapte a sus fortalezas y la cual sea menos replicable para su competencia, para así tener una ventaja competitiva.

1.13.3 Mezcla de la mercadotecnia

Una vez determinado el plan estratégico a implementar, la compañía ya se encuentra preparada para decidir sobre la mezcla de la mercadotecnia a utilizarse, Stanton, Etzel y Walker (2007), la definen como cuatro elementos fundamentales que conforman el programa de mercadotecnia de una compañía.

La combinación de los elementos permite a la empresa alcanzar los objetivos mediante la creación de estrategias para satisfacer las necesidades de las personas y desarrollan una ventaja competitiva con respecto a su competencia. Kotler y Armstrong (2013), explican cuatro variables mercadológicas: precio, distribución, promoción, y producto, estas herramientas forman parte de las decisiones del área de mercadotecnia.

Las cuatro variables mencionadas anteriormente pueden influir en las percepciones de los consumidores y, en última instancia, en el éxito de la campaña. En la imagen 6 se muestran los componentes que conforman la mezcla de las cuatro P.

Imagen 2: Imagen de la mezcla de la mercadotecnia, Cuatro s



Nota: Elaboración propia con información tomada de Kotler y Armstrong (2013)

A continuación, se explicarán lo que son estas cuatro variables.

- **Producto:** de acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), lo define como un bien intangible o tangible que se va a comercializar y que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos de los consumidores, es una propuesta de valor, de la misma manera comenta que los clientes tendrán mayor tendencia a aquellos productos con mejor calidad, mejor desempeño y los más innovadores.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar a cambio del producto o servicio, de los cuatro elementos de la mezcla, esta variable es la única que genera ingreso a la organización.
- **Plaza (Distribución):** es la forma en que la organización va a hacer llegar los servicios o productos desde la fábrica hacia los clientes potenciales y también implica las acciones que la empresa va a realizar para mantener los productos

accesibles al cliente. Hoy en día, la distribución ha cambiado no nada más se puede encontrar el producto o servicio en las tiendas físicas, sino que también, en internet y aquí es importante la logística que vaya a utilizar la organización para hacer llegar el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2008).

- Promoción: se basa generalmente en las acciones que comunican al consumidor sobre los productos y sus beneficios y la forma en que los van a persuadir para comprarlos, en este cuarto paso de la mezcla, se involucran el área de relaciones.

La mezcla de estos cuatro componentes, es un conjunto de herramientas interrelacionadas que controlan y desarrollan cierta ventaja respecto a su competencia, ya que evalúan y deciden que decisiones se tomaran para que los objetivos se cumplan benéficamente conforme a la estrategia general.

Considerada una de las estructuras básicas en los diversos planes de mercadotecnia de una organización sin importar el tamaño de la misma, cada empresa adapta la clasificación de acuerdo a sus necesidades y particularidades con el objetivo final, que es la satisfacción de las necesidades o deseos del mercado meta por medio de un producto o servicio.

1.13.4 implementación de la mercadotecnia

La planificación de las estrategias es solo el comienzo hacia una mercadotecnia exitosa, pero si no se implementan de manera apropiada, el fracaso es inminente, sin importar que recurso económico se le haya asignado al proyecto, la implementación transforma los planes en acciones para así alcanzar los objetivos estratégicos.

La planeación se hace responsable del que y del por qué, mientras que la implementación abarca el cuándo, cómo, quien y donde, con la finalidad aumentar el nivel de ventas de la organización.

De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2008) la implementación implica hacer bien las cosas, ya que si dicha es implementación eficaz pueden lograr una ventaja competitiva. Las empresas duplican las estrategias de sus competidores, pero para ganar el mercado meta, se tiene que tener una mejor o más rápida ejecución.

En un mundo cada vez más globalizado todos los niveles del sistema de mercadotecnia deben de contribuir para la implementación y las estrategias enfocadas hacia el objetivo general, no solamente se toma en cuenta dicha área, sino que también se toman decisiones en conjunto con otras áreas de la compañía. Mientras que la primera toma las decisiones relacionadas con los segmentos meta, marcas, empaques, fijación de precios, promoción, distribución, ingeniería decide acerca del diseño de los productos, de los niveles de producción de inventario, mientras que el área de finanzas se llevan a cabo negociaciones sobre el presupuesto de los siguientes años así como del flujo de efectivo y la inversión en nuevos productos o lanzamientos, pero no solamente se tiene comunicación internamente, también tiene que haber una comunicación externa como las agencias publicitarias, esto para la planificación de las campañas y con los medios de comunicación.

El logro de la implementación reside en lo bien que una empresa fusione personal, la estructura organizativa, los sistemas de las tomas de decisiones y la cultura empresarial en programas de acciones para encauzarlas con sus estrategias (Kotler & Armstrong, 2008)

1.13.5 Control de la mercadotecnia

Llevar a la práctica un plan, también requiere medir y evaluar el comportamiento de las estrategias y los planes de la metodología, así como tomar acciones correctivas para asegurar el alcance de los objetivos, (Kotler & Armstrong, 2008) mencionan que el control de la mercadotecnia se engloba en cuatro pasos, que son los siguientes:

1. Establecer metas de mercadotecnia concretas
2. Medición del desempeño en el mercado
3. Evaluación de las diferencias entre el desempeño esperado y el real
4. Implementa acciones correctivas

(Kotler & Armstrong, 2008) señalan que es importante un control operativo en donde se coteje el desempeño actual con el plan anual que se pretenden cumplir, para así proceder a realizar cambios en caso de ser necesario, para así alcanzar las metas de ventas y las utilidades, así como la rentabilidad de los diferentes productos.

El control estratégico por su parte identifica, si las estrategias son consecuentes de sus oportunidades, esto debido a que en cierto tiempo los programas de mercadotecnia pueden volverse obsoletos y es por eso por lo que se deben de evaluar constantemente para que el enfoque este alienado con los objetivos y con el mercado. Para la implementación de este control se encuentra la auditoria, la cual hace un análisis constante y periódico del entorno, los objetivos, estrategias y las acciones de las empresas, para así identificar los problemas y las oportunidades.

Según (Kotler & Armstrong, 2008) la auditoría ayuda a la compañía a desarrollar un plan de acción para que mejore el desempeño de la mercadotecnia en la empresa, no solamente evalúa los problemas, si no que examina el entorno, la productividad, rentabilidad y que tan efectiva es la mezcla de mercadotecnia que se está utilizando para cierto producto y si esta mezcla es eficiente para lograr convencer a los clientes para adquirir el producto o servicio ofrecido por la compañía.

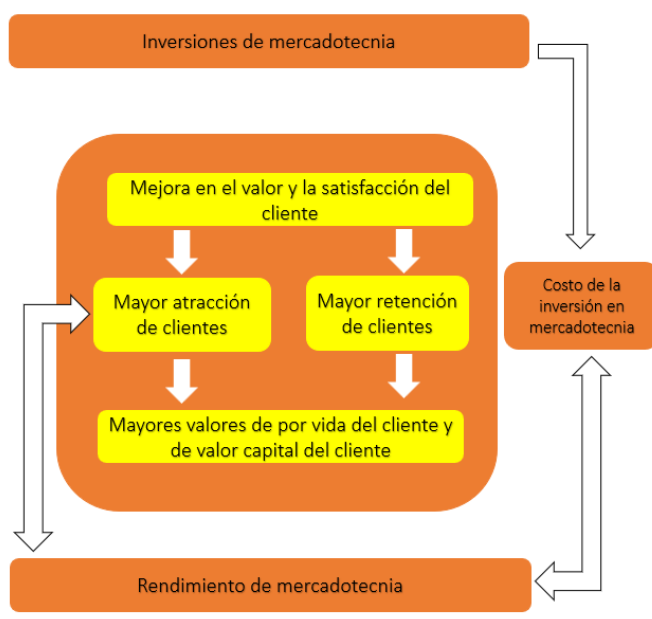
1.13.6 Medición y administración del rendimiento de la mercadotecnia

A lo largo de los años se tenía la idea de que la mercadotecnia producía resultados intangibles, donde no existía una relación estrecha entre la inversión económica a un

proyecto y su rendimiento financiero, de acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2008) esto ha venido evolucionando debido a que los directores de mercadotecnia deben de asegurarse que se invierta de manera adecuada el presupuesto otorgado, la medición y la responsabilidad ha tomado fuerza recientemente.

La inversión en el área de mercadotecnia genera valor y satisfacción al cliente, esto hace que aumenten los valores del cliente hacia la marca y el valor capital para la empresa (Kotler & Armstrong, 2008) lo cual sirve para todos los niveles de la empresa, ya que todas las áreas de una corporación se correlacionan y el desempeño de cada sector es proporcional directa o indirectamente a otras áreas. En la imagen 3 se muestra gráficamente como dicha inversión resulta en un rendimiento.

Imagen 3 Rendimiento de mercadotecnia



Nota: elaboración propia con información tomada de Kotler y Armstrong (2008).

1.14 Conclusiones

Al desarrollar e implementar estos conceptos en casos prácticos se concluye que trabajar e implementar la planeación estratégica ayuda a los directivos a detectar el sector en el que se ubica la organización, conocer los riesgos y amenazas de este, estar consciente de la competencia y desarrollar un plan alternativo ante posibles cambios en el entorno, sin dejar de lado el capital humano tanto de directivos como colaboradores, abriendo las posibilidades a un mayor éxito contra aquellas organizaciones que no lo tienen.

Así mismo se debe recordar que una estrategia que funcionó en una empresa no siempre asegura el éxito en otra del mismo tipo, por lo que se deberá adecuar a su forma de trabajo, desempeño financiero y cultura organizacional específicos.

CAPÍTULO 2

CAPSTONE Y LA EMPRESA ANDREWS

2.1 Introducción

En este capítulo se plantean las bases de funcionamiento del simulador *Capstone*, así como la planeación estratégica de la empresa *Andrews*: misión, visión, estrategia general, tácticas por departamento, los cuales están desarrollados por los autores de este documento.

2.2 *Capstone*

Capstone es un simulador de negocios creado por la empresa *Capsim*, fundada en el año de 1985 por Dan Smith. La empresa se enfocó durante sus primeros doce años en brindar educación ejecutiva y desarrollar simulaciones personalizadas y en 1998 lanzó su página web logrando un alcance de 3,000 estudiantes en el primer año (Capsim, 2021).

Este *software* tiene como propósito que los estudiantes conozcan y experimenten situaciones del mundo real en cualquier entorno de aprendizaje, por lo que la idea central de este consiste en una compañía multimillonaria dedicada a la fabricación de sensores, la cual fue dividida por el gobierno para evitar el monopolio, dando como resultado seis nuevas empresas que deben salir adelante a partir de la toma de decisiones en cada departamento por medio de estrategias a fin de lograr los mejores resultados y ser los líderes (Capsim, 2014).

2.2.1 Segmentos de mercado

A raíz de la división del monopolio por parte del gobierno, se crearon seis empresas llamadas *Andrews*, *Baldwin*, *Chester*, *Digby*, *Erie* y *Ferris*. Los clientes de estas tienen diferentes necesidades y sus productos están divididos en segmentos de mercado, los cuales son: *Traditional*, *Low end*, *High end*, *Performance* y *Size* (Capsim, 2014), los cuales se describen a continuación:

1. *Traditional*: los clientes de este segmento buscan un producto ya probado por la industria, en el que la edad ideal sea de dos años. Lo segundo que buscan es el precio. Tiene una tasa de crecimiento para el primer año de 9.2%.
2. *Low end*: este segmento busca principalmente un producto de bajo precio, en el que la edad ideal en el mercado sea de siete años y donde lo menos importante es el tiempo medio entre fallos. Tiene una tasa de crecimiento para el primer año de 11.7%.
3. *High end*: los clientes de este segmento buscan algo innovador y de alta calidad, artículos nuevos donde el precio es lo menos importante. Su crecimiento para el primer año es de 16.2%.
4. *Performance*: aquí se busca alto rendimiento y calidad, por lo que se espera encontrar productos confiables y con una edad ideal de un año. Se estima una tasa de crecimiento para el primer año de 19.8%.
5. *Size*: los clientes de este segmento buscan un tamaño pequeño, innovador y de alta calidad. Dado que la tendencia es la disminución de proporciones en los sensores, la edad ideal de este es de un año, mientras que el precio es lo menos importante. Tiene una tasa de crecimiento para el primer año de 18.3%.

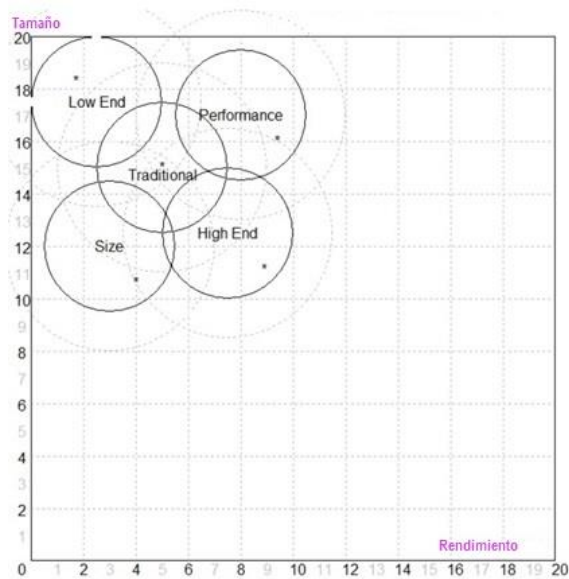
2.2.1.1 Preferencias de los clientes

La decisión de compra de los clientes se basa en las especificaciones de los productos y los segmentos de mercado, los criterios para esta decisión se enlistan a continuación (Capsim, 2014):

2. Precio: cada segmento tiene un rango de precios el cual se establece con base en las expectativas de cada mercado.
 - Edad: consiste en el tiempo que tiene el producto desde que se inventó o se modificó.

- *MTBF* (Tiempo medio entre fallos): este se mide en horas y son las transcurridas antes de que el producto empiece a fallar, es decir, su vida útil.
- Posicionamiento: para diferenciar los sensores de los distintos segmentos, se toma en consideración el rendimiento y tamaño físico, lo que los posiciona en un punto específico del mapa porcentual, el cual es un pronóstico de la ubicación futura que tendrá el producto el siguiente año de acuerdo tomando en cuenta los cambios en sus características de acuerdo al mercado. Esto se muestra en la ilustración número 14.

Ilustración 14: Mapa perceptual por segmento



Nota: Tomado de Capsim (2021).

En la tabla número 4 se pueden observar los porcentajes de importancia y los rangos de las diferentes características en cada segmento:

Tabla 4 Características para cada segmento de mercado

Segmento	Edad	Precio	Posición	MTBF
<i>Traditional</i>	47%	23%	21%	9%
<i>Low End</i>	24%	53%	16%	7%
<i>High End</i>	29%	9%	43%	19%
<i>Performance</i>	9%	19%	29%	43%
<i>Size</i>	29%	9%	43%	19%

Nota: Tomado de Capsim (2021).

Conocer los segmentos y parámetros mencionados, es clave al momento de definir la estrategia que se utilizará a lo largo de los años simulados, y durante dichos periodos para cumplir adecuadamente los requerimientos de los clientes.

2.2.3 Situación general de las empresas

Al iniciar la simulación, todas las empresas tendrán un producto en cada segmento del mercado, las características serán iguales para todos los participantes y cada equipo elegirá la estrategia más adecuada. Conforme pase el tiempo y se vaya avanzando en las rondas, las cuales equivalen a un año, los competidores tomaran decisiones que cambiarán las condiciones de cada una de ellas y de la industria.

En la tabla número 5 se muestran los productos de todas las empresas y el mercado al que pertenecen:

Tabla 5: Productos y segmentos de las seis empresas en Capstone

Empresa	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
<i>Andrews</i>	<i>Able</i>	<i>Acre</i>	<i>Adam</i>	<i>Aft</i>	<i>Agape</i>
<i>Baldwin</i>	<i>Baker</i>	<i>Bead</i>	<i>Bid</i>	<i>Bold</i>	<i>Buddy</i>
<i>Chester</i>	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cure</i>
<i>Digby</i>	<i>Daze</i>	<i>Dell</i>	<i>Dixie</i>	<i>Dot</i>	<i>Dune</i>
<i>Erie</i>	<i>Eat</i>	<i>Ebb</i>	<i>Echo</i>	<i>Edge</i>	<i>Egg</i>
<i>Ferris</i>	<i>Fast</i>	<i>Feat</i>	<i>Fist</i>	<i>Foam</i>	<i>Fume</i>

Nota: Tomado de Capsim (2021).

2.2.3 Análisis de cinco fuerzas competitivas

Con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), a continuación, se presenta un análisis del entorno en la industria de los sensores utilizada de *Capstone*:

- Riesgo de entrada de nuevos participantes: el riesgo en el simulador de esta fuerza es nula debido a que es una industria cerrada y solamente son seis empresas compitiendo, no hay espacio para nuevos participantes.
- Rivalidad entre competidores: esta es alta ya que compiten seis equipos, equivalentes a una empresa cada uno con las mismas características en un inicio, con los mismos productos y en el mismo mercado, buscando tener la mayor participación posible, por lo que es una competencia directa.
- Amenaza de productos sustitutos: es nula debido a que, por la naturaleza del software, no da lugar a la entrada de este tipo de productos, adicionales a los ya existentes.
- Poder de negociación de los compradores: esta fuerza es alta, ya que parte de la estrategia que se tiene que escoger consiste en tener altas ventas y cumplir las expectativas de los clientes para ganar más mercado los cuales pueden elegir comprarle o no a la empresa si el producto cumple con las características buscadas.
- Poder de negociación de los proveedores: en el simulador es baja, ya que la única condición sobre la que tienen injerencia dichos proveedores es sobre el tiempo de entrega que puede verse modificado al cambiar los días de pago.

Analizar el entorno es clave para elegir la estrategia correcta para tener una ventaja competitiva y mantenerla a largo plazo.

2.2.4 Reporte Courier

Los estados financieros de la empresa, las compras de los clientes y toda su situación en general, se informa en un reporte llamado *Capstone Courier*. Este informa los resultados de un año anterior, por ejemplo: cuánto se vendió, cómo se movió el mercado, ganancias, pérdidas, si funcionó la estrategia escogida o no, entre otros. También arroja la posición de esta frente a la competencia para que se pueda analizar y modificar la estrategia en caso de ser necesario.

2.3 Estrategias genéricas de *Capstone*

Como parte del aprendizaje por medio del simulador *Capstone*, se proponen seis estrategias básicas a elegir a fin de personalizarla de acuerdo a lo que se quiera lograr (Capsim, 2014), estas son:

1. Líder en costos generales: esta estrategia consiste en mantener uno o más productos en todos los sectores del mercado, con costos en investigación y desarrollo, producción y materiales al mínimo, permitiendo a la compañía competir en precios muy por debajo del promedio.
2. Amplio diferenciador: esta radica en mantener presencia en todos los segmentos, destacándose por brindar excelente diseño, alto reconocimiento y accesibilidad a través de la investigación y desarrollo de sus productos a la par del mercado, ofreciendo un inigualable tamaño y rendimiento permitiendo manejar precios por encima del promedio.
3. Líder de costos enfocado (tecnología simple): se enfoca en productos del segmento *Traditional* y *Low end*, manteniendo una ventaja competitiva al manejar costos mínimos en investigación y desarrollo, producción y materia prima, permitiendo a la

compañía mantener precios muy por debajo del promedio respecto a su competencia.

4. Diferenciación enfocada (alta tecnología): esta estrategia se centra en desarrollar productos para *High end*, *Performance* y *Size*. Se distinguen por su excelente diseño, alto reconocimiento, fácil accesibilidad y nuevos modelos a través de constante investigación y desarrollo, mejorando su tamaño y rendimiento, por lo que es posible que sus precios oscilen por arriba del promedio.
5. Líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto: consiste en mantener productos en *Traditional*, *Low end* y *High end*, por lo que su ventaja competitiva se centra en que los costos de investigación y desarrollo, producción y materia prima sean mínimos permitiendo un precio bajo y una vez alcanzada cierta edad, moverlos de segmento, pasando de *High end* a *Traditional* para su posterior venta en *Low end*.
6. Diferenciación con enfoque en el ciclo de vida del producto: esta se concentra en *Traditional*, *High End* y *Low End*, ganando competitividad al ofrecer un excelente diseño, alto reconocimiento, fácil acceso y nuevos productos, conservando los diseños a la vanguardia, ofreciendo mejoras en el tamaño y rendimiento, lo que permite precios por arriba del promedio.

Por lo tanto, a fin de crear y conservar una ventaja competitiva a través de los ocho ejercicios es que se debe de elegir desde un inicio la estrategia que se utilizará con el objetivo de no perder el rumbo, pero si haciendo ajustes necesarios cada que se requiera.

2.4 Planeación estratégica de *Andrews*

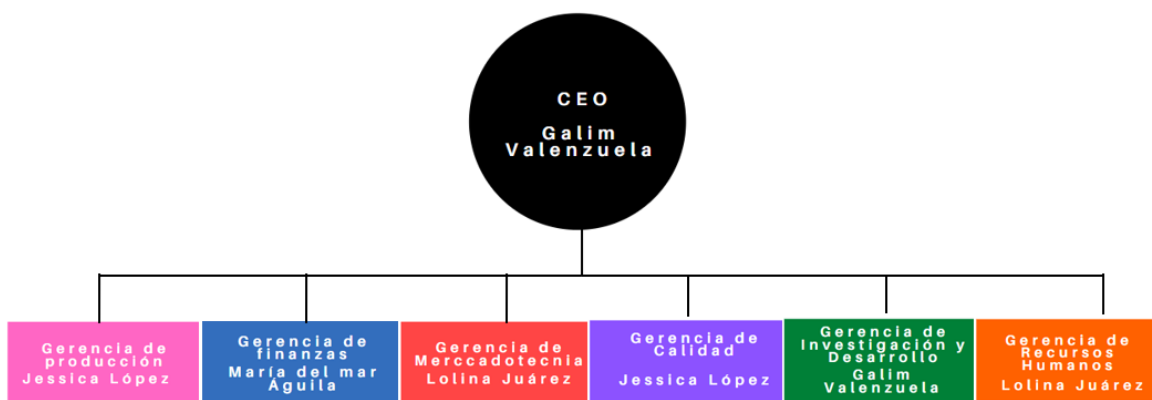
Andrews fabrica sensores, y nace a raíz de la división del monopolio por parte del gobierno, donde no existía competencia ni variedad de opciones para los consumidores, los cuales continúan exigiendo mejores productos a precios razonables de acuerdo con sus necesidades. Como se ha mencionado anteriormente, toda planeación inicia por los elementos básicos que es plasmar la misión, visión y valores de cualquier empresa, los cuales se detallan a continuación:

3. Misión: Satisfacer las necesidades del mercado a través de sensores para los diferentes segmentos, distinguiéndose por un excelente diseño, alto rendimiento y fácil acceso a sus productos.
4. Visión: Ser la empresa líder en la producción de sensores de gama alta, ofreciendo diseños mejorados acorde a las necesidades del mercado.
5. Valores: Los valores que rigen a *Andrews* y son una parte importante de la empresa son:
 1. Excelencia: la calidad de los sensores y procesos llevada al máximo, ofreciendo a los consumidores productos de excelente calidad.
 2. Trabajo en equipo: compaginando todas las áreas que conforman la empresa, para trabajar en conjunto y satisfacer a sus clientes.
 3. Transparencia: tanto en el proceso financiero como en la creación y adaptación de los productos.
 4. Innovación: crear productos que el cliente encuentre atractivos y mejorando los que actualmente se tienen.

2.4.1 Organigrama Andrews

La empresa *Andrews* está conformada por la dirección general y seis departamentos los cuales comparte actividades y directivos entre ellos, los cuales se pueden ver en la ilustración 15:

Ilustración 15: Organigrama de Andrews



Nota: creación propia

Para la empresa *Andrews*, cada departamento y persona que conforma la organización es de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos ya que cada una tiene un valor único y diferenciador que la fortalecen y engrandecen, por lo que se describen a continuación:

- CEO: encargado de supervisar de manera general cada departamento y sus decisiones. Define la visión a futuro de la empresa y garantiza que se lleven a cabo las acciones para el cumplimiento de la estrategia operativa. Tiene conocimiento absoluto por el *BSC* y analiza la información de cada área para obtener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas. El cargo por los próximos ocho años está ocupado por el Lic. Galim Irad Valenzuela Lizarraga, egresado de la carrera de negocios internacionales, quien tiene experiencia como líder de proyecto para

adquisidores, fusiones y diversificaciones de la compañía *HP* creando planes de integración de los nuevos activos de esta y procesos a implementar para el cumplimiento de estándares internacionales. Durante los últimos diez años ha ocupado diversos cargos en posiciones operativas y estratégicas, así como en el proceso de cadena de suministro.

- Gerencia de mercadotecnia: se encarga de la estrategia de precios y promoción de los productos mediante los canales de distribución y la fuerza de ventas. Así mismo pronostica las ventas del siguiente año, analiza el comportamiento de los clientes frente a su producto y los ajusta a las necesidades y requerimientos que el cliente solicita. Esta dirección está a cargo de la Lic. Lolina Marysol Juárez Sáizar, egresada de la carrera de Turismo Internacional. Se ha desempeñado en las áreas de administración, cobranza y mercadotecnia estándar y digital en empresas internacionales.
- Gerencia de finanzas: esta área se asegura de tener los recursos financieros óptimos para el buen funcionamiento de la compañía mediante préstamos a largo y corto plazo, asegurar un buen grado de apalancamiento para soportar las operaciones del año en curso y planear los recursos a utilizar el siguiente año. La gerencia de esta área está a cargo de la Lic. Maria del Mar Águila Alfaro, egresada de la carrera de Administración de empresas, contando con amplia experiencia en finanzas a nivel internacional. Entre su experiencia está elaboración de presupuestos, control de gastos, logística e inventarios, costos operativos y análisis de riesgos y oportunidades.
- Gerencia de producción: garantiza que exista la suficiente capacidad para las líneas de producción del artículo de acuerdo a los pronósticos emitidos por el

departamento de mercadotecnia. Asegura que se cumpla el plan de producción y solicita los requerimientos necesarios para realizar la automatización en sus productos. La persona encargada de esta área es la Lic. Jessica López Mora, egresada de la carrera de Administración de Empresas. Se ha desempeñado en los cargos de relaciones públicas, servicio al cliente, pruebas de *software* y logística.

- Gerencia de investigación y desarrollo (I&D): está ligada al área de mercadotecnia quienes trabajan en conjunto para definir las características del producto y que este cuente con los requerimientos deseados por los clientes. Así mismo se encarga de la creación de nuevos sensores y mejora los actuales para continuar vigentes en el mercado. El Lic. Galim Irad Valenzuela Lizarraga estará a cargo de esta área también.
- Departamento de recursos humanos: se encarga de planear las capacitaciones y entrenamiento a los empleados de *Andrews* a fin de hacer más eficientes los procesos y contar con la mano de obra más capacitada del mercado. Para efectos de eficiencia, trabaja de la mano con el departamento de finanzas. La Lic. Lolina Marysol Juárez Saizar, estará al frente de este departamento.
- Departamento *TQM*: es el área encargada de mejorar los procesos a través de automatización, reducción de costos, tiempos de entrega, entre otros. Trabaja muy de la mano del departamento de producción. La Lic. Jessica López Mora, será también la líder de esta área.

2.4.2 Estrategia genérica

El equipo directivo de la empresa *Andrews*, de acuerdo a las seis estrategias sugeridas por *Capstone* (2014), decidió utilizar la estrategia de amplio diferenciador, esto con el fin de mantener presencia en todos los segmentos del mercado, esperando obtener una ventaja

competitiva al distinguirse por un excelente diseño, alto rendimiento y fácil acceso con productos.








La empresa apostará en la investigación y desarrollo a fin de satisfacer las demandas del mercado por diseños mejorados, enfocados en la disminución de tamaño y optimización en su rendimiento, con precios por encima del promedio, lo que, con base en sus ingresos, podrá expandir su capacidad de producción para satisfacer la demanda esperada.

A la par del mejoramiento de los productos ya existentes, se sacarán dos nuevos productos a finales del tercer trimestre del año 2023, uno para el segmento *High End* con el fin de ofrecerlo acorde a la antigüedad que busca el mercado y el otro en *performance* para continuar a la vanguardia, mientras que para mediados del año 2024 se lanzará un nuevo diseño acorde a las especificaciones deseadas para el *Size*.

2.4.3 Modelo de negocios (Canvas)

La ilustración número 16 muestra el modelo de negocio de la empresa *Andrews*, utilizando la herramienta *canvas*:

Ilustración 16: modelo de negocio Andrews utilizando canvas.

Socios claves  Proveedores. Distribuidores.	Actividades claves  Desarrollo e investigación constante. Alta calidad en manufactura. Publicidad. Recursos claves  Marca. Accesibilidad. Innovación.	Propuesta de valor  Productos diferenciados. Diseños innovadores. Accesibilidad. Reconocimiento internacional.	Relación con el cliente  Soporte directo. Página web. Redes sociales. Canales  Venta directa. Venta por internet. Distribuidores autorizados.	Segmento de clientes  Industria automotriz. Industria tecnológica (celulares, computadoras). Industria electrónica y manufacturera.
Estructura de costos Investigación y desarrollo. Manufactura (mano de obra, automatización). Mercadotecnia. Recursos humanos. Distribución.		Fuentes de Ingreso Ventas de producto terminado.		

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2014)

2.4.4 Tácticas para investigación y desarrollo (I&D)

De acuerdo con la estrategia genérica es que se planea mantener a la vanguardia los diseños de los sensores a través del constante mejoramiento tanto en tamaño como en desempeño a través de los ocho años pronosticados, por lo que la tabla número 6 que se presenta a continuación, servirá de base para su ubicación dentro de la matriz de diseño.

Tabla 6: Localización en el segmento ideal

	Able		Acre		Adam		Aft		Agape		Adam2		Aft2		Agape2	
	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
2021	5.5	14.5	3	17	8	12	9.4	15.5	4	11	-	-	-	-	-	-
2022	6.2	13.8	3	17	8.9	11.1	10.4	14.8	4.7	10	10.7	9.3	11.4	14.1	-	-
2023	6.9	13.1	3	17	9.8	10.2	11.4	14.1	5.4	9	10.7	9.3	11.4	14.1	6.1	8
2024	7.6	12.4	3	17	10.7	9.3	12.4	13.4	6.1	8	11.6	8.4	12.4	13.4	6.1	8
2025	8.3	11.7	3	17	11.6	8.4	13.4	12.7	6.8	7	12.5	7.5	13.4	12.7	6.8	7
2026	9	11	7.5	5.6	12.5	7.5	14.4	12	7.5	6	13.4	6.6	14.4	12	7.5	6
2027	9.7	10.3	8.2	4.9	13.4	6.6	15.4	11.3	8.2	5	14.3	5.7	15.4	11.3	8.2	5
2028	10.4	9.6	8.7	4.4	14.3	5.7	16.4	10.6	8.9	4	15.2	4.8	16.4	10.6	8.9	4
2029	11.1	8.9	9.2	3.9	15.2	4.8	17.4	11.6	9.9	5	16.1	3.9	17.4	11.6	9.9	5

Nota: elaboración propia con información de Capstone (2014).

De igual manera se puede observar que durante el año 2022 arrancará el diseño de los dos nuevos productos: *Adam2* y *Aft2* a fin de que su venta inicie a partir del tercer trimestre del año 2023, mientras que, en ese mismo año, se iniciará el desarrollo de *Agape2* con fecha de lanzamiento para mayo del año 2024. El sensor *Acre* permanece sin cambios hasta el año 2026, con una mejora considerable a fin de continuar vigente en el mercado.

Respecto al *MTBF* de cada sensor, se tratará de mantener al máximo acorde a las preferencias del consumidor, sin embargo, los ajustes variarán en función de las fechas de lanzamiento de los demás productos, a fin de que las mejoras salgan a más tardar en diciembre del año corriente, sin dar opción, excepto a aquellos tres sensores previamente planeados, de postergar al año próximo, ya sea en días o meses, su adecuación.

2.4.5 Tácticas de Mercadotecnia

El departamento de mercadotecnia de *Andrews* utilizará una agresiva estrategia, aumentado de manera considerable cada año, el presupuesto de promoción y venta en todos los segmentos. Se regularán los precios para mantenerlos competitivos y por ende bajarán entre \$0.50 y \$1.00 dólar cada año según sea el caso, pero manteniéndolo por arriba del promedio. El presupuesto para promoción rondará entre los \$1,200 y \$1,500 millones de dólares como máximo, iniciando el primer año con lo mínimo, para concluir el año ocho con 100% de conocimiento de los clientes, mientras que para ventas será de entre \$1,200 y \$2,300 millones, incrementándose año con año en \$200,000 dólares para cada rubro y segmento hasta llegar al 100% de accesibilidad en el año siete.

2.4.6 Tácticas de Producción

Para el caso de los productos del segmento *Traditional* y *Low End*, *Andrews* se enfocará en mantener la capacidad inicial de producción, lo cual diferirá al resto de los segmentos ya

que se incrementará la capacidad a medida que la demanda de los productos crezca en sus diferentes nichos.

No se realizará gran inversión en automatización excepto en el segmento de *Low End* para mejorar márgenes a partir del primer año, incrementando en un 0.5 para continuar con lo mismo en el año dos y alcanzar el nivel siete para el año tres, manteniéndolo así hasta el octavo. El resto de las líneas se mantendrán sólo con cambios moderados a fin de mantener la capacidad, aumentando un promedio de entre 50 mil y 200 mil unidades año con año de acuerdo a como se vaya moviendo el mercado, para hacer cambios de manera ágil con respecto al área de investigación y desarrollo (I&D).

2.4.7 Tácticas de Finanzas

Para el área financiera es importante contar con los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones de toda la empresa, los cuales se espera sean obtenidos principalmente de las ventas para continuar invirtiendo en investigación y desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos y *TQM* principalmente.

En el año tres aproximadamente, se tiene contemplado pedir un préstamo a largo plazo para invertir en calidad y compra de capacidad para nuevos productos, se aumentarán los días de cuentas por cobrar a fin de generar confianza y lealtad de nuestros clientes, lo cual aumentará las ventas. Así mismo se planea controlar el doble turno en el área de producción para mantener el costo correspondiente lo más bajo posible.

Respecto al pago de dividendos, esos estarán restringidos por los próximos ocho años, a fin de reinvertir constantemente en la optimización de la planta, con lo cual se asegurará que *Andrews* siempre cuente con flujo de efectivo para que las operaciones e inversiones no se vean interrumpidas.

2.4.8 *Tácticas de Recursos humanos*

La capacitación constante a los colaboradores de *Andrews* es básica, esto a fin de obtener un alto grado de eficiencia, así como su bienestar y desarrollo dentro de esta, por lo que se planea invertir a partir del segundo año en 80 horas de entrenamiento consecutivo y así sucesivamente hasta el octavo, aunado a una inversión de \$1,500 millones de dólares anuales por concepto de reclutamiento.

2.4.9 *Tácticas de TQM (Total Quality Management)*

Con el fin de reducir costos de producción, administración y disminuir los periodos de investigación y desarrollo para nuevos productos es que se planea invertir para el año cuarto y quinto un total de \$15,000 dólares en los siguientes proyectos: *CPI Systems, Vendor/JIT, Quality Initiative Training, Channel Support Systems, Concurrent Engineering, UNEP Green Programs, Benchmarking, Quality Function Deployment Effort, CCE/ 6 Sigma Training, GEMI TQEM Sustainability Initiatives*, mientras que para el sexto y séptimo solo serán \$10,000.

2.4.10 *Objetivos estratégicos y a largo plazo*

En *Capstone*, los objetivos estratégicos se basan en indicadores mostrados en el *Balanced Scorecard (BSC)* y se evalúan los resultados de la empresa mucho más a detalle que el simple resultado financiero.

Los objetivos propuestos para la empresa *Andrews* se muestran en la tabla número 7 de acuerdo a los indicadores del *BSC*:

Tabla 7: Objetivos Andrews

Criterio de puntuación	Año							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Finanzas								
Precio de la acción	7/8	7/8	7/8	7/8	8/8	8/8	8/8	8/8
Utilidades	2/9	4/9	3/9	3/9	8/9	9/9	9/9	9/9
Apalancamiento	8/8	8/8	7/8	7/8	5/8	3/8	1/8	0/8
Procesos Internos								
Margen de contribución	2/5	2/5	2/5	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Utilización de planta	0/5	4/5	5/5	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Días de capital de trabajo	4/5	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	3/5
Costo por falta de inventario	4/5	2/5	1/5	1/5	1/5	0/5	0/5	2/5
Costos de inventario	4/5	4/5	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Clientes								
Criterio de compra del cliente	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Conocimiento del producto	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Accesibilidad del producto	0/5	1/5	1/5	2/5	3/5	4/5	4/5	5/5
Conteo de producto	2/5	3/5	3/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Costo de ventas	4/5	5/5	5/5	3/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Crecimiento y enseñanza								
Tasa de rotación de empleados	N/A	6/7	7/7	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6
Productividad de empleado	N/A	4/7	7/7	7/7	7/7	7/7	7/7	7/7
Reducción de material	N/A	N/A	N/A	2/3	3/3	3/3	3/3	3/3
Reducción de I&D	N/A	N/A	N/A	2/3	3/3	3/3	3/3	3/3
Reducción del costo administrativo	N/A	N/A	N/A	2/3	3/3	3/3	3/3	3/3
Incremento de la demanda	N/A	N/A	N/A	2/3	3/3	3/3	3/3	3/3

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2021).

Los objetivos a largo plazo, se tomará el año 2025 para la evaluación a mediano plazo y el año 2029 en el largo plazo, los cuales se presentan en la tabla número 8.

Tabla 8: Objetivos Andrews a mediano y largo plazo

Criterio de puntuación	Año	
	2025	2029
Finanzas		
Mercado de valores	10/20	20/20
Ventas	13/20	20/20
Préstamo de emergencia	20/20	20/20
Operaciones del negocio		
Utilidad	30/60	60/60
Clientes		
Encuesta a clientes	15/20	20/20
Participación de mercado	20/40	35/40
Crecimiento y enseñanza		
Ventas/Empleado	10/20	15/20
Activo/Empleado	5/20	10/20
Utilidades/Empleado	9/20	15/20

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2021).

Tanto los indicadores anuales como los indicadores a mediano y largo plazo serán seguidos por el correspondiente miembro de la mesa directiva y supervisados por el resto de los gerentes a fin de tomar acciones correctivas para cumplir con lo planeado.

2.5 Conclusiones

Para la mesa directiva de la compañía *Andrews*, el proceso de planeación fue tanto retador como necesario, ya que, sin esta, el apego a una estrategia y el rumbo general de la compañía pueden estar en riesgo con tácticas sin objetivo y aportando nada a la meta de la empresa.

Con base en lo anterior y en las tácticas a desarrollar se concluye que los primeros años no serán los mejores en cuanto a flujo de efectivo debido a las inversiones en maquinaria y mejoras de los productos a fin de alcanzar la posición ideal en el mercado, sin embargo, para la segunda parte del ejercicio, correspondiente al quinto año y hasta el

octavo, se espera ver reflejada la estrategia general aplicada y con ella los dividendos generados, pronosticando una tendencia a la alza en los indicadores del *BSC*.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS DE *ANDREWS* EN LOS AÑOS 2022 Y 2023

3.1 Introducción

En este capítulo se analizan los resultados de la estrategia aplicada por la empresa *Andrews* para los años 2022 y 2023 por medio del *Balanced Scorecard* y los indicadores más importantes de cada una de las áreas. Así mismo se hace una comparación con respecto a las empresas *Chester*, *Digby*, *Erie* y *Ferris* en los rubros más sobresalientes a fin de identificar sus tácticas y toma de decisiones con el objetivo de mejorar y sobresalir en los próximos años.

3.2 Panorama de la industria

Para los años 2022 y 2023, las empresas empiezan a dar a conocer su estrategia, las cuales, en algunos casos se observan agresivas y se observan los primeros resultados de cada una.

Analizando el *Balanced Scorecard (BSC)*, la empresa *Andrews* obtuvo una puntuación de 51 de 82 puntos posibles para el primer año y 60 de 89 para el segundo, lo cual se considera bueno para el arranque de operaciones. Sin embargo, *Ferris* lidera la industria en el segundo año con 76 puntos, seguida de *Erie* con 70, al final de la tabla se encuentra *Chester* con 52. Tomando en cuenta el total de puntos del bienio 2022-2023, *Andrews* se encuentra en cuarto lugar, lo cual se puede observar en la tabla número 9 (Capstone, 2021).

Tabla 9: BSC de los años 2022 y 2023

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	60							96	207
<i>Baldwin</i>	58	56							94	208
<i>Chester</i>	47	52							89	188
<i>Digby</i>	48	56							94	198
<i>Erie</i>	52	70							104	226
<i>Ferris</i>	50	76							127	253
Puntos Posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

3.2.1 Estrategia de los competidores

Tomando en cuenta los resultados basados en las decisiones que ha tomado cada empresa y enfocados en el segundo año, se puede comenzar a interpretar la estrategia de cada uno:

- *Baldwin*: está enfocada en los segmentos de *High end*, *Low end* y *Traditional*, bajando su participación en *Performance* y *Size*. También se observa que su producto *Bold* lo están dirigiendo hacia *High end*, con una participación de mercado del 11.9% y manteniendo sus precios altos con buenas características de producto. Por lo anterior se intuye que se enfoca en ser diferenciador con enfoque en ciclo de vida de producto como estrategia general.
- *Chester*: Esta empresa está compitiendo en todos los segmentos, durante su primer año crearon un nuevo producto para *Traditional*. Su participación de mercado es del 16.4% y la estrategia utilizada es de amplio líder de costos. En general sus productos están por debajo de la competencia a excepción de *Cedar*, del segmento *Low end*, el cual se encuentra en una posición media, con tendencia hacia el bajo al igual que el nuevo: *Cub*, perteneciente al segmento *Traditional*.
- *Digby*: maneja productos en todos los segmentos, sin embargo, ha comenzado el desarrollo de uno nuevo aún sin lanzarse, por lo que empezará a clarificar su estrategia para el 2024. Su participación de mercado general es del 15.8%. Basados en esta información se considera que ha elegido ser amplio diferenciador.
- *Erie*: Se observa que está compitiendo en todos los nichos y sus números la utilización de planta aparece sobre el cien por ciento para todos los segmentos, aumentando la automatización en todos sus productos y con precios ligeramente más bajos que la competencia. Su participación de mercado es del 18.2% ocupando

el segundo lugar del sector. Su estrategia se concluye que es amplio liderazgo en costos.

- *Ferris*: Esta empresa es la líder en participación de mercado con un 20.8% compitiendo en todas las ramas. Se observa una estrategia muy agresiva de amplio diferenciador, sus productos estuvieron a la cabeza en todos los segmentos. Tiene una gran inversión en mercadotecnia sus precios son los más altos del mercado y se encuentra desarrollando tres productos más para competir en diferentes categorías, sin embargo, se desconoce a que nicho estarán dirigidos.

Con base en lo anterior se deduce que la tendencia para los próximos años será que los segmentos *Traditional* y *High end* estarán muy competidos. A excepción de la empresa *Baldwin*, todas las compañías aún compiten en ellos, sin embargo, *Chester* parece enfocarse en *Traditional* y *Low end*, este último parece ser el menos atacado por la industria, lo que podría darle buenos resultados en el futuro.

Se espera que con los nuevos productos que *Andrews* lanzó durante el 2023 y el que saldrá a mediados del año 2024 empiece a ganar más participación en *High end*, *Performance* y *Size* a fin de lograr mayores ventas, mejor margen y subir el precio de la acción.

3.3 *Balanced Scorecard* de *Andrews*

En este apartado se hace un comparativo de los puntos esperados contra los obtenidos de acuerdo a las decisiones tomadas por los directivos de *Andrews*, para los años 2022 y 2023.











Para esto se utiliza un semáforo, a manera de análisis, destacando tres colores:

- Verde: se refiere a cuando el objetivo se alcanzó o se superó.
- Amarillo: indica cuando el puntaje está parcialmente cubierto

- Rojo: se refiere a cuando no se alcanzó el objetivo o la puntuación de lo que se tenía proyectado en un principio.

Los resultados se muestran en la ilustración número 17 seguida a continuación:

Ilustración 17: Semáforo BSC Andrews al cierre de los años 2022 y 2023

Año	2022		2023	
Indicador	Objetivo	Obtenido	Objetivo	Obtenido
Finanzas				
Precio de la acción	8	 8	8	 6.9
Utilidades	9	 1.1	9	 0
Apalancamiento	8	 8	8	 8
Operación interna				
Margen de contribución	5	 2.1	5	 2.1
Utilización de la planta	5	 0	5	 1
Días de capital de trabajo	5	 5	5	 5
Costo por falta de inventario	5	 5	5	 3.6
Costo de inventario	5	 4.8	5	 4.9
Cliente				
Criterio de compra del cliente	5	 4.2	5	 5
Conocimiento del producto	5	 0.8	5	 1.6
Disponibilidad del producto	5	 0.7	5	 2.2
Conteo de producto	5	 2.9	5	 3.6
Gastos administrativos	5	 5	5	 5
Recursos humanos y sistema de gestión de calidad				
Rotación de personal	7	 3.5	7	 7
Productividad del personal	0	0	7	 4.4
TQM reducción de costo de material	0	0	0	0
TQM reducción investigación y desarrollo	0	0	0	0
TQM reducción costos de administración	0	0	0	0
TQM aumento de demanda	0	0	0	0
Total	82	51.1	89	60.3

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (2021)

Como se puede observar el máximo puntaje esperado para el año 2022 era de 82, de los cuales se alcanzaron solo 51.1. En cuanto a los indicadores financieros, influyó el rubro de

las utilidades, las cuales no alcanzan los requeridos debido a que durante este primer año las ganancias fueron de \$1,757,825 comparadas con los \$7,000,000 necesarios para obtener el máximo, arrojando una baja a \$595,586 para el 2023 por lo que la cifra mínima no se cumplió, dando como resultado cero, lo cual se debió a la alta inversión en investigación y desarrollo de dos nuevos productos, así como la compra de capacidad en producción y automatización para estos mismos, mientras que para el segundo año se debió de igual manera al diseño de un nuevo sensor y a una sobreproducción de productos, dejando inventarios al final del periodo.

El precio de la acción se vio afectado de un año a otro cayendo \$5.88 dólares por cada una debido a un cúmulo de factores: préstamo a largo plazo por \$5,000 dólares, pérdida de ventas debido a productos fuera de inventario, así como la inversión en investigación y desarrollo con su respectiva compra de maquinaria tanto para el año 2022 con el lanzamiento de sus dos productos en *High end* y *Performance* a mediados del año 2023 y de igual manera para *Size* a partir del 2024.

Respecto a la perspectiva de operación interna, la utilización de la planta continúa estando por debajo de lo mínimo esperado durante los dos años consecutivos, con un poco más del 90% requerido para el puntaje ideal, esto a raíz de que el segundo turno no está siendo utilizado a su capacidad máxima a fin de evitar inventarios al cierre de los periodos.

El margen de contribución se ha mantenido estable durante los dos periodos, a pesar de que el semáforo de referencia lo muestra en amarillo, dado que se necesitan incrementar las ventas y mejorar el costo de producción para que pueda aumentar, lo que se pronostica sea una vez que el área de *TQM* se active para el año 2025.

La falta de inventario para el año 2023 presentó una baja con respecto al año anterior al obtener 3.6 puntos debido a que la producción se quedó corta contra la demanda

existente, ya que el pronóstico fue conservador debido al temor de incurrir en gasto de inventario fuera de lo planeado, sin embargo, se considera que los 4.8 y 4.9 puntos obtenidos son un buen resultado.

El criterio de compra del cliente para el año 2022 estuvo por debajo de los 5.0 puntos, obteniendo 4.2, esto debido a la falta de actualización del *MTBF* del sensor *Acre*, mientras que el siguiente año si se logró el objetivo al mantener los productos dentro de los rangos deseados por el mercado, los cuales fueron únicamente cinco, mientras que para el 2023 se contaron con siete y esto influyó en el aumento de 0.7 unidades para la calificación del rubro de conteo de producto, al tener más del 6% de ventas requeridas en cada segmento.

En los rubros de perspectiva del cliente, conocimiento y disponibilidad del producto incrementaran consecutivamente año con año a medida que van mejorando y el mercado los acepta, sin embargo para los dos primeros años se planteó un escenario muy optimista, mientras que los resultados no fueron los deseados, por lo que se espera mejorar en los próximos años a fin de alcanzar la puntuación total.

Desde la perspectiva de recursos humanos y gestión de la calidad, el puntaje en rotación de personal va en aumento, ya que el 2022 de los 7.0 solo se obtuvieron 3.5, mientras que para el 2023 se alcanzó el total. Esto se debió por el arranque de operaciones, ya que al ser una empresa nueva, para el primero año no hubo posibilidades de asignar presupuesto, por lo que se depende prácticamente de las decisiones tomadas en el área de producción, mientras que para el 2023 ya se asignó presupuesto.

En el rubro de productividad del personal se obtuvo un puntaje de 4.4 para el año dos, mientras que, por estándar, el año uno permanece en ceros. Para incrementar este

número en los años consecutivos, *Andrews* se enfocará en aumentar la capacitación por medio del *TQM*.

Con lo anterior se puede concluir que, si bien no se obtuvo el total de puntos deseados, el comparativo de un año a otro tiende a ir al alza en proporción directa al aumento de la sumatoria general, por lo que se espera que alrededor del año 2025 la mayoría de los indicadores muestren una mejora considerable.

3.4 Resultados por área

En este apartado se presenta un análisis de resultados en las diferentes áreas de *Andrews* durante estos dos años: 2022 y 2023 comparándolos con los obtenidos por la empresa *Ferris* a fin de determinar cuáles son sus estrategias y decisiones que los han posicionado como líderes en cuanto a la puntuación del *BSC* se refiere.

3.4.1 Investigación y desarrollo

Dentro del área de investigación y desarrollo de la empresa *Andrews*, al arranque de operaciones se estableció como objetivo, incorporar dos nuevos productos a su catálogo a fin de obtener un mayor porcentaje del mercado para los próximos años.

En la tabla número 10, mostrada a continuación, se observan los cambios físicos para cada uno de sus productos tanto de *Andrews* como *Ferris*, durante los años uno y dos.

Tabla 10: Investigación y Desarrollo para los años 2022 y 2023

	Segmento	Producto	Empresa	Posición actual		Posición Ideal	
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
2022	Traditional	<i>Able</i>	<i>Andrews</i>	5.7	14.3	5.7	14.3
		<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	5.7	14.3		
	Low End	<i>Acre</i>	<i>Andrews</i>	3	17	2.2	17.8
		<i>Feat</i>	<i>Ferris</i>	3	17		
	High End	<i>Adam</i>	<i>Andrews</i>	9.1	10.8	9.8	10.2
		<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	9.1	11		
	Performance	<i>Aft</i>	<i>Andrews</i>	10.4	15.3	10.4	15.3
		<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	10.4	15.3		
Size	<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	4.7	9.6	4.7	9.6	
	<i>Fume</i>	<i>Ferris</i>	4.4	10.1			
2023	Traditional	<i>Able</i>	<i>Andrews</i>	6.4	13.6	6.4	13.6
		<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	6.2	13.9		
	Low End	<i>Acre</i>	<i>Andrews</i>	3	17	2.7	17.3
		<i>Feat</i>	<i>Ferris</i>	3	17		
	High End	<i>Adam</i>	<i>Andrews</i>	10.2	9.7	10.7	9.3
		<i>Adam2</i>	<i>Andrews</i>	10.7	9.3		
		<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	10.2	9.9		
	Performance	<i>Aft</i>	<i>Andrews</i>	11.4	14.6	11.4	14.6
		<i>Afi2</i>	<i>Andrews</i>	11.4	14.6		
		<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	11.4	14.6		
Size	<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	5.4	8.6	5.4	8.6	
	<i>Fume</i>	<i>Ferris</i>	5	9.1			

Nota: Elaboración propia con información tomada de Capsim (2021).

Con la información anterior obtenida, se puede determinar que tanto *Ferris* como *Andrews* seguirán la misma estrategia en cuanto al desarrollo de los sensores, por lo que se analiza cada segmento desde esta perspectiva, dando como resultado lo siguiente:

- *Traditional*: dentro de este, se observa que las acciones a seguir por parte de *Andrews* es mantener una posición ideal acorde a lo esperado por el mercado respecto al desempeño y tamaño requerido, así mismo se trabaja para conservar la edad ideal de estos en un máximo de dos años de vida útil, por lo que la actualización influye de manera importante para el cumplimiento de las metas manteniendo el precio para ambos periodos en un promedio de \$28.00 dólares por unidad y dejando al mínimo el *MTBF* dado que no es un factor determinante para el

cliente y de manera interna se contribuye a conservar las fechas de lanzamiento estables y en fila para el año en curso.

Ferris registró ventas por 1373 unidades durante el 2022 con costos materiales \$1.20 dólares por arriba del modelo *Able*, un *MTBF* de 19000 y automatización de 7, lo que influyó para que fuera el líder del segmento, mientras que para el 2023, bajó sus costos de mano de obra gracias a la alta inversión en capacitación para su personal, dando como resultado un margen de contribución mayor en comparación con *Andrews* y ventas de 1886 unidades.

- *Low end*: para mantener el buen nivel de ventas de *Acre* se ha optado por conservar las especificaciones iniciales, dado que las principales necesidades del mercado van enfocadas a la adquisición de productos a bajo precio por encima de desempeño y rendimiento. Así mismo se busca alcanzar la edad ideal de siete años sobre el *MTBF*. La empresa *Ferris*, acorde a lo arrojado en la tabla 10, continúa por la misma línea, manteniendo su desempeño y tamaño sin actualizaciones, sin embargo, el *MTBF* aumento de manera considerable desde el primer año, al igual que la automatización, dado como resultado un incremento en las ventas en más de 500 unidades en comparación con *Andrews*.
- *High end*: ambas compañías buscan la posición ideal acorde al mercado, al ajustarla de un año a otro a fin de incrementar la preferencia de sus consumidores y ofrecer sensores con la menor edad posible, sin embargo, dado que llegar a edad cero con los productos actuales es poco realista, a la estrategia que recurrió *Andrews* fue lanzar nuevos artículos que cumplan con este requisito y sea atractivo al segmento, dejando de lado un *MTBF* óptimo sin importar el precio por arriba del promedio.

Ferris por su parte lanzará su nuevo producto hasta el 2024, por lo que se espera tener una ventaja considerable y abarcar un porcentaje mayor de mercado. Aun así, esta organización tuvo mejores ventas a pesar de que los sensores son prácticamente iguales en ambas compañías, con la diferencia de que su *MTBF* es de 25000 comparado con los 23000 de *Adam*.

- *Performance*: dentro de este segmento, lo más importante para los clientes es un *MTBF* alto, por lo que, tanto *Ferris* como *Andrews* lo mantienen en 27,000 y con características de desempeño y tamaño similares acorde a los requerimientos del sector y con un precio elevándose unos centavos por encima del promedio para ambas empresas. La edad del sensor no es de gran relevancia pues se mantiene en 1.58 años, aun así, *Foam* registró mayores ventas. Gracias al lanzamiento del *Aft2*, la sumatoria de ventas en artículos *Performance* para *Andrews*, fue de 691 unidades, 124 más comparadas con la competencia.
- *Size*: la gran diferencia entre las dos empresas radica en este producto para ambos años, dado que lo más relevante en este segmento es el desempeño y tamaño, seguido por una edad ideal de 1.5 años. Mientras que *Ferris* trata de mantenerse fuera de los requerimientos ideales al ofrecer sensores ligeramente más grandes y con un desempeño menor, *Andrews* continúa apostando por ofrecer las medidas exactas deseadas, logrando disminuir su tiempo de vida útil y compensando los tiempos de lanzamiento al mantener un *MTBF* 2000 unidades arriba de lo mínimo sin llegar a ser excesivo debido a que esta característica está en grado tres de importancia, sin embargo esta estrategia no ha sido suficiente para obtener una mayor participación de mercado, por lo que *Fume* continúa a la cabeza en ventas con 258 unidades más que *Agape*.

Para concluir, a pesar de que los productos de ambas compañías son muy similares, lo que hace fuerte a *Ferris* en algunos rubros es la alta automatización y los valores de *MTBF*, los cuales están por encima del promedio, dándoles una ventaja, sin embargo, *Andrews* se caracteriza en algunos segmentos por un costo de materiales y mano de obra bajo, lo que impacta de manera positiva en un mayor margen de contribución.

3.4.2 *Mercadotecnia*

Andrews basa su estrategia en ser amplio diferenciador, por consiguiente, invierte en promoción y accesibilidad para asegurar que los productos o servicios se encuentren al alcance de los consumidores y sean identificados, distinguiéndose de la competencia.

A continuación, se analizan los resultados obtenidos durante los dos primeros años de acuerdo con las inversiones realizadas en el área de mercadotecnia, así como la accesibilidad, conocimiento del producto y precios en los distintos segmentos.

3.4.2.1 *Traditional*

Para *Traditional*, en el año 2022 las inversiones de *Andrews* para *Able* en el área de promoción y ventas fue de 1.2 millones, dando como resultado una accesibilidad al cliente del 61% y un conocimiento del producto del 58%, con un precio de \$28.00 dólares, vendiendo un total de 1,260 unidades.

El líder de mercado para este año es *Fast* con un presupuesto de promoción de 1.6 millones y con 1.8 millones en el área de ventas, dando así un 68% de accesibilidad y un 64% de conocimiento al cliente con un precio similar, vendiendo un total de 1313 unidades, cincuenta y tres más que *Able*. Aunado a esto, la competencia obtuvo un puntaje del cliente de 43, logrando ser el mejor calificado en relación con 34 obtenido por *Andrews*. En la tabla número 11 se muestran los datos de los productos de este segmento para dicho año.

Tabla 11: Promoción y posicionamiento del segmento Traditional en el año 2022

<i>Traditional</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Able</i>	34	1,260	\$ 1,200.00	58%	\$ 1,255.00	61%	\$28.00	100%
<i>Baker</i>	32	1,336	\$ 1,300.00	58%	\$ 1,362.00	63%	\$29.50	102%
<i>Cake</i>	32	1,199	\$ 1,050.00	55%	\$ 1,110.00	56%	\$28.00	93%
<i>Daze</i>	33	1,238	\$ 1,300.00	58%	\$ 1,320.00	56%	\$28.00	107%
<i>Eat</i>	38	1,202	\$ 1,500.00	59%	\$ 1,496.00	56%	\$27.49	124%
<i>Fast</i>	43	1,313	\$ 1,600.00	64%	\$ 1,884.00	68%	\$28.00	143%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

Para el año 2023, el presupuesto de promoción y ventas se elevó a 1.5 millones respectivamente, dando una accesibilidad del 71%, con un conocimiento del 65% a un precio de \$27.90 dólares con 1,391 unidades vendidas, mientras que *Fast* permaneció nuevamente a la cabeza con \$1.9 millones de dólares y \$2.1 millones respectivamente logrando resultados de 78% y 72% sobresaliendo de los demás productos, con un precio ligeramente más alto que *Able*, logrando ventas por 1,877 unidades, lo que se traduce en 486 más, lo que influyó en su posicionamiento en primer lugar y una calificación de 51 con respecto a 40 que consiguió *Andrews*.

Durante el año 2022 y 2023 *Fast* ha invertido una cantidad considerable en promoción y ventas obtener una mayor accesibilidad y conocimiento del cliente, por lo que en los próximos años se confirmará si siguen con la misma tendencia o buscarán otras estrategias. De igual manera, *Able* ha invertido también un mayor porcentaje en el 2023 comparado con el año pasado, lo que se traduce en una mejor calificación y mayores ingresos. En la tabla 12 se muestra el comparativo de productos del segmento *Traditional* en el año 2023.

Tabla 12: Promoción y posicionamiento del segmento Traditional en el año 2023

<i>Traditional</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Able</i>	40	\$ 1,391.00	1,500	65%	\$ 1,575.00	71%	\$27.90	113%
<i>Baker</i>	40	\$ 1,029.00	1,300	60%	\$ 1,418.00	82%	\$29.00	138%
<i>Cake</i>	37	\$ 1,274.00	1,400	62%	\$ 1,200.00	60%	\$28.00	94%
<i>Daze</i>	38	\$ 1,306.00	1,500	61%	\$ 1,550.00	60%	\$27.50	119%
<i>Eat</i>	45	\$ 1,584.00	1,550	62%	\$ 1,749.00	63%	\$27.49	110%
<i>Fast</i>	51	\$ 1,877.00	1,900	72%	\$ 2,154.00	78%	\$28.00	115%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

3.4.2.2 Low end

Para el segmento *Low end* se puede observar que en año 2022 el producto *Acre* tuvo un presupuesto de promoción de \$1,2 millones, logrando así un conocimiento del cliente del 56% a un precio de \$21.00 dólares, obteniendo ventas de 1,589 unidades, mientras que con una inversión de \$1.2 millones para ventas, se logró una accesibilidad del 53%.

El líder del mercado fue *Feat*, con un presupuesto en promoción de \$1.6 millones, logrando un conocimiento del 62% y \$1,727 millones para ventas alcanzando un 59% de accesibilidad, con productos a precio de \$21.00 dólares, arrojando ventas de 1,950 unidades con una calificación por parte del cliente de 23 comparada con 18 de *Acre* y un *MTBF* actualizado de 17000, razón por la cual sus ventas están por encima de la competencia.

En la tabla 13 se muestra el comparativo de los productos del segmento *Low end* para el año 2022.

Tabla 13: Promoción y posicionamiento del segmento Low end en el año 2022

<i>Low end</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	18	\$ 1,589.00	1,200	56%	\$ 1,255.00	53%	\$21.00	79%
<i>Bead</i>	17	\$ 1,428.00	1,300	56%	\$ 1,362.00	54%	\$21.50	95%
<i>Cedar</i>	22	\$ 1,864.00	1,050	53%	\$ 1,018.00	49%	\$19.00	55%
<i>Dell</i>	19	\$ 1,648.00	1,300	56%	\$ 1,320.00	56%	\$19.95	80%
<i>Ebb</i>	18	\$ 1,525.00	1,500	56%	\$ 1,496.00	47%	\$20.99	98%
<i>Feat</i>	23	\$ 1,950.00	1,600	62%	\$ 1,727.00	59%	\$21.00	89%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

Para el año 2023, a *Acre* se le asignó un presupuesto de promoción de \$1.5 millones de dólares dando como resultado un conocimiento del cliente del 63% y un presupuesto en ventas de la misma cantidad, dando como resultado una accesibilidad del 67%, aun con una reducción de precio con respecto del año pasado, logrando colocarse entre los primeros tres lugares de segmento con el precio más alto. Las ventas logradas fueron de 1,739 unidades.

El producto *Feat* continúa liderando con ventas de 2,249 unidades con un presupuesto de promoción de \$1,9 millones, arrojando 70% de conocimiento del cliente, aumentando un 8% respecto al año pasado y una cantidad igual destinada a ventas, logrando una accesibilidad al cliente del 72% con un precio ubicado en tercer lugar, siendo el más caro: \$20.50 dólares, con lo que obtuvo una calificación por parte de los clientes de 34 en comparación con los 27 de *Acre*. Así mismo el *MTBF* permaneció sin cambios comparado con el año pasado y *Andrews* hizo lo mismo, lo que impactó de manera considerable para que continúen siendo los líderes en el mercado.

En la tabla 14 se muestran los resultados por producto del segmento *Low end* para el año 2023.

Tabla 14: Promoción y posicionamiento del segmento Low end en el año 2023

<i>Low end</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	27	\$ 1,739.00	1,500	63%	\$ 1,575.00	67%	\$20.90	91%
<i>Bead</i>	24	\$ 1,591.00	1,300	59%	\$ 1,418.00	64%	\$21.00	89%
<i>Cedar</i>	27	\$ 1,802.00	1,400	61%	\$ 1,200.00	59%	\$19.50	67%
<i>Dell</i>	28	\$ 1,817.00	1,600	61%	\$ 1,550.00	56%	\$19.45	85%
<i>Ebb</i>	30	\$ 1,956.00	1,600	62%	\$ 1,749.00	56%	\$19.99	89%
<i>Feat</i>	34	\$ 2,249.00	1,900	70%	\$ 1,975.00	72%	\$20.50	88%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

3.4.2.3 High end

Para el 2022 *Andrews*, apostó por la creación de otro producto llamado *Adam2*, perteneciente al segmento de *High end*, el cual tardó un año en lanzarse al mercado.

Este segmento es uno de los menos sensibles al precio ya que se pueden encontrar rangos muy altos en comparación con los otros nichos. Para el año 2022 *Adam* tuvo un presupuesto de promoción de \$1.2 millones, comparados con *Duck* y *Fist* a los cuales les destinaron \$1.4 millones, logrando una posición del cliente para *Andrews* del 56% en comparación con *Ferris* quien logró un 58%. Para ventas se asignaron \$1.5 millones contra \$1.2 del producto de *Ferris*, dando una accesibilidad del 57% contra 60% de *Fist*. En cuanto al precio, el producto de *Ferris* está \$0.50 más alto. Respecto a ventas, *Ferris* le lleva la delantera a *Andrews* con 449 unidades contra 439 de *Adam* esto debido a la alta inversión en mercadotecnia y su ventaja en el *MTBF*.

En la tabla 15 se muestra el comparativo de productos para *High end* a finales del año 2022.

Tabla 15: Promoción y posicionamiento del segmento High end en el año 2022

<i>High end</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	30	439	\$ 1,200.00	56%	\$ 1,255.00	57%	\$39.00	286%
<i>Bid</i>	31	426	\$ 1,250.00	54%	\$ 1,362.00	59%	\$39.50	320%
<i>Cid</i>	26	465	\$ 800.00	52%	\$ 925.00	51%	\$38.00	199%
<i>Duck</i>	30	435	\$ 1,400.00	57%	\$ 1,320.00	52%	\$38.00	303%
<i>Echo</i>	29	440	\$ 1,200.00	57%	\$ 1,496.00	52%	\$37.99	340%
<i>Fist</i>	35	449	\$ 1,400.00	58%	\$ 1,570.00	60%	\$39.50	350%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

Para el año 2023, *Adam* contó con un presupuesto mayor respecto al año anterior por \$300 mil dólares más, generando un conocimiento del 65% y un presupuesto de ventas por \$1.5 millones logrando una accesibilidad del 67% con un precio por producto de \$38.50 y ventas por 529 unidades.

Como se había mencionado anteriormente, en este segmento el primer año se creó *Adam2*, el cual contó con un presupuesto de promoción por \$440,000 dólares, dando como resultado un conocimiento del cliente de 38%, y su presupuesto de ventas por \$438,000 dólares dieron una accesibilidad del 67% a un precio de \$34 dólares. Las ventas fueron por 83 unidades. El perfil manejado por este durante el año en curso fue bajo, a fin de analizar la reacción de los consumidores frente a otro producto del segmento, el cual tuvo buena aceptación al quedarse sin inventario.

El líder del segmento, como se observa en la tabla 16, continúa siendo la empresa *Ferris* con su producto *Fist*, con ventas de 607 unidades y un presupuesto de \$1.7 millones para ambos rubros, alcanzando un conocimiento del cliente del 68%. La razón de la mejora en sus ventas es debido al *MTBF* de 25000 en comparación con los 23000 de *Adam*, contando con una puntuación por parte del cliente de 46 contra los 38 del segundo. En la tabla 17 se observa el comparativo de *High end* para el año 2023.

Tabla 16: Promoción y posicionamiento del segmento High end en el año 2023

High end	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Adam	38	529	\$ 1,500.00	65%	\$ 1,575.00	67%	\$38.50	298%
Bid	39	534	\$ 1,250.00	57%	\$ 1,418.00	67%	\$39.00	266%
Cid	31	461	\$ 1,000.00	59%	\$ 900.00	58%	\$38.00	195%
Duck	35	523	\$ 1,500.00	63%	\$ 1,550.00	55%	\$38.50	296%
Echo	38	553	\$ 1,500.00	66%	\$ 1,670.00	58%	\$37.49	302%
Fist	46	607	\$ 1,700.00	68%	\$ 1,795.00	72%	\$39.00	296%
Adam2	38	83	\$ 440.00	38%	\$ 438.00	67%	\$34.00	528%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

3.4.2.4 Performance

En el segmento *Performance* se hicieron inversiones para el producto *Aft* durante el año 2022, las cuales ascendieron a \$1,200 millones en promoción y \$1,255 millones para ventas, obteniendo un 56% en conocimiento por parte de cliente y 49% en accesibilidad.

En precio *Bold* y *Foam* registraron ser los más caros con un valor de \$34.50 dólares, mientras que *Aft* se mantuvo en \$33.00 dólares con 436 unidades vendidas, mientras que el segundo vendió 445 con una accesibilidad al cliente del 52% y un conocimiento del 56%.

La competencia: *Foam* y *Edge* se encuentran liderando las ventas en 445 y 444 unidades respectivamente y cada uno cuenta con un *MTBF* mayor que *Aft*. Así mismo el primero cuenta con una promoción por \$1,200 millones y en ventas \$1,335 millones, lo convierte en el líder del segmento con una calificación de 38.

En la tabla número 17 se muestra el comparativo del segmento *Performance*.

Tabla 17: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2022

Performance	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Aft	33	436	\$ 1,200.00	56%	\$ 1,255.00	49%	\$33.00	288%
Bold	7	242	\$ 1,300.00	57%	\$ 1,300.00	38%	\$34.50	537%
Coat	32	337	\$ 700.00	46%	\$ 700.00	39%	\$33.00	208%
Dot	38	384	\$ 1,300.00	57%	\$ 1,300.00	45%	\$33.50	339%
Edge	38	444	\$ 1,050.00	52%	\$ 1,050.00	45%	\$32.99	236%
Foam	38	445	\$ 1,200.00	56%	\$ 1,335.00	52%	\$34.50	300%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

Para el año 2023 se registra un incremento en la inversión destinadas a mercadotecnia con \$1,500 millones en promoción y \$1,488 millones en ventas, lo cual arrojó un 65% en conocimiento y accesibilidad por parte de cliente para Aft.

Por su parte, Foam contó con un presupuesto en ventas por \$1,526 millones y \$1,400 millones para promoción, con lo que consiguió un 64% de conocimiento del cliente y un 66% de accesibilidad, disminuyendo en \$0.50 centavos el precio público con respecto al año anterior mejorando su calificación por parte del cliente de 38 a 46 puntos para el año en curso, conservando su MTBF en 27000. El alza en la inversión en mercadotecnia así como el MTBF más alto, les dio el liderato en ventas. En la tabla 18 se muestra el comparativo por producto del segmento Performance para el año 2023.

Tabla 18: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2023

Performance	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Aft	48	499	\$ 1,500.00	65%	\$ 1,488.00	65%	\$33.40	298%
Bold	2	50	\$ 1,300.00	38%	\$ 681.00	25%	\$34.00	1362%
Coat	38	420	\$ 1,100.00	55%	\$ 1,488.00	49%	\$33.50	354%
Dot	42	516	\$ 1,400.00	65%	\$ 1,550.00	50%	\$34.00	300%
Edge	41	504	\$ 1,100.00	57%	\$ 1,272.00	49%	\$32.99	252%
Foam	46	567	\$ 1,400.00	64%	\$ 1,526.00	66%	\$34.00	269%
Aft2	27	192	\$ 800.00	43%	\$ 700.00	65%	\$33.00	365%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

3.4.2.5 Size

La participación del mercado de *Agape* para el año 2022 fue de un 14%, mientras que *Fume* y *Egg* mantuvieron el 20% del mercado cada uno. El presupuesto de *Andrews* destinado a promoción y ventas fue de \$1.2 millones para cada uno, logrando un conocimiento del 54% y una accesibilidad del 53% con un precio público de \$34.50 dólares y 319 unidades de venta.

Fume vendió 475 unidades, destinando \$1.2 millones a promoción y \$1.3 millones para ventas, con un precio de \$34.50 dólares, logrando una accesibilidad de 55% y un conocimiento de clientes del 54%, obteniendo así una mejor puntuación por parte del cliente con un mejor *MTBF* de 21000, logrando ingresos superiores frente a *Agape*.

En la tabla 19 se muestran los productos del segmento *Size* para el año 2022.

Tabla 19: Promoción y posicionamiento del segmento Size para el año 2022

<i>Size</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Agape</i>	40	319	\$ 1,200.00	54%	\$ 1,255.00	53%	\$34.50	393%
<i>Buddy</i>	15	315	\$ 1,300.00	54%	\$ 708.00	42%	\$34.50	225%
<i>Cure</i>	35	290	\$ 700.00	45%	\$ 786.00	47%	\$33.00	271%
<i>Dune</i>	42	312	\$ 1,300.00	54%	\$ 1,320.00	48%	\$34.50	423%
<i>Egg</i>	40	468	\$ 1,200.00	53%	\$ 1,354.00	48%	\$32.99	289%
<i>Fume</i>	41	475	\$ 1,200.00	54%	\$ 1,355.00	55%	\$34.50	285%

Nota: elaboración propia con información tomada de Capsim (2021)

La participación de mercado para el segmento *Size* en el año 2023 fue de 16%, mientras que la competencia obtuvo un 25%. El presupuesto en promoción para *Agape* fue de \$1.5 millones, obteniendo un conocimiento del cliente de 62%, mientras que su presupuesto de ventas fue de \$1.5 millones, logrando un 64% de accesibilidad, generando ventas por 449 unidades.

Por su parte, a *Fume* se le destinó \$1.4 millones para promoción, adquiriendo así un 61% de conocimiento del cliente y \$1.5 millones para ventas, logrando una accesibilidad del 67%, manejando un precio de \$0.50 centavos menos con respecto al 2022 que, comparado con *Agape*, se obtuvieron siete puntos más por parte del cliente, conservando su mismo *MTBF* que el año pasado, por lo que *Fume* está siendo más eficiente con sus presupuestos de ventas, ya que por cada unidad vendida destina \$2.16 dólares en promoción en comparación con *Agape* y sus \$3.3 dólares. En la tabla 20 se muestra el comparativo para *Size* en el año 2023.

Tabla 20: Promoción y posicionamiento del segmento *Size* para el año 2023

<i>Size</i>	Calificación cliente	Ventas (unidades)	Presupuesto promoción (millones)	Conocimiento cliente	Presupuesto Ventas (millones)	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Agape</i>	45	449	\$ 1,500.00	62%	\$ 1,488.00	64%	\$33.90	331%
<i>Buddy</i>	6	138	\$ 1,300.00	36%	\$ 737.00	28%	\$34.00	534%
<i>Cure</i>	39	421	\$ 1,200.00	53%	\$ 900.00	54%	\$33.00	214%
<i>Dune</i>	47	392	\$ 1,500.00	62%	\$ 1,550.00	52%	\$34.00	395%
<i>Egg</i>	51	648	\$ 1,400.00	60%	\$ 1,511.00	52%	\$32.49	233%
<i>Fume</i>	48	707	\$ 1,400.00	61%	\$ 1,526.00	67%	\$34.00	216%

Nota: elaboración propia con información tomada de *Capsim* (2021)

Como conclusión general, en este bienal *Andrews* creó nuevos productos con un enfoque conservador para medir la reacción de los consumidores a estos. En los siguientes años se buscará seguir satisfaciendo sus necesidades y posicionar a la empresa como un diferenciador en el mercado frente a sus rivales, por lo que se mantendrá un actuar con enfoque ligeramente conservador buscando mejorar la accesibilidad y conocimiento del cliente de manera eficiente con sus inversiones.

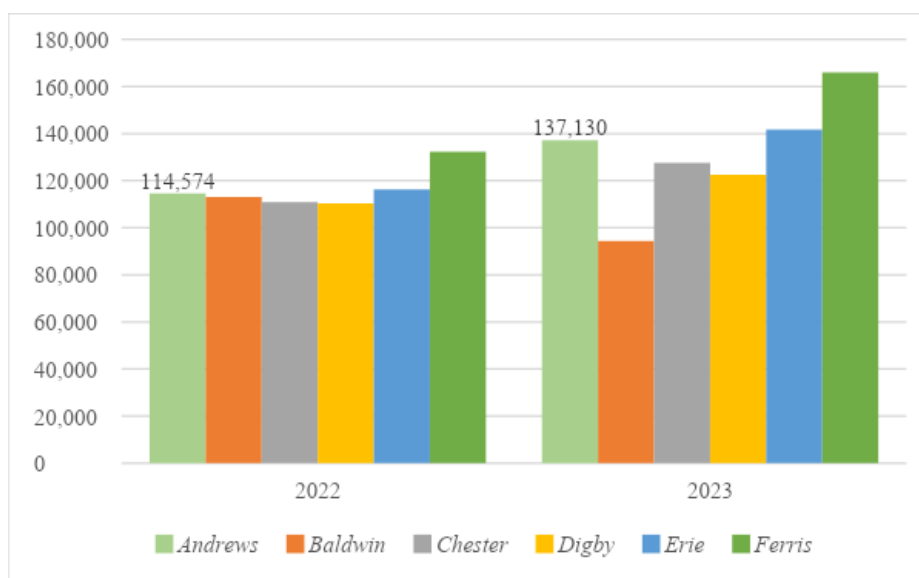
3.4.3 Finanzas

En este apartado se analizarán los indicadores financieros para los años 2022 y 2023 de la empresa *Andrews* comparados con la competencia.

3.4.3.1 Indicadores Generales

Para el año 2022 *Andrews* quedó en el tercer lugar en ventas mientras que *Ferris* fue la empresa líder, seguido de *Erie* que terminó en segundo lugar. Hacia el año 2023, dichas ventas para *Andrews* si aumentaron, pero la competencia se mantuvo agresiva, por lo que terminaron también en tercer lugar. En la ilustración 18 se puede observar el comparativo.

Ilustración 18: Ventas totales durante los años 2022 y 2023 (representada en millones)

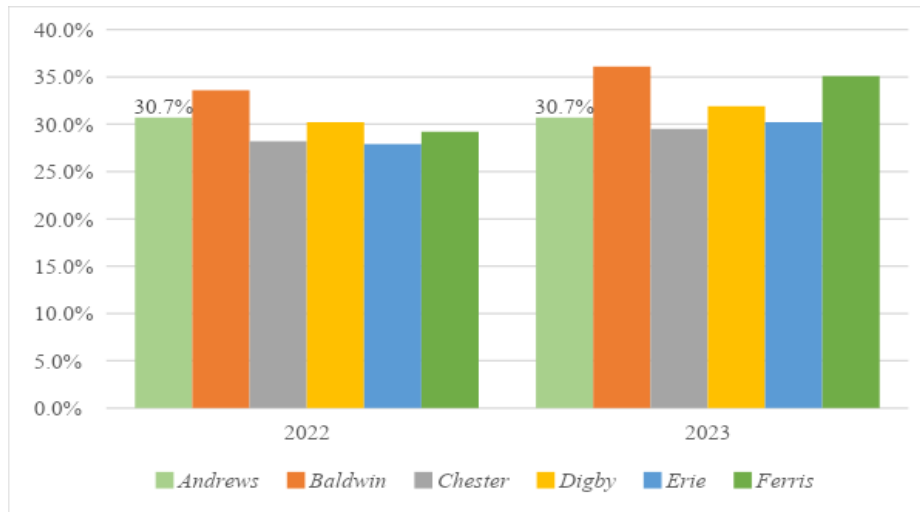


Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En términos de margen de contribución, *Andrews* tuvo el mismo porcentaje durante los dos años, el cuál fue del 30.7% terminando para el segundo año en el cuarto lugar. A pesar de que las ventas aumentaron, y en términos de dinero aumentó, el porcentaje se quedó igual a raíz de las inversiones en los nuevos productos y automatización. Para el 2023, *Baldwin* fue el líder en este rubro, seguido de *Ferris* y después *Digby*. En último lugar se encuentra *Chester*.

La ilustración número 19 muestra los márgenes de contribución obtenidos.

Ilustración 19: Margen de contribución para los años 2022 y 2023.

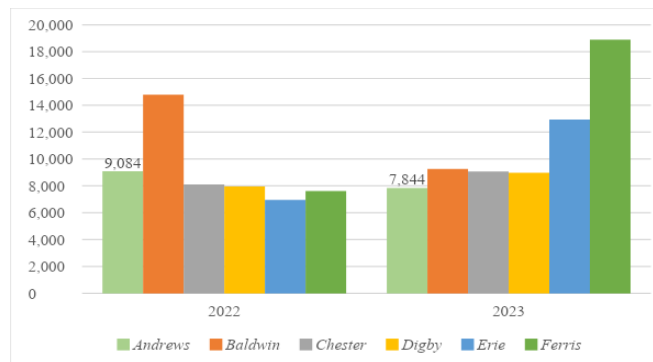


Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En términos de beneficio antes de intereses e impuestos (*EBIT*), *Andrews* empezó el primer año posicionándose en el segundo lugar para este indicador, sin embargo, al cierre de 2023 disminuyó significativamente terminando en cuarto lugar.

Las estrategias agresivas de los competidores más la inversión en nuevos productos y automatización realizada por parte de *Andrews* fueron las causas de la disminución, siendo rebasado por *Chester*, *Digby* y *Erie*. En la ilustración 20 se puede observar la vista general de este indicador que representa cuál es el beneficio de cada una de las empresas sin tomar en cuenta los gastos ni los intereses e impuestos.

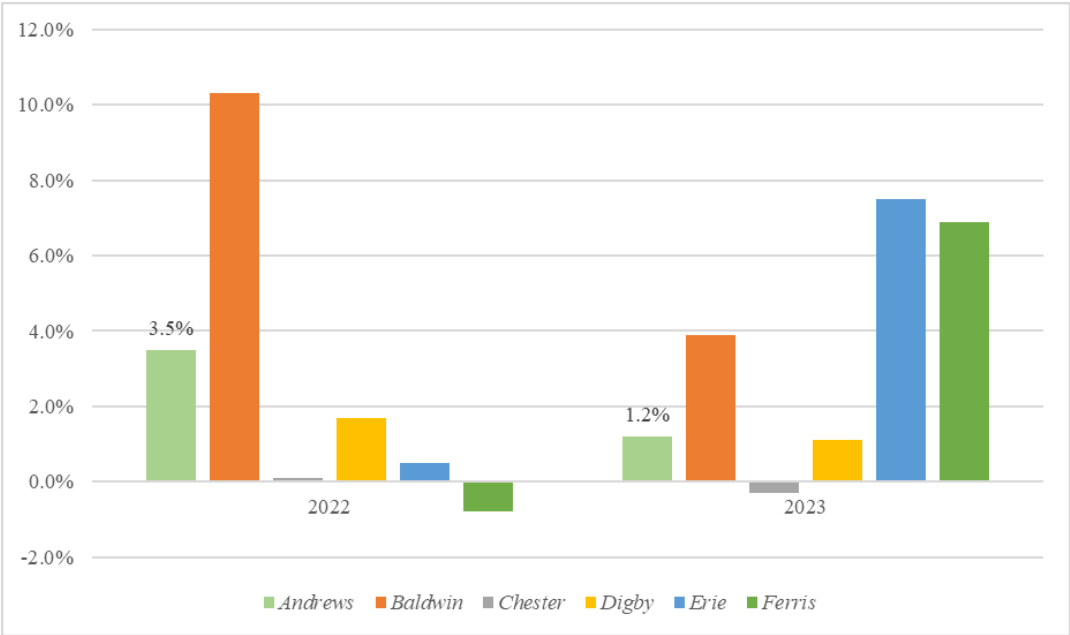
Ilustración 20: *EBIT* de los años 2022 y 2023 (representada en millones)



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Analizando la rentabilidad financiera (*ROE*) de *Andrews* se puede observar que para el año 2022 se estaba posicionando en segundo lugar con un 3.5%, siendo *Baldwin* la de mejor resultado, sin embargo, hacia el año 2023 *Andrews* redujo este indicador a más de la mitad, terminando en 1.2%, considerándose sano ya que es más alto que el de activos. Aun así, terminó en cuarto lugar, obteniendo *Erie* un porcentaje alto y sano, seguido por *Ferris*, mientras que *Chester* se encuentra en último lugar, quien tiene un *ROE* negativo, significando una inversión excesiva en producción y obteniendo bajos ingresos. El detalle de todas las empresas se puede apreciar en la ilustración número 21.

Ilustración 21: Rentabilidad Financiera (ROE) para los años 2022 y 2023.



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En márgenes de utilidad neta, *Andrews* empezó el primer año con \$1,758 millones y para el cierre de 2023 terminó solamente con \$596 millones. Esto se debe a que durante 2022 se invirtió en dos productos nuevos y su respectiva automatización. La empresa líder en utilidad neta para el 2023 fue *Ferris*, que de acuerdo con la tabla 21, se observa un

incremento significativo año con año, seguido de *Erie* y en último lugar está *Chester*, con una utilidad negativa.

Tabla 21: Utilidad neta durante los años 2022 y 2023

Empresa	2022	2023
<i>Andrews</i>	\$ 1,758	\$ 596
<i>Baldwin</i>	\$ 5,665	\$ 1,992
<i>Chester</i>	\$ 69	\$ (137)
<i>Digby</i>	\$ 812	\$ 528
<i>Erie</i>	\$ 255	\$ 3,887
<i>Ferris</i>	\$ (488)	\$ 4,550

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Para el uso de deuda, se analizó el indicador de apalancamiento financiero y liquidez para *Andrews*, el cual se puede observar en la tabla 22, donde este es 1.0 para ambos años, lo cual quiere decir que la empresa puede pagar lo que debe con sus activos, sin embargo, se quedaría con nulo flujo de efectivo, sin embargo, cuenta con suficiente para cubrir la deuda.

Lo ideal es que este indicador sea mayor para que el financiamiento externo sea rentable. La razón de pasivo – capital indica que la empresa debe más de dos veces lo que tiene, es decir: para el año 2023 por cada dólar que tiene de capital, se deben \$2.24 dólares.

Tabla 22: Apalancamiento años 2022 y 2023 representado en millones

<i>Andrews</i>	2022	2023
Activo Total	\$ 105,993	\$ 112,780
Pasivo Total	\$ 105,993	\$ 112,780
Capital Contable	\$ 49,700	\$ 50,295
Razón Endeudamiento	1.00	1.00
Razón Pasivo - Capital	2.13	2.24

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

El indicador de liquidez muestra que *Andrews* puede pagar perfectamente su pasivo circulante con el activo disponible dado que el indicador está arriba de dos para el cierre del

2023, lo cual significa que puede pagar hasta dos veces lo que debe de manera inmediata.

Los detalles se pueden observar en la tabla 23.

Tabla 23: *Liquidez de Andrews para los años 2022 y 2023 (representado en millones)*

<i>Andrews</i>	2022	2023
Activo Circulante	\$ 33,080	\$ 36,060
Pasivo Circulante	\$ 6,593	\$ 14,735
Razón Liquidez	5.02	2.45

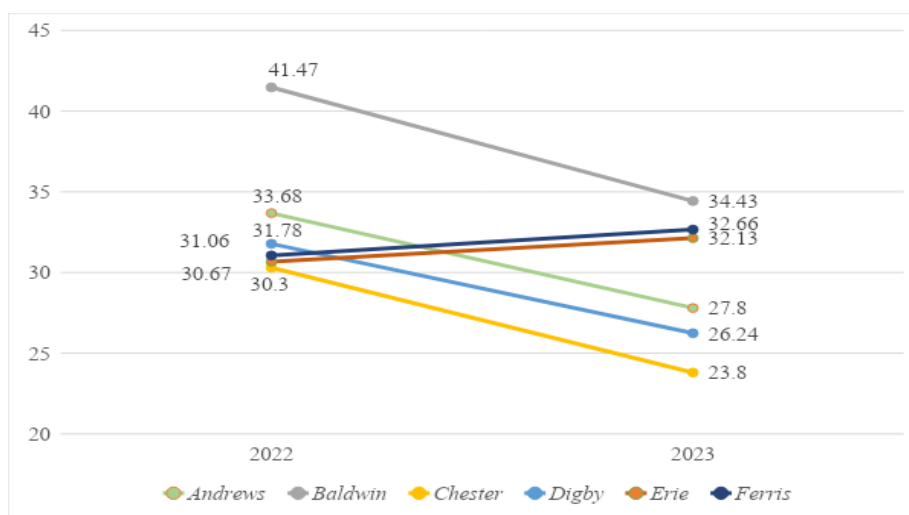
Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

3.4.3.2 Mercado de Valores

Para el cierre del año 2022 *Baldwin* se encontraba liderando el precio de la acción, seguido por *Andrews*, sin embargo, para 2023 esta disminuyó en \$5.88 dólares, terminando en \$27.80 y en el cuarto sitio respecto a las demás empresas en la industria, lo cual no fue lo ideal, pero si se esperaba debido a la alta inversión para nuevos productos, así como su automatización.

Para el cierre del segundo año, el líder continuó siendo *Baldwin*, seguido de *Ferris* y después de *Erie* mientras que en último lugar se encuentra *Chester*. En la ilustración 21 se puede observar el detalle de todas las empresas con respecto al precio de la acción.

Ilustración 21: *Precio de la acción en los años 2022 y 2023*



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En general se puede observar que año con año la acción bajó para la mayoría de las empresas, a excepción de *Ferris* y *Erie*, las cuales se considera tienen las estrategias más agresivas y sólidas hasta el momento.

3.4.4 Producción

La capacidad de planta de la empresa *Andrews* en general fue aumentada, mientras que, para *Adam*, de *Traditional* fue disminuida. Esta decisión se tomó a partir de la estrategia de no enfocarse en este segmento y extender la capacidad en *High end*, *Performance* y *Size* que lanzaran productos nuevos en el año 2023 y 2024 respectivamente. *Andrews* es la segunda empresa en cuanto a capacidad de producción general se refiere detrás del líder *Ferris*, esto les da ventaja frente a los demás rivales, se seguirá con estrategia de seguir creciendo la capacidad de los segmentos antes mencionados a ritmo de 100 unidades por año.

Respecto a la utilización de planta, *Andrews* busca tener un rango entre el 100% y el 180% el cual solamente dos productos lo han alcanzado para el año 2023. Estos números por estrategia no son alarmantes, pero si un punto a mejorar en los siguientes periodos. El comparativo entre los sensores de esta se muestra a continuación, en la tabla numero 24:

Tabla 24: Utilización de planta de Andrews en función del segmento.

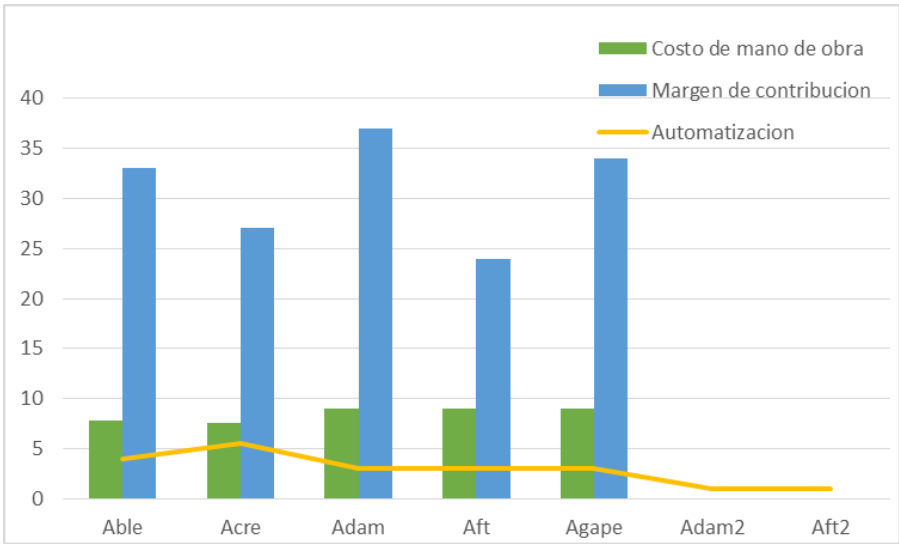
Año	Productos							
	<i>Able</i>	<i>Acre</i>	<i>Adam</i>	<i>Aft</i>	<i>Agape</i>	<i>Adam2</i>	<i>Aft2</i>	<i>Agape2</i>
	<i>Traditional</i>	<i>Low end</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
2022	72%	138%	50%	74%	58%	0%	0%	N/A
2023	91%	130%	62%	93%	60%	42%	104%	0%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En cuanto a automatización se refiere, *Andrews* solo se ha enfocado en mejorar la línea de *Acre*, perteneciente a *Low end* invirtiendo para llevarlo al nivel 6.5 a fin de disminuir los costos de mano de obra y aumentar su margen de contribución con las ventas por volumen de este producto. De igual manera se busca llegar a un nivel similar de entre seis y siete en

Traditional aun cuando no se ha apostado por esto en los primeros dos años debido a que la inversión fue dirigida al desarrollo de nuevos productos en los segmentos *High end*, *Size* y *Performance*, una vez finalizado, se buscará mejorar los márgenes de este sensor y obtener más ganancias. Las demás plantas se mantienen sin cambio alguno por el momento. En la ilustración 22 se muestran los niveles de automatización y la relación con los costos de mano de obra y márgenes de contribución para el año 2022.

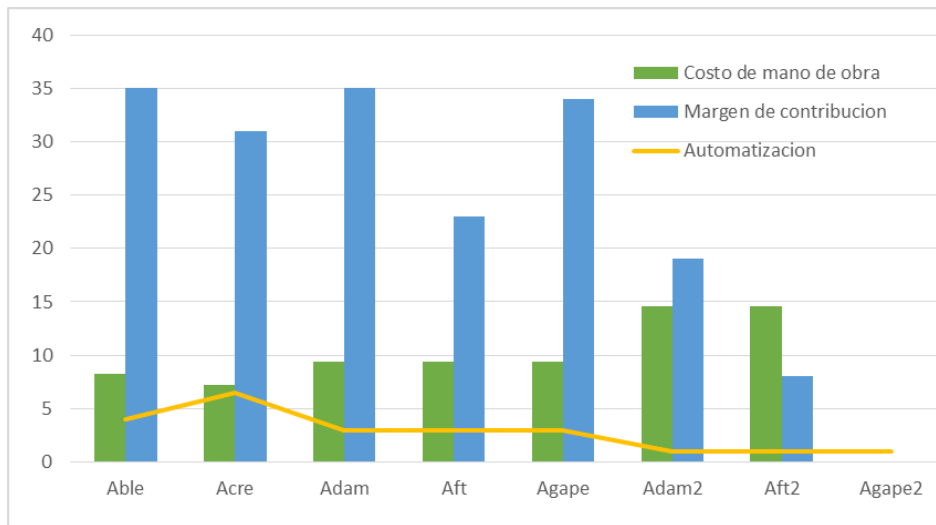
Ilustración 22: Generales de producción para el año 2022



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En la ilustración 23 se observa la relación anterior para el año 2023. En comparación con el resto del mercado, *Andrews* se ha quedado corto en sus niveles de automatización mientras que *Ferris* y *Erie* han marcado la pauta al liderar este rubro, ya que han invertido fuertemente en mejorar esto, lo cual les da ventaja en sus márgenes de contribución, que incrementan de un año a otro, entre ellos *Ferris* con porcentajes entre cinco y diez puntos por encima de *Andrews*, quien deberá invertir y automatizar en los siguientes años a fin de mantener el paso de la competencia y no quedarse rezagado.

Ilustración 23: Generales de producción para el año 2022



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

3.4.5 Recursos Humanos

Para la empresa *Andrews* contar con personal capacitado y apropiado es fundamental para el buen desempeño de la organización. Por esta razón, una de las prioridades es la inversión en capacitación del personal y aunado a esto, una baja rotación de personal, sin embargo y dado que el año 2022 fue el arranque de operaciones desde la división del monopolio, durante este no se invirtió en este rubro, pero para el año 2023 se destinaron 80 horas de capacitación para los colaboradores, logrando así una productividad del 101.3% y posicionándola por detrás de *Ferris* y *Erie* cuyas productividades fueron de 102.7% y 102% respectivamente, realizando un desembolso de \$5,000 millones en reclutamiento y 80 horas en capacitación.

Respecto a la rotación de personal, *Andrews* tuvo un 7% quedando a la par con las dos anteriores. En la ilustración 24 se observan los resultados obtenidos para este año como consecuencia de la inversión realizada en esta área por las diferentes empresas del sector.

Ilustración 24: Generales de Recursos Humanos para el año 2023

Inversiones en el departamento de recursos humanos						
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Gastos de reclutamiento	\$1,500	\$2,000	\$2,000	\$2,500	\$5,000	\$5,000
Índice de productividad	101.30%	100%	100%	100%	102%	102.70%
Índice de rotación	7%	8.90%	9.10%	9.10%	7%	7%
Horas de capacitación	80	30	25	25	80	80

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2021)

Para los años siguientes, es decir, hasta el 2028 y de manera consecutiva se planea continuar invirtiendo la misma cantidad en cada uno de los rubros: \$1,500 millones de dólares a gastos de reclutamiento y 80 horas de capacitación a los colaboradores, sin embargo, en caso de ser necesario, estas cantidades podrían variar con base en los movimientos de la competencia.

3.4.6 TQM

La inversión en esta área iniciará el primer día del año 2025, mostrando resultados a finales de este mismo y así continuará hasta el año 2029.

3.5 Conclusiones

Aun cuando las estrategias de las empresas no están muy claras, ya se observa el rumbo de cada una, ya sea liderazgo en costo o amplio diferenciador, cada empresa está tomando decisiones enfocadas en una específica, por lo que, tomando en cuenta las ventas y ganancias hasta el momento por *Ferris*, lidera el mercado con una estrategia muy agresiva de mercadotecnia y producción mientras que *Erie* no se queda atrás, con un ángulo un poco diferente de acercamiento al mercado mediante costos un poco más bajos.

Por otro lado, *Andrews* está en un momento de desarrollo, apostando a ganar mercado con el lanzamiento de nuevos productos y con una estrategia de mercadotecnia de

menos a más, donde la expectativa es que en los próximos años tenga un fuerte repunte en ventas, con mejores márgenes y un precio de la acción por arriba del promedio.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE *ANDREWS* EN LOS AÑOS 2024 Y 2025

4.1 Introducción

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos por la empresa *Andrews* durante los años 2024 y 2025 respecto a la competencia del sector.

De igual manera se ahondará en una comparativa con las empresas más fuertes del mercado y sus estrategias utilizadas a fin de determinar si se continúan con las mismas decisiones planteadas en un inicio o es necesario modificar algunas.

4.2 Panorama de la industria

Durante los años 2024 y 2025, se puede observar una consolidación de las estrategias de cada empresa y al analizar el *BSC* general, *Ferris* sigue siendo líder de la industria con 75 de 89 puntos para el tercer año y 96 de 100 en el cuarto. En segundo lugar se encuentra *Andrews* con 67 de 89 y 82 de 100 respectivamente, subiendo dos lugares desde el último bienio demostrando que la estrategia elegida está dando buenos resultados.

Digby se encuentra en último lugar, lo cual demuestra que su estrategia está sufriendo debido a la agresiva competencia de los involucrados. En la tabla 24 se observa el *BSC* general para los años 2024 y 2025.

Tabla 24: *BSC* de los años 2022 a 2025

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	60	67	82					103	363
<i>Baldwin</i>	58	56	64	66					105	349
<i>Chester</i>	47	52	51	72					102	324
<i>Digby</i>	48	56	53	67					75	299
<i>Erie</i>	52	70	51	78					92	343
<i>Ferris</i>	50	76	75	96					158	455
Puntos Posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021)

Después de cuatro años de operaciones, se observa que la estrategia de *Ferris* es muy agresiva y a la par, *Andrews* continúa subiendo su desempeño conforme pasan los años, lo cual refiere que está tomando las decisiones correctas para intentar alcanzar el liderazgo en

la industria. En el caso de *Baldwin* y *Erie*, quienes van en tercer y cuarto lugar respectivamente, sus puntos no los descartan por completo pero al igual que *Digby* no se consideran una competencia importante.

Al observar el *BSC* y los puntos alcanzados por cada empresa se puede concluir que tanto las estrategias de *Ferris* como de *Andrews* están siendo exitosas hasta el momento, siguiendo la misma de amplio diferenciador, por lo que se puede considerar que son competencia directa.

4.2.1 Estrategia de los competidores

Cada una de las empresas ya ha tomado decisiones fundamentales hacia lo que es su estrategia para los siguientes años, aunque no es imposible hacer cambios en este punto si se aclara el panorama para cada una:

- *Baldwin*: está enfocada en el segmento *Traditional* con tres productos. Se ha retirado de *Size* y *Performance* pero mantiene presencia en *Low* y *High end*, por lo que se reafirma que su estrategia es de diferenciador con enfoque en ciclo de vida de producto.
- *Chester*: su participación de mercado es del 15.6% y la estrategia utilizada es amplio líder de costos. En general sus productos están por debajo de la competencia en cuanto a precio se refiere, ha invertido en automatización para sus dos sensores del segmento *Traditional*, lo cual da buen margen a este y con un mejor precio, al igual que en *Low end* donde ha alcanzado el tope de automatización, por lo que su inversión en mercadotecnia es alta y ha sido redituable, mientras que sus productos están en segundo y tercer lugar en ventas en los diferentes segmentos.

- *Digby*: esta empresa maneja productos en todos los segmentos, sin embargo, se está enfocando en *Size* con el lanzamiento de un nuevo producto y está a la espera de otro sin saber aunque mercado atacará. Su participación general ha bajado, rondando los 13.2% pero aún sigue participando en todos, haciendo énfasis en *Size*, donde ve una oportunidad de crecimiento, pues sus precios son altos en comparación al promedio y mantiene las características de sus productos actualizadas, lo que indica que su estrategia es amplio diferenciador.
- *Erie*: se observa que está compitiendo en todos los nichos, sin embargo al igual que *Digby* también lanzo un producto nuevo en el segmento *Size*. Su utilización de planta está por debajo del promedio y han quedado sin inventario en tres segmentos *Low end*, *High end* y *Performance*, por lo que su estimación de ventas ha sido conservadora y se han quedado sin producto. Ha incrementado la automatización en todas sus líneas con precios ligeramente más bajos que la competencia. Su participación de mercado es del 16.5%. Su estrategia se concluye que es amplio liderazgo en costos.
- *Ferris*: empresa líder en participación de mercado con un 22.6% compitiendo en todas las ramas. Se observa una estrategia de amplio diferenciador. Mantiene una gran inversión en mercadotecnia y sus precios son los más altos del mercado. Sus tres productos más recientes están enfocados en los segmentos de alta tecnología y de mayor crecimiento *High end*, *Size* y *Performance*.

Andrews se encuentra como segundo en la competencia con un 18.6% del mercado. Aun cuando no es líder en ningún segmento se mantiene con buenas ventas en todos, incluso con el producto más vendido en *Performance*. Se espera incrementar la inversión en

mercadotecnia para todos los sensores, lo cual traerá ventas más altas que impactará en un alza en el precio de la acción y una mejora significativa en los márgenes de contribución.

Con base en lo anterior y con el desarrollo de las estrategias de los demás competidores, los segmentos *Traditional* y *Size* serán altamente competidos debido al lanzamiento de nuevas líneas en cada uno. Por otra parte, *Low end* es donde menos productos han aparecido y se espera que la estrategia de amplio líder en costos sea fructífera por una menor competencia.

4.3 Balanced Scorecard de Andrews

En la siguiente ilustración se muestran los resultados del *BSC* obtenidos por *Andrews* para los años 2024 y 2025.

Ilustración 25: Semáforo BSC de Andrews para los años 2024 y 2025

Año	2024		2025	
Indicador	Objetivo	Obtenido	Objetivo	Obtenido
Finanzas				
Precio de la acción	7	● 2.6	6.5	● 2.5
Utilidades	3	● 0	3	● 0
Apalancamiento	8	● 8	8	● 7.5
Operación interna				
Margen de contribución	5	● 4	5	● 5
Utilización de la planta	5	● 4.9	5	● 5
Días de capital de trabajo	5	● 5	5	● 5
Costo por falta de inventario	4	● 2.7	1	● 4.6
Costo de inventario	5	● 5	5	● 4.8
Cliente				
Criterio de compra del cliente	5	● 5	5	● 5
Conocimiento del producto	5	● 2.1	5	● 2.8
Disponibilidad del producto	5	● 3.4	5	● 4.5
Conteo de producto	5	● 5	5	● 5
Gastos administrativos	5	● 4.9	5	● 4.9
Recursos humanos y sistema de gestión de calidad				
Rotación de personal	7	● 7	6	● 6
Productividad del personal	7	● 7	7	● 7
TQM reducción de costo de material	0	0	3	● 3
TQM reducción investigación y desarrollo	0	0	3	● 3
TQM reducción costos de administración	0	0	3	● 3
TQM aumento de demanda	0	0	3	● 3
Total	81	67	88.5	82

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (2021)

Los puntajes obtenidos para los años 2024 y 2025 fueron de 67 de 81 y 82 sobre 88.5 pronosticados, respectivamente.

Respecto a los indicadores financieros, se esperaba que la acción estuviera rondando los \$36.38 y \$40.13 dólares, así como utilidades arriba de \$3,000 millones de dólares, sin embargo a raíz de las bajas ventas no esperadas, el incremento de inventario y la agresiva estrategia por parte de los competidores es que se tuvo que recurrir a préstamos consecutivos a largo plazo, lo que influyó en esta caída de precio quedando en \$14.10 y \$14.74, con una ligera alza en el 2025.

Por otro lado, las utilidades en ambos años quedaron en números negativos debido a la inversión adicional en mercadotecnia por \$2,000 millones de dólares para promoción durante el 2024 y otros \$4,000 más para el 2025, aunado a las pocas o insuficientes ventas reales contra lo planeado, sin embargo, contrario a lo que se esperaba con el apalancamiento, a pesar de no estar contemplada la solicitud de algún préstamo, el llevarlo a cabo influyó para nivelar el puntaje perdido en los dos primeros rubros.

En cuanto a la operación interna se refiere, en el año 2024 se esperaba que el margen de contribución y la utilización de planta no llegaran al puntaje máximo, al obtener un 4.9 contra el 5.0 esperado debido a una producción menor a lo estimado derivado de las bajas ventas del 2023 y el inventario rezagado, sin embargo para el 2025 se logró el objetivo de producir acorde a las necesidades del mercado, aunque se sigue optando por trabajar bajo un escenario conservador al no producir más con el fin de evitar exceso de este, lo que impacta de manera media en el puntaje del rubro por falta de inventario y para el año cuatro existió un exceso, lo que influyó en la baja de puntos para el costo de inventario, obteniendo un 4.8 respecto a los 5.0 obtenidos durante el 2024. Para el año 2025 el margen de contribución alcanzó lo estimado en parte a la inversión realizada en *TQM*, lo que dio como resultado una disminución de los costos fijos que seguirán con la misma tendencia en los años posteriores.

Los rubros de perspectiva del cliente para ambos años fueron muy similares, mientras que para el criterio de compra del cliente se obtuvieron todos los puntos debido a las constantes actualizaciones de los productos acordes a sus requerimientos, el conocimiento de estos permanece bajo en los diferentes segmentos con 2.1 y 2.8 respectivamente debido a la poca inversión en el área de mercadotecnia comparada con *Ferris*, sin embargo la accesibilidad aumentó de un 3.4 a 4.5 de un año a otro, que si bien

sigue siendo bajo contra lo esperado, lleva una tendencia al alza, la cual se espera continúe en los próximos años.

Los gastos administrativos han bajado considerablemente gracias a la inversión en el área de *TQM*, que si bien no se ha llegado a los 5 puntos, se espera que para el año 2026 si se logren.

Los puntos correspondientes al área de recursos humanos han sido satisfactorios para ambos años lográndose la totalidad de 14 para el 2024 y 13 para el segundo. Así mismo, durante el 2024 no estuvo considerado *TQM*, sin embargo para 2025 si, de igual manera alcanzando el total de puntos en cada rubro al invertir \$2,000 dólares en cada proyecto.

Si bien no se han alcanzado los puntos en su totalidad, la mesa directiva considera que se muestra un incremento en la mayoría año con año a raíz de los movimientos realizados, apostando y mejorando con base en los requerimientos del mercado y siendo conservadores frente a los cambios agresivos de la competencia, por lo que se continuará con la estrategia planificada haciendo ajustes menores en I&D y producción principalmente.

4.3.1 Análisis a largo plazo

Durante este bienio se evalúan los indicadores a largo plazo, a fin de tener una guía más clara del rumbo a seguir por parte de *Andrews*. En la ilustración número 26 se muestran puntos planeados contra lo obtenido hasta del año 2025.

Ilustración 26: Recapitulación de objetivos a largo plazo de Andrews

Criterio de puntuación	Pronóstico para 2025	Obtenido al 2025
Finanzas		
Mercado de valores	10/20	6.2/20 ●
Ventas	13/20	16.6/20 ●
Préstamo de emergencia	20/20	20/20 ●
	60	42.8/60
Operaciones del negocio		
Utilidad	30/60	0/60 ●
	60	0/60
Clientes		
Encuesta a clientes	15/20	20/20 ●
Participación de mercado	20/40	28.8/40 ●
	60	48.8/60
Crecimiento y enseñanza		
Ventas/Empleado	10/20	6.8/20 ●
Activo/Empleado	5/20	5.2/20 ●
Utilidades/Empleado	9/20	0/20 ●
	60	12/60

Nota: Elaboración propia con información tomada de Capsim (Capstone, 2021)

En cuanto a la perspectiva financiera, se estimaba que la acción estaría rondando los \$40.13 dólares, comparado con los \$14.74 actuales como consecuencia del escenario conservador en el área de producción que se ha venido manejando aunado a las bajas ventas y la inversión adicional a lo pronosticado en mercadotecnia. Sin embargo en el rubro de las ventas, estas aumentaron 3.6 más de lo estimado al estar por arriba de los \$15,000 millones.

Hablando de las operaciones del negocio, se esperaba que las utilidades estuvieran rondando los \$3,000 millones, a fin de obtener un puntaje parcial, sin embargo esto no se ha logrado debido a las bajas ventas no contempladas y a una estrategia agresiva por parte de la competencia.

Sin embargo, los puntos generados debido a la satisfacción general de los clientes están cinco puntos arriba de lo planeado como consecuencia de una alta inversión en

mercadotecnia a través de los canales correctos, combinándolo con el cumplimiento de los criterios establecidos por estos, entre ellos la accesibilidad y el reconocimiento.

Así mismo, la participación del mercado está 8.8 puntos arriba de lo pronosticado al contar con 19.75% de este, derivado de los tres nuevos productos en los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*.

Para el rubro de ventas/empleo, el puntaje estimado no se alcanzó debido a que estas permanecen bajas a raíz del escenario conservador sobre el cual se ha movido *Andrews*, sin embargo los puntos obtenidos sobre los activos/empleados permanecen 0.2 por arriba de lo planeado, lo cual se espera incremente con el paso del tiempo a raíz de la inversión en *TQM*.

Las ganancias/empleo de igual manera permanecen bajas debido a que no se habían registrado hasta el final de este año, sin embargo se espera que exista un repunte a partir del 2026 para lograr los objetivos para el año 2029.

Aun con tres de los rubros en color rojo, se continuará con la misma estrategia planteada desde un inicio, esperando el repunte de ventas en el segmento *Low end* de cara a la nueva actualización pronosticada para el año 2026 aunado a los ajustes realizados en *TQM* que eficientarán procesos y apoyaran con la disminución de costos tanto fijos como variables.

4.4 Resultados por área

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos por *Andrews* en cada una de las áreas que la conforman, durante los años del 2024 y 2025.

Así mismo se hace una comparativa con la empresa *Ferris*, quien sigue siendo el líder en el mercado, llevando la delantera frente a los demás competidores y con una estrategia similar a *Andrews*.

4.4.1 Investigación y desarrollo

Esta área continúa actualizando y mejorando los sensores de acuerdo con los requerimientos del mercado, por lo que en la tabla número 25 se muestra el comparativo de la posición ideal contra lo ofrecido por *Andrews* y su rival *Ferris*.

Tabla 25: Investigación y desarrollo de Andrews y Ferris para los años 2024 y 2025

	Segmento	Producto	Empresa	Posición actual		Posición Ideal	
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
2024	Traditional	<i>Able</i>	<i>Andrews</i>	7.1	12.9	7.1	12.9
		<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	6.9	13.2		
	Low End	<i>Acre</i>	<i>Andrews</i>	3	17	3.2	16.8
		<i>Feat</i>	<i>Ferris</i>	3	17		
	High End	<i>Adam</i>	<i>Andrews</i>	11.6	8.4	11.6	8.4
		<i>Adam2</i>	<i>Andrews</i>	11.6	8.4		
		<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	11.2	8.9		
	Performance	<i>Faith</i>	<i>Ferris</i>	11.8	8.2	12.4	13.9
		<i>Aft</i>	<i>Andrews</i>	12.4	13.9		
		<i>Aft2</i>	<i>Andrews</i>	12.4	13.9		
		<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	12.4	13.9		
	Size	<i>Fuel</i>	<i>Ferris</i>	12.6	13.7	6.1	7.6
		<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	6.1	7.3		
		<i>Agape2</i>	<i>Andrews</i>	6.1	7.6		
<i>Fume</i>		<i>Ferris</i>	6	8			
2025	Traditional	<i>Able</i>	<i>Andrews</i>	7.8	12.2	7.8	12.2
		<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	7.6	12.5		
	Low End	<i>Acre</i>	<i>Andrews</i>	3	17	3.7	16.3
		<i>Feat</i>	<i>Ferris</i>	3	17		
	High End	<i>Adam</i>	<i>Andrews</i>	12.5	7.5	12.5	7.5
		<i>Adam2</i>	<i>Andrews</i>	12.5	7.5		
		<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	12.4	7.6		
	Performance	<i>Faith</i>	<i>Ferris</i>	12.8	7.2	13.4	13.2
		<i>Aft</i>	<i>Andrews</i>	13.4	13.2		
		<i>Aft2</i>	<i>Andrews</i>	13.4	13.2		
		<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	13.5	13.1		
	Size	<i>Fuel</i>	<i>Ferris</i>	13.7	12.9	6.8	6.6
		<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	6.8	6.6		
		<i>Agape2</i>	<i>Andrews</i>	6.8	6.6		
<i>Fume</i>		<i>Ferris</i>	6.9	6.5			
		<i>Fear</i>	<i>Ferris</i>	7.1	6.3		

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (2021)

- *Traditional*: dentro de este segmento, el mercado continúa exigiendo productos donde la edad máxima sea dos años, por lo tanto, *Andrews* permanece en constante actualización para continuar vigente. El *MTBF* de 15,000 se mantiene dentro de los límites bajos comparado con *Ferris* de 19,000, lo que impacta de manera importante en la preferencia del cliente hacia esta última, quienes se quedan uno o dos puntos

detrás de la posición ideal requerida por el cliente y con un precio de \$0.40 centavos más bajo, siendo el número uno en ventas con su producto *Fast*.

- *Low end*: la estrategia de *Andrews* para *Acre* es mantener sin cambio tanto su tamaño como rendimiento a fin de alcanzar la edad ideal del producto requerido por los clientes, el cual es de siete años, dejando de lado el criterio de un *MTBF* dado que lo más importante es un precio bajo para lo cual *Acre* se mantiene en \$19.40 dólares comparado con *Feat* en \$18.98 y un *MTBF* de 17,000 contra los 13,000 del primero, consiguiendo que *Ferris* continúe a la cabeza dentro de este segmento siguiendo una estrategia similar a *Andrews*.
- *High end*: a partir del año 2024, ambas empresas cuentan con dos productos dentro de este segmento, por lo que la competencia por mejorar el posicionamiento se ha vuelto más agresiva. Mientras que *Ferris* ofrece dos sensores con diferentes tamaños cada uno: *Fist* con especificaciones por debajo de las ideales y *Faith* por arriba de estas, *Andrews* lo hace con las mismas características entre ellos y precios más bajos, logrando así mejorar en ventas para el cierre del año 2025 aun dejando en tercer lugar el enfoque en un *MTBF* alto para lograr la edad ideal de cero años acorde a los requisitos del mercado, aun así, sigue siendo insuficiente para desbancar a *Ferris*, quien continúa en la posición uno y dos del segmento con precios por arriba de *Andrews* y dándole un peso considerable y al límite superior en cuanto a *MTBF* se refiere.
- *Performance*: este segmento también cuenta con dos productos por parte de *Andrews* y *Ferris*, sin embargo *Aft* ha logrado posicionarse en primer lugar de ventas durante dos años consecutivos, ofreciendo un alto *MTBF* de 27,000 y \$0.10 centavos menos por producto comparado con la competencia. Por su parte *Aft2* tuvo

una buena aceptación durante el 2024, logrando posicionarse sobre *Fuel*, sin embargo para el 2025 este quedó por encima al mantener su *MTBF* en 27,000, un tamaño más pequeño con 12.9 y un rendimiento de 13.7 contra los 13.2 y 13.4 de *Aft2*.

- *Size*: Para el año 2024, a pesar de que *Agape* contaba con los requerimientos especificados por el mercado, *Fume* tuvo una mayor aceptación al adelantarse a estos, ofreciendo sensores más pequeños con 6.0 en tamaño contra los 6.1 de *Andrews* y un rendimiento de 8.0 contra 7.3 respectivamente. Aun así, *Agape2* le llevó la delantera en un 2% a *Fear*, el segundo producto de la competencia. Para el año 2025 *Ferris* continúa siendo el líder del mercado dejando a *Agape* y *Agape2* en cuarto y octavo lugar respectivamente al contar con un *MTBF* de 18,000 comparado con los 21,000 del rival.

La estrategia a seguir para los próximos años será enfocarse en la actualización a gran escala del segmento *Low end*, acorde a los requerimientos del mercado mientras que los otros seguirán la misma tendencia llevada hasta la fecha: actualizaciones mínimas cumpliendo las especificaciones de los clientes sin hacer mucho énfasis en incrementar el *MTBF* a pesar de que *Ferris* lo esté haciendo.

4.4.2 *Mercadotecnia*

Andrews continua con su estrategia de amplio diferenciador, conservando sus productos con un óptimo desempeño y precios en el rango establecido por los clientes, a fin de contar con alta accesibilidad y conocimiento por parte de este, aun así existe una gran competencia entre las empresas y los diferentes segmentos.

4.4.2.1 Traditional

Para el año 2024, las inversiones para promoción fueron de \$1,750 y \$1,420 millones para ventas, logrando así un 71% de conocimiento del cliente y una accesibilidad del 80%, y una calificación de 44, alcanzando ventas de 1219 unidades, por lo que, por cada unidad vendida se invirtieron \$1.16 dólares en publicidad, en comparación con *Fast* que invirtió \$1.38 dólares por cada una, dando un total de \$1,900 para promoción y \$2,169 en ventas. Aun así, pudieron manejar un precio de \$27.40 comparado con *Able* de \$27.90 con lo que se logró un 77% de conocimiento del cliente, 85% de accesibilidad y una puntuación de 55 manejando un *MTBF* superior de 1900.

En la tabla 26 se observan los diferentes productos de *Traditional*, las inversiones realizadas a cada rubro y las puntuaciones obtenidas.

Tabla 26: Promoción y posicionamiento de *Traditional* para el año 2024

<i>Traditional</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Able</i>	44	1,219	1,750	71%	1,420	80%	\$ 27.90	116%
<i>Baker</i>	37	1,072	1,300	62%	1,200	97%	\$ 28.50	112%
<i>Cake</i>	42	1,200	2,000	70%	2,015	76%	\$ 27.50	168%
<i>Daze</i>	38	1,069	1,800	68%	1,298	64%	\$ 27.25	121%
<i>Eat</i>	45	1,380	1,800	68%	2,002	72%	\$ 26.99	145%
<i>Fast</i>	55	1,567	1,900	77%	2,169	85%	\$ 27.40	138%
<i>Bold</i>	31	830	1,300	49%	1,200	97%	\$ 28.50	145%
<i>Buddy</i>	28	785	1,300	49%	1,200	97%	\$ 28.50	153%
<i>Cub</i>	32	497	1,400	53%	1,511	76%	\$ 27.00	304%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

En el año 2025, *Able* aumentó sus ventas a 1,283 unidades en comparación con el 2024, esto debido a que su presupuesto de promoción fue superior, con \$2,000 millones de dólares y presupuesto de ventas de \$1,494 millones, obteniendo así un 76% de conocimiento del cliente y un 89% de accesibilidad, logrando 50 puntos en la encuesta por parte del consumidor.

Si embargo, el líder de ventas del 2025 fue *Fast* con 1,724 unidades, destinando para promoción \$2,200 millones y \$2,355 millones para ventas, logrando un conocimiento del 83% y una accesibilidad del 91% y alcanzado un mayor puntaje de 59 por parte del cliente con un precio de \$26.80 por unidad y un *MTBF* de 19000 en comparación con *Able* de 15000.

En la tabla 27 se puede observar el comparativo entre los diferentes productos del segmento.

Tabla 27: Promoción y posicionamiento del segmento Traditional en el año 2025

<i>Traditional</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Able</i>	50	1,283	2,000	76%	1,494	89%	\$ 27.39	116%
<i>Baker</i>	20	916	1,450	63%	1,200	100%	\$ 28.00	131%
<i>Cake</i>	49	1,306	2,100	76%	2,125	89%	\$ 26.50	163%
<i>Daze</i>	40	1,085	1,800	68%	1,335	68%	\$ 27.00	123%
<i>Eat</i>	52	1,492	1,800	73%	2,505	79%	\$ 26.699	168%
<i>Fast</i>	59	1,724	2,200	83%	2,355	91%	\$ 26.80	137%
<i>Bold</i>	43	1,028	1,450	55%	1,200	100%	\$ 28.00	117%
<i>Buddy</i>	41	961	1,450	55%	1,200	100%	\$ 28.00	125%
<i>Cub</i>	16	710	1,600	59%	1,594	89%	\$ 26.50	225%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

4.4.2.2 Low end

Acre invirtió \$2,054 millones de dólares en promoción y \$1,420 en ventas durante el 2024, logrando como resultado una accesibilidad por parte del cliente de 77%, conocimiento del 70% y una calificación por parte de este de 33 puntos, con un *MTBF* de 13000, consolidando una participación de mercado del 16%.

Feat sigue liderando las ventas con 2,680 unidades, esto debido a su inversión en promoción de \$1,900, \$2,049 en el presupuesto de ventas y precio de \$19.49, dando como resultado una calificación de 43 por parte de los usuarios. Su participación de mercado es cinco puntos por arriba de *Acre*.

En la tabla 28 se muestra el segmento *Low end* donde se aprecia la información numérica de la posición de *Andrews* respecto a su competencia.

Tabla 28: Promoción y posicionamiento del segmento *Low End* en el año 2024

<i>Low end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	33	2.054	1.750	70%	1.420	77%	\$ 19.90	69%
<i>Bead</i>	25	1.579	1.300	61%	1.300	67%	\$ 20.50	82%
<i>Cedar</i>	33	2.087	2.000	69%	2.317	73%	\$ 19.00	111%
<i>Dell</i>	29	1.834	1.800	68%	1.800	59%	\$ 19.10	98%
<i>Ebb</i>	36	2.243	1.900	69%	2.002	67%	\$ 19.49	89%
<i>Feat</i>	43	2.680	1.900	76%	2.049	81%	\$ 19.49	76%
<i>Fast</i>	-	7	1.900	39%	1.900	81%	\$ 27.40	27143%
<i>Cub</i>	-	2	1.400	26%	1.400	73%	\$ 27.00	70000%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

Para el año 2025, *Acre* tiene una participación de mercado de 16% una inversión de \$2,000 en promoción y \$1,494 en ventas, con un precio de \$19.40 y una calificación por parte del cliente de 29, la cual se ve afectada por el *MTBF* de 13000.

Feat se encuentra liderando en ventas con 3,074 unidades vendidas, apostando por una promoción mayor de \$2,200 y un presupuesto de ventas de \$2,493, dando como resultado un conocimiento del 82% y una accesibilidad del 89%, con un *MTBF* de 17000 y un precio de \$18.98, con 10 puntos arriba de *Acre* por parte de los clientes.

La tabla 29 muestra las posiciones de los diversos productos de *Low End*.

Tabla 29: Promoción y posicionamiento del segmento *Low End* en el año 2025

<i>Low end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	29	2.283	2.000	75%	1.494	86%	\$ 19.40	65%
<i>Bead</i>	20	1.558	1.450	63%	2.255	69%	\$ 20.00	145%
<i>Cedar</i>	30	2.350	2.100	75%	2.656	82%	\$ 18.80	113%
<i>Dell</i>	24	1.926	1.800	73%	1.335	64%	\$ 18.60	69%
<i>Ebb</i>	36	2.731	1.900	73%	1.200	76%	\$ 18.49	44%
<i>Feat</i>	39	3.074	2.200	82%	2.493	89%	\$ 18.98	81%
<i>Fast</i>	1	4	2.200	41%	1.594	89%	\$ 26.80	39850%
<i>Cub</i>	-	22	1.600	30%	2.355	82%	\$ 26.50	10705%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

4.4.2.3 High end

En este segmento se puede visualizar la reñida competencia entre las empresas *Andrews* y *Ferris*, ya que ambos cuentan con dos productos.

Adam tiene un presupuesto de promoción de \$1,750 y \$1,530 para ventas, dando un conocimiento del cliente de 72% y una accesibilidad del 77% con un precio de \$37.90 y una calificación de 52. Mientras que a *Adam2* se le asignaron \$1,450 en el primer rubro y \$1,530 para el segundo, ofreciéndose a \$38.40 y alcanzando 44 en la encuesta del consumidor. Ambos tienen una participación de mercado de 17%, sin embargo sigue manteniendo un panorama conservador, lo cual se espera que cambie en los siguientes años debido a que se ha quedado sin inventario, por lo que es necesario hacer ajustes en la producción así como incrementar la inversión en ventas, promoción y automatización.

Ferris destaca como líder, manteniendo un precio alto en comparación con *Andrews*, invirtiendo en el desarrollo del producto y con el presupuesto en las áreas de promoción y específicamente de ventas, lograron una accesibilidad del 176% con *Fist* y *Fait* que dio como resultado ventas de 1318 unidades que se traduce en una participación de 33%, en comparación con el 22% de *Andrews*.

En la tabla 30 se muestra la estrecha diferencia con la que compiten las empresas en este sector.

Tabla 30: Promoción y posicionamiento del segmento High end en el año 2024

High end	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	52	519	1.750	72%	1.530	77%	\$ 37.90	295%
<i>Bid</i>	41	432	1.250	60%	1.200	69%	\$ 38.50	278%
<i>Cid</i>	41	399	1.850	69%	1.411	71%	\$ 38.00	354%
<i>Duck</i>	39	474	1.700	68%	1.298	62%	\$ 38.50	274%
<i>Echo</i>	46	458	1.700	73%	1.820	65%	\$ 37.49	397%
<i>Fist</i>	56	750	1.850	75%	1.808	88%	\$ 38.50	241%
<i>Faith</i>	48	568	1.400	42%	1.205	88%	\$ 39.00	212%
<i>Adam2</i>	44	347	1.450	52%	1.530	77%	\$ 38.40	441%
<i>Bold</i>	2	51	1.300	25%	1.200	69%	\$ 28.50	2353%
<i>Buddy</i>	1	8	1.300	25%	1.200	69%	\$ 28.50	15000%
<i>Eat</i>	-	1	1.800	34%	2.002	6500%	\$ 26.99	200200%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Ferris continúa consolidándose como líder en el año 2025, con una participación de mercado del 30% y \$1,387 unidades vendidas, entre ambos productos, por un lado *Faith* con un *MTBF* de 25000 al igual que *Fist* y un presupuesto de ventas de \$2,150 y \$1,800 para el primero, mientras que por la parte de ventas este último tiene \$1,385 y el primero \$1,801.

Por su parte *Andrews* nuevamente se quedó sin inventario, vendiendo 656 y 594 unidades de *Adam* y *Adam2* respectivamente, logrando una participación de mercado del 27% entre ambos. El primero cuenta con un *MTBF* de 23500 y un capital de \$2,050 en promoción y ventas de \$1,619, mientras que el segundo maneja un *MTBF* de 22000 y la misma inversión en promoción y ventas que *Adam*.

Siguiendo con el análisis, en la tabla 31 se observa la desventaja que lleva *Andrews* frente a *Ferris*.

Tabla 31: Promoción y posicionamiento del segmento High End en el año 2025

High end	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	57	656	2,050	78%	1,619	86%	\$ 37.90	247%
<i>Bid</i>	41	465	1,400	63%	1,200	71%	\$ 38.00	258%
<i>Cid</i>	48	488	1,950	75%	1,275	81%	\$ 38.00	261%
<i>Duck</i>	44	492	1,700	71%	1,335	67%	\$ 38.00	271%
<i>Echo</i>	54	560	1,900	79%	2,505	77%	\$ 37.39	447%
<i>Fist</i>	70	727	2,150	81%	1,801	99%	\$ 38.00	248%
<i>Faith</i>	55	660	1,800	58%	1,385	99%	\$ 38.50	210%
<i>Adam2</i>	48	594	2,050	65%	1,619	86%	\$ 37.90	273%
<i>Bold</i>	-	9	1,450	27%	1,200	71%	\$ 28.00	13333%
<i>Buddy</i>	-	5	1,450	27%	1,200	71%	\$ 28.00	24000%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

4.4.2.4 Performance

En este segmento, los números muestran a *Andrews* como líder de ventas con un total de 1,005 unidades vendidas y una participación de mercado del 31% en comparación con *Ferris* con 776 unidades y 23%. Esto se logró debido al bajo precio de *Aft* comparado con su competencia y un aumento en el presupuesto de ventas y de promoción. En la tabla número 32 se observa la información para este segmento.

Tabla 32: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2024

Performance	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Aft</i>	57	643	1,750	72%	1,530	78%	\$ 33.40	238%
<i>Bold</i>	1	22	1,300	26%	1,200	17%	\$ 28.50	5455%
<i>Coat</i>	45	503	1,500	64%	1,411	63%	\$ 33.50	281%
<i>Dot</i>	45	512	1,700	72%	1,730	55%	\$ 33.50	338%
<i>Edge</i>	45	474	1,500	65%	1,547	53%	\$ 32.99	326%
<i>Foam</i>	56	631	1,600	71%	1,687	81%	\$ 33.50	267%
<i>Aft2</i>	36	362	1,450	56%	1,530	78%	\$ 32.90	423%
<i>Fuel</i>	40	145	900	44%	723	81%	\$ 34.00	499%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Por otro lado, para el año 2025 *Ferris* tuvo una ventaja en comparación con *Andrews*, vendiendo 1,193 unidades en contraste con 1,161, manejando para *Foam* un presupuesto de promoción de \$1,900 y en venta \$1,662, mientras que en *Fuel* se destinaron \$1,600 y \$1,247 respectivamente. En puntaje por parte del cliente el primero obtuvo 66 puntos y el

segundo 52, mientras que *Andrews* logró para *Aft* los 66 puntos y *Aft2* 52, la desventaja numérica se debió al *MTBF* bajo en comparación a los altos valores que maneja *Ferris* obteniendo un total de 92%, frente a 87% de *Andrews*, esto se observa en la tabla 33.

Tabla 33: Promoción y posicionamiento del segmento *Performance* en el año 2025

<i>Performance</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Aft</i>	66	675	1,700	77%	1,619	87%	\$ 32.90	240%
<i>Bold</i>	-	1	1,450	27%	1,200	11%	\$ 28.00	120000%
<i>Coat</i>	46	475	1,900	72%	1,488	74%	\$ 33.50	313%
<i>Dot</i>	51	522	1,700	76%	1,780	61%	\$ 33.00	341%
<i>Edge</i>	59	593	1,700	72%	2,505	71%	\$ 32.39	422%
<i>Foam</i>	66	668	1,900	77%	1,662	92%	\$ 33.00	249%
<i>Aft2</i>	52	486	1,700	66%	1,619	87%	\$ 32.90	333%
<i>Fuel</i>	52	525	1,600	58%	1,247	92%	\$ 33.50	238%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

4.4.2.5 Size

Liderando las ventas en el año 2024 se encuentra *Ferris*, con 723 unidades vendidas en comparación con 717 de *Andrews*, la participación del mercado es de 22% para cada uno.

En cuanto a calificación por parte del cliente, la primera empresa lleva la delantera con 66 puntos de *Fume* y 39 de *Fear*, mientras que *Agape* tiene 52 y *Agape2* 33.

Las inversiones realizadas en promoción consistieron en \$1,750 para *Agape* y \$850 para el segundo, mientras que en ventas fueron de \$1,530 y \$437 respectivamente, dando resultados del 70% de conocimiento por parte del cliente con una accesibilidad del 74% y una participación de mercado del 16% para el primero mientras que para el segundo se obtuvo un 43% de conocimiento y 74% de accesibilidad, logrando obtener un 10% del consumo del público.

Por su parte *Fume* invirtió en promoción \$1,600 y \$1,687 en ventas logrando así una accesibilidad del 83% y un conocimiento del 69%, *Fear* destino \$900 en promoción y en ventas \$723, lo cual se traduce en una accesibilidad del 83% y un conocimiento del 69%. Esto se muestra en la tabla número 34.

Tabla 34: Promoción y posicionamiento del segmento Size en el año 2024

Size	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Agape	52	526	1,750	70%	1,530	74%	\$ 33.40	291%
Buddy	3	53	1,300	25%	1,200	19%	\$ 28.50	2264%
Cure	45	478	1,500	61%	1,411	65%	\$ 32.50	295%
Dune	53	562	1,760	69%	1,298	60%	\$ 33.50	231%
Egg	57	525	1,600	67%	1,729	60%	\$ 32.49	329%
Fume	66	584	1,600	69%	1,687	83%	\$ 33.50	289%
Dumbo	38	226	1,100	47%	1,298	60%	\$ 33.50	574%
Agape2	33	191	850	43%	437	74%	\$ 32.90	229%
Fear	39	139	900	44%	723	83%	\$ 34.00	520%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

La ventaja en Size en 2025, la sigue teniendo *Ferris*, con una totalidad de ventas de 979 unidades y una participación de mercado del 25% con un precio de \$32.80 para *Fume* y \$33.50 para *Fear*. Por su parte el *MTBF* es igual que el del año anterior de 21000, razón por la cual lleva la delantera con una puntuación por parte de los clientes de 82 puntos para *Fume* y 55 para *Fear*. En cuestiones de inversión la primera cuenta con \$1,900 en promoción y \$1,662 en ventas, mientras que la segunda tiene un capital de \$1,600 y \$1,247 respectivamente.

Por su parte *Andrews* cuenta con un *MTBF* de 18000, un precio de \$32.90 tanto en *Agape* como en *Agape2* y el mismo presupuesto de promoción para cada producto de \$2,050 y en ventas \$1,494, en la puntuación de los clientes para el primero es de 64 y para el segundo de 55. En la tabla 35 se observan los diferentes productos que se encuentran en el mercado y sus referencias numéricas.

Tabla 35: Promoción y posicionamiento del segmento Size en el año 2025

Size	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Agape	64	500	2,050	77%	1,494	84%	\$ 32.90	299%
Buddy	-	6	1,450	27%	1,200	13%	\$ 28.00	20000%
Cure	54	410	1,900	68%	1,488	72%	\$ 32.50	363%
Dune	59	466	1,760	74%	1,335	66%	\$ 33.00	286%
Egg	69	532	1,700	72%	1,628	75%	\$ 31.99	306%
Fume	82	559	1,900	76%	1,662	94%	\$ 32.80	297%
Fear	55	420	1,600	56%	1,247	94%	\$ 33.50	297%
Dumbo	53	396	1,700	58%	1,780	66%	\$ 33.00	449%
Agape2	55	395	2,050	59%	1,494	84%	\$ 32.90	378%
Erie1	49	200	1,100	47%	1,127	75%	\$ 32.49	564%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En general se tiene una competencia agresiva por precio, así como un aumento en la inversión de promoción y ventas, por lo que se tendrá que inyectar mayor capital y mejorar los *MTBF* a fin de lograr una mejor participación de mercado, tener mejores márgenes de utilidad, aumento en la producción a fin de evitar quedar sin producto para vender y el reconocimiento por parte de los clientes.

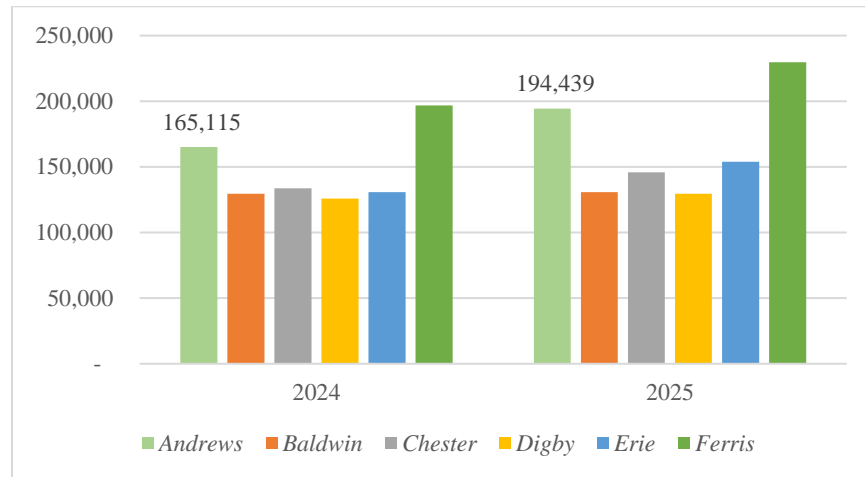
4.4.3 Finanzas

En esta sección se analizarán los indicadores financieros para los años 2024 y 2025 de la empresa *Andrews* y su desempeño frente a la competencia.

4.4.3.1 Indicadores Generales

Al analizar el bienio actual, se observa que *Andrews* ha incrementado sus ventas año con año en un 18%, quedando en segundo lugar para el 2025, demostrando que puede llegar a ser mejor en la industria. *Ferris* fue la empresa líder nuevamente y sigue apegado a una estrategia agresiva, tomando decisiones correctas que hasta ahora lo han puesto en el número uno, mientras que *Erie* se encuentra en tercero y en el último lugar *Digby*. En la ilustración 27 se puede observar la situación general.

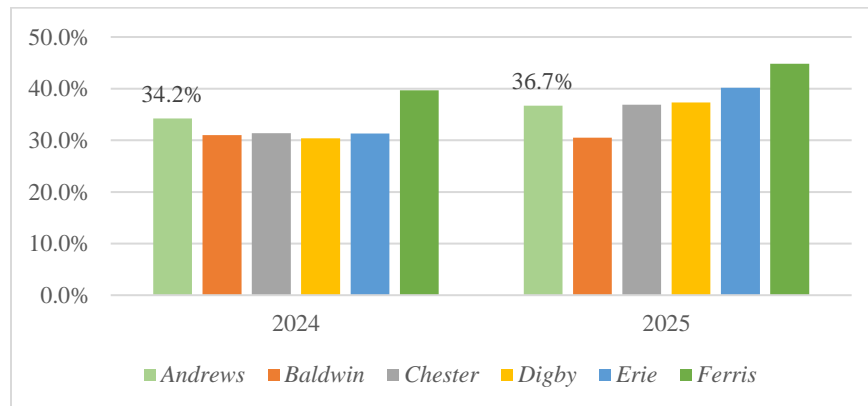
Ilustración 27: Ventas totales años 2024 y 2025 representada en millones



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Al analizar el margen de contribución de *Andrews*, se observa que subió seis puntos porcentuales al comparar el segundo año con el cuarto, lo cual refleja las buenas decisiones que se han tomado y lo ponen en el cuarto lugar del mercado. Para el 2025, *Ferris* fue el líder en este rubro, seguido de *Digby* y después *Chester*, en último lugar se encuentra *Baldwin*. En la ilustración 28 se puede observar la vista general.

Ilustración 28: Margen de Contribución años 2024 y 2025

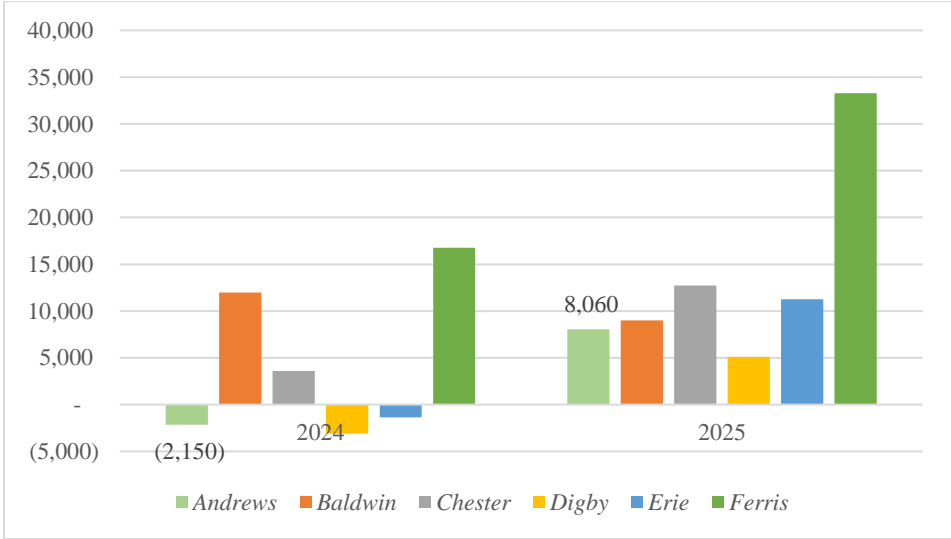


Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Hablando de *EBIT*, *Andrews* empezó el tercer año con números negativos, lo cual ocasionó que la acción bajara. Para el cuarto periodo se observa una recuperación significativa de este,

aumentando diez millones año con año pero comparando con la competencia, esta se encuentra en el quinto lugar. El líder en este rubro fue *Ferris*, seguido de *Chester*, y en último lugar se encuentra *Digby*. En la ilustración 29 se puede observar la vista general.

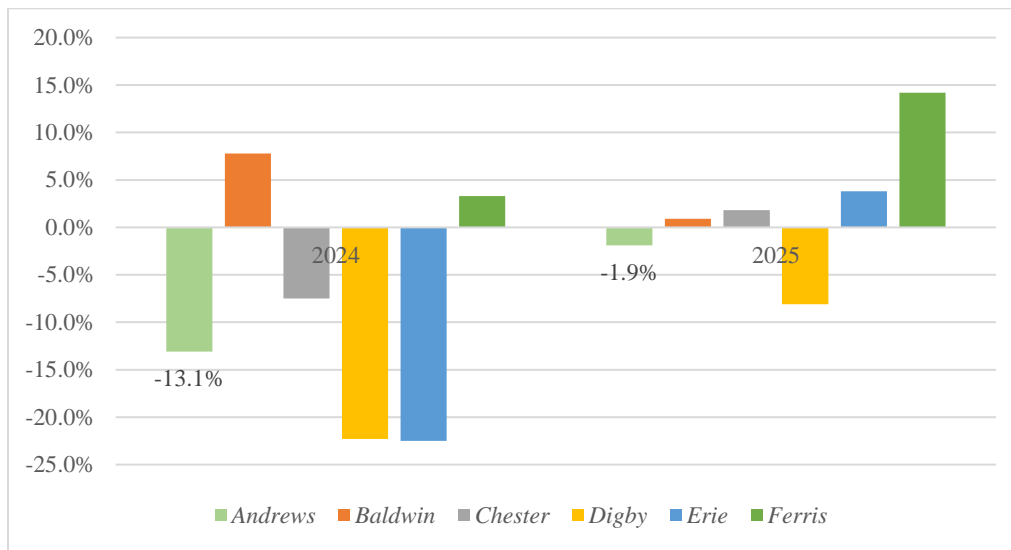
Ilustración 29: EBIT años 2024 y 2025 (representada en millones)



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En términos de *ROE*, *Andrews* tiene porcentajes negativos para los dos años, aunque hacia el 2025 se tuvo una mejora de once puntos porcentuales, esto refleja que hasta el cuarto año la empresa está invirtiendo demasiado capital y las ventas aún no son lo suficientemente altas para lograr un balance, al observar la mejora año con año se espera que a partir de 2026 los nuevos productos generen ventas más altas y lograr incrementar este indicador. *Andrews* se encuentra en el quinto lugar de la tabla, siendo *Ferris* el líder, seguido de *Erie*, en último lugar está *Digby*. El detalle de todas las empresas se puede apreciar en la ilustración 30.

Ilustración 30: Rentabilidad Financiera (ROE) años 2024 y 2025



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Al analizar los márgenes de utilidad neta, *Andrews* tuvo números negativos para los dos años, derivado principalmente de las fuertes inversiones en calidad, hacia el 2025 se observa una mejoría de casi cinco millones, y se espera que para el sexto se recupere la inversión y tener números saludables. *Ferris* fue líder también en este indicador donde se observa un incremento de ocho millones año con año, seguido de *Erie* y en último lugar está *Digby*, con una utilidad negativa al igual que *Andrews*, el cual se encuentra en quinto lugar. En la tabla 36 se puede observar la utilidad de cada una de las empresas para los dos años.

Tabla 36: Utilidad Neta años 2024 y 2025

Empresa	2024	2025
<i>Andrews</i>	\$ (5,821)	\$ (837)
<i>Baldwin</i>	\$ 4,041	\$ 530
<i>Chester</i>	\$ (3,323)	\$ 806
<i>Digby</i>	\$ (8,994)	\$ (3,007)
<i>Erie</i>	\$ (9,572)	\$ 1,672
<i>Ferris</i>	\$ 2,271	\$ 10,523

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En cuanto al uso de deuda, se analizaron el indicador de apalancamiento financiero y liquidez para *Andrews*.

En la tabla 37 se observa que el indicador de apalancamiento para el bienio es 1.0, esto quiere decir que sigue siendo saludable, la empresa puede pagar sus deudas inmediatas utilizando sus activos circulantes. Ahora, en la razón de pasivo – capital se refleja que *Andrews* aún debe más de dos veces lo que tiene, al igual que en el bienio anterior.

Tabla 37: Apalancamiento años 2024 y 2025 (representado en millones)

<i>Andrews</i>	2024	2025
Activo Total	\$ 106,156	\$ 125,764
Pasivo Total	\$ 106,156	\$ 125,764
Capital Contable	\$ 44,474	\$ 43,637
Razón Endeudamiento	1.00	1.00
Razón Pasivo - Capital	2.39	2.88

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En términos de liquidez se observa que *Andrews* tiene un indicador bastante sano ya que puede pagar lo que debe en inmediato con su activo circulante y tiene la suficiente liquidez para hacerlo hasta dos veces para el término de 2025. Los detalles se pueden observar en la tabla 38.

Tabla 38: Liquidez años 2024 y 2025 (representado en millones)

<i>Andrews</i>	2024	2025
Activo Circulante	\$ 33,549	\$ 52,790
Pasivo Circulante	\$ 8,931	\$ 24,277
Razón Liquidez	3.76	2.17

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

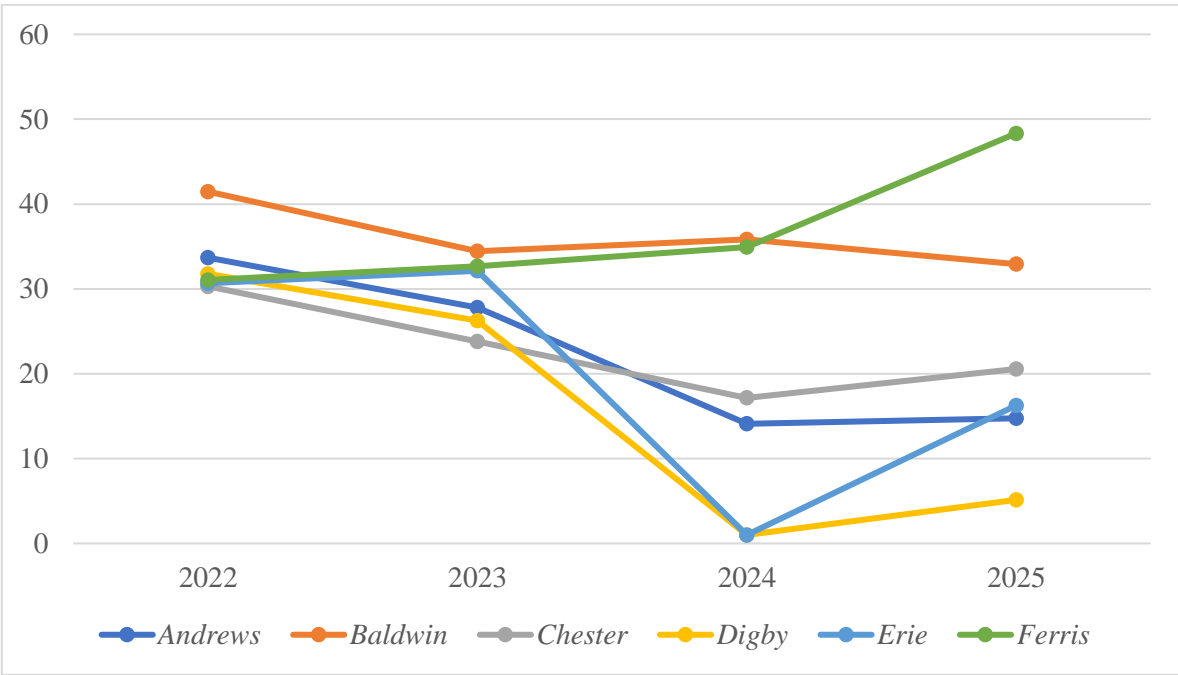
4.4.3.2 Mercado de Valores

Hacia el cierre del año 2024 *Andrews* vio afectada su acción, como se mencionó anteriormente el *EBIT* terminó en números negativos afectando directamente su apreciación por parte del mercado, bajando \$13.70 dólares, pero hacia el cierre de 2025 se recuperó un

poco, subiendo 64 centavos y se espera que siga esta tendencia en los próximos años con el aumento de ventas y al recuperar la inversión realizada en los primeros años en nuevos productos, automatización y calidad.

Ferris es el líder del precio de la acción, seguido por *Baldwin* y en último lugar se encuentra *Digby*. En la ilustración 31 se puede observar el detalle de todas las empresas respecto al precio de la acción.

Ilustración 31: Precio de la acción años 2024 y 2025



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Como conclusión se observa que la única empresa que bajó su acción año con año fue *Baldwin*, todas las demás lograron mejorar, aunque sea un poco. *Erie* y *Digby* sufrieron una gran caída para 2024, estas dos recibieron préstamos de emergencia y es la mayor razón por la cual su acción se vio tan afectada.

4.4.4 Producción

La capacidad de planta de *Andrews* se aumentó para los productos recién lanzados, alcanzando niveles de 350 para *Adam2* en *High end* y *Performance* y 250 para *Size*, mientras que el resto quedaron iguales o disminuyeron como fue en el caso de *Able* y *Adam* la cual bajo en cien y cincuenta respectivamente a fin de aumentar la utilización de planta, ya que las corridas de producción de estos no están siendo tan altas como se había proyectado.

Andrews busca tener una utilización de planta en un rango entre el 100% y el 180%, *Acre*, *Aft*, *Adam2*, *Aft2* si lograron este rango durante el 2024, sin embargo *Able*, *Adam*, *Agape* registraron números por debajo, por lo que se tomó la decisión de vender capacidad de *Able* y *Adam*. *Agape* por su parte se espera que alcance el rango deseado para el siguiente año, mientras que *Agape2* quedo por encima del 180% debido a la poca capacidad de producción de este, por lo que se decidió invertir en un aumento de esta para el 2025.

El comparativo entre los sensores se muestra a continuación, en la tabla número 38.

Tabla 38: Utilización de planta de *Andrews* en función del segmento.

Año	Productos							
	<i>Able</i>	<i>Acre</i>	<i>Adam</i>	<i>Aft</i>	<i>Agape</i>	<i>Adam2</i>	<i>Aft2</i>	<i>Agape2</i>
	<i>Traditional</i>	<i>Low end</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
2022	72%	138%	50%	74%	58%	0%	0%	N/A
2023	91%	130%	62%	93%	60%	42%	104%	0%
2024	105%	128%	74%	78%	85%	99%	99%	99%
2025	87%	170%	68%	116%	87%	170%	170%	198%

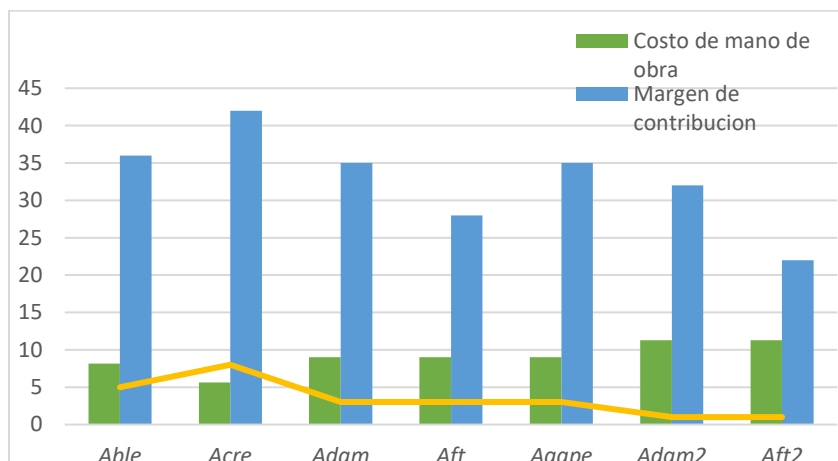
Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

En lo que a automatización se refiere, *Andrews* decidió invertir para los productos *Able* y *Acre*, ya que son los segmentos con más volumen. *High end*, *Size* y *Performance* se mantuvieron igual aun cuando sus productos más recientes *Adam2*, *Aft2* y *Agape2* permanecen en nivel uno, por lo que se decidió no invertir en ellos a fin de evitar subir el nivel de endeudamiento de la empresa, sin embargo esto reflejó en una desventaja con

respecto a los demás competidores, quienes cuentan con niveles más altos. *Andrews* continúa esperando a tener mejores ganancias para aumentar el capital en este rubro.

En la ilustración 32 se muestran los niveles de automatización y la relación con los costos de mano de obra y márgenes de contribución para el año 2024.

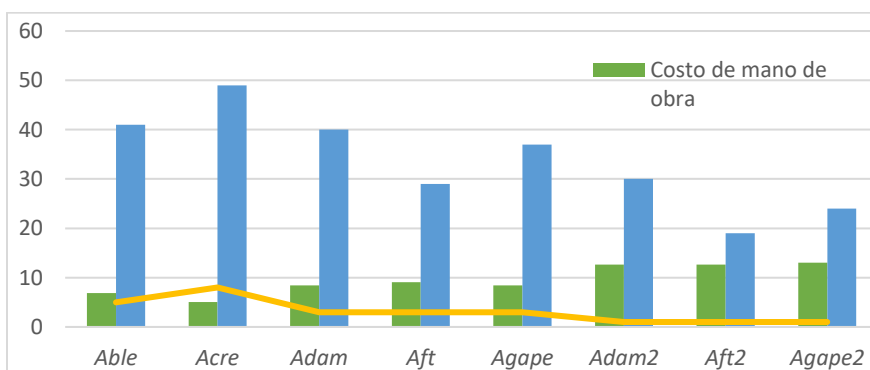
Ilustración 32: Generales de producción para el año 2024



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En la ilustración 33 se observa la relación anterior para el año 2025.

Ilustración 33: Generales de producción para el año 2025



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En relación con el resto del mercado, *Andrews* se sigue quedando corto en sus niveles de automatización, el líder es *Ferris*, que supera a este en todos los segmentos por dos puntos en algunos e incluso por cuatro en otros como lo es en *Traditional*, por lo que *Andrews*

deberá invertir fuertemente en todos sus segmentos si es que quiere mejorar sus márgenes de utilidad y competir con el líder en este rubro.

4.4.5 Recursos Humanos

En este bienio que comprende los años 2024 y 2025 se continúa trabajando de acuerdo con lo establecido en un inicio: invertir \$1,500 millones de dólares a gastos de reclutamiento y 80 horas de capacitación a los colaboradores.

Con esto se obtuvieron los siguientes resultados: el índice de rotación bajó a 6.8, lo cual beneficia a la empresa y se mantendrá en los próximos años. El de productividad aumentó a 109.10% por el lanzamiento de nuevos productos, por lo que fue necesario capacitar mejor a los colaboradores.

En el año 2025 la empresa que más gasto en reclutamiento fue *Ferris* con \$5,000 y 80 horas de capacitación, permitiéndole así tener el mayor índice de productividad de 113.0% y una rotación de 6.7%. A través de la ilustración 33, se observa la inversión realizada por las compañías en el área de recursos humanos y el impacto sobre el índice de productividad y rotación de los empleados.

Ilustración 33: Generales de Recursos Humanos para el año 2025

Inversiones en el departamento de recursos humanos						
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Gastos de reclutamiento	1500	2000	3500	4500	0	5000
Índice de productividad	109.10%	103.40%	107.00%	110.10%	109.90%	113.00%
Índice de rotación	6.8	8.6	7.5	6.7	6.9	6.7
Hr. capacitación	80	30	60	80	80	80

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

A pesar de las inversiones tan agresivas en esta área por parte de *Ferris*, *Andrews* continuará invirtiendo año con año las cifras estipuladas en un principio: 80 horas en capacitación y \$1500 para reclutamiento, a fin de mantener la tendencia en cuanto a

productividad se refiere, sin embargo no queda descartado que en los próximos años se opte por analizar la opción de incrementar el monto destinado a reclutamiento con base en las estrategias de los demás competidores.

4.4.6 TQM

Para ambos años, 2024 y 2025, se invirtieron \$2,000 millones de dólares en cada uno de siguientes rubros: *CPI Systems, VendorJIT, Quality Initiative Training, Channel Support Systems, Concurrent Engineering, UNEP Green Programs, Benchmarking, Quality Function Deployment Effort, CCE/6 Sigma Training* y *GEMI TQEM Sustainability Initiatives*, dando un total de \$20 millones, los cuales se vieron reflejados al final del año 2025 en una reducción de costos, los cuales se muestran en la tabla 39.

Tabla 39: Impactos acumulativos en TQM de Andrews y Ferris para los años 2024 y 2025

Rubro de reducciones	2024		2025	
	Andrews	Ferris	Andrews	Ferris
Costo de materiales	5.9%	5.0%	11.6%	11.4%
Mano de obra	7.2%	6.2%	13.9%	13.6%
Ciclo de tiempo I&D	30.3%	27.3%	40.0%	40.0%
Costos administrativos	47.5%	43.1%	60.0%	60.0%
Incremento de la demanda	7.7%	6.6%	14.3%	14.0%

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

Si bien lo estimado a invertir eran \$1,500 millones en rubro, se optó por incrementarlos \$500 más a fin de acelerar los procesos de reducción de costos con el objetivo de producir más con un mayor margen de contribución, mientras que *Ferris*, decidió quedarse en \$1,500 para cada uno en ambos años, dando como resultado una posición ventajosa para *Andrews* en todos los rubros incluso hasta de tres puntos porcentuales durante el año 2024, mientras que para el 2025, la aportación de \$500 mil dólares más no hizo la diferencia si se compara el resultado obtenido por las dos empresas, esto debido a la alta inversión que *Ferris* continúa haciendo en el área de producción, específicamente en la automatización de

cada línea de productos, lo que contribuye a incrementar el número de piezas producidas y una disminución de los costos generados por el uso de un segundo turno, por lo que *Andrews* deberá decidir si aumenta el nivel de automatización en esta área o el monto destinado a *TQM* a fin de retomar la ventaja obtenida a finales del año 2024.

4.5 Conclusiones

Si bien el año 2024 no fue el mejor para *Andrews* en cuanto al precio de la acción se refiere, aunado a la alta inversión para las líneas nuevas de productos y los préstamos a los que tuvo que recurrir, para el 2025 se observó un panorama más favorecedor debido a las decisiones tomadas en el área de *TQM* las cuales influyeron en la reducción de costos operativos obtenido un déficit menor al que se venía arrastrando.

Por lo tanto, con las acciones a seguir para los próximos años, que será enfocar los recursos al mejoramiento del *MTBF* de los sensores, incrementar los presupuestos en el área de mercadotecnia y subir en uno o dos puntos la automatización en los segmentos de *High end, Size* y *Performance*, se espera que las ventas tengan un repunte importante y por consiguiente una mayor participación de mercado.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DE *ANDREWS* EN LOS AÑOS 2026 Y 2027

5.1 Introducción

En este capítulo se analiza la estrategia y los resultados obtenidos de la empresa *Andrews* para los años 2026 y 2027. Así mismo, se hace una comparativa contra *Ferris*, compañía líder en el mercado de sensores y aquellas que han mejorado en el último bienio como lo son *Erie* y *Chester* a fin de determinar el impacto de sus decisiones y como estas han cambiado la industria pudiendo ser o no, rivales para *Andrews*.

5.2 Panorama de la industria

En los años 2026 y 2027 se observa una mejora general en las organizaciones. Durante este bienio el precio de la acción incrementó para todos, las ventas subieron y los márgenes de contribución igual, por lo que, para el final de 2027 todos los indicadores se encontraban en números positivos. El mercado sigue creciendo y se observa que todas las empresas están siguiendo la misma estrategia: amplio diferenciador, a excepción de *Baldwin*, quien se está enfocando mayormente en los segmentos de *Low end* y *Traditional*.

Al analizar el *BSC* general, *Ferris* continúa siendo líder de la industria con 98 puntos de 100 para los dos años, con la tendencia de obtener resultados muy altos. *Andrews* continúa en el segundo lugar, al igual que el bienio anterior, ahora con 94 puntos de 100 en el año cinco y 91 de 100 en el año seis. *Digby* permanece en último lugar, sin embargo se observa una mejoría en sus indicadores financieros y el valor de su acción, pero es posible que haya sido muy tarde para modificar sus productos y llevarlos a la par del mercado. En la tabla 40 se observa el *BSC* general para los años 2026 y 2027.

Tabla 40: BSC para los años 2022 a 2027

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	60	67	82	94	91			129	574
<i>Baldwin</i>	58	56	64	66	71	69			106	490
<i>Chester</i>	47	52	51	72	85	83			121	511
<i>Digby</i>	48	56	53	67	80	83			98	485
<i>Erie</i>	52	70	51	78	85	77			105	518
<i>Ferris</i>	50	76	75	96	98	98			194	687
Puntos Posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

El periodo predeterminado de los directivos está por finalizar, sin embargo, se confirma que *Ferris* optó por una estrategia muy agresiva y le ha dado excelentes resultados, pero al mismo tiempo *Andrews* continúa demostrando, con base en sus resultados, que sus decisiones también han sido correctas ya que continúa incrementando sus indicadores financieros conforme pasan los años y, aunque aún no alcance el liderazgo en la industria, sus números van en ascenso. *Erie* y *Chester*, ocupan el tercer y cuarto lugar respectivamente con números buenos, se estima que si incrementan podrían alcanzar a *Andrews*, quien deberá continuar apegado a su estrategia y a la buena toma de decisiones, para continuar en la posición actual. *Digby* y *Baldwin* van en los últimos lugares de la tabla y es probable que no logren subir para el año 2029.

Con lo anterior se concluye que *Ferris* y *Andrews* probablemente terminen en los lugares en los que se encuentran hasta este momento, pero también es necesario mencionar que en un inicio, estas eran vistas como competencia directa una de la otra, sin embargo, actualmente las cinco manejan la misma estrategia.

5.2.1 Estrategia de competidores

La estrategia de las empresas estuvo definida desde el año 2022, sin embargo, y a excepción de casos muy particulares, han continuado sin cambios, es decir, ya no se lanzaron nuevos

productos ni se hicieron grandes inversiones en capacidad, lo cual nos habla de que la estrategia ha madurado en cada una como se explica a continuación:

- *Baldwin*: su estrategia de diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto le ha resultado funcional, no es la empresa con mayores ventas ni ganancias, no invierte grandes cantidades en mercadotecnia y mantiene controlados sus gastos, por lo que tiene un buen balance en sus finanzas y sus productos en *Low end* están funcionando ya que es el menos competido de la industria.
- *Chester*: mantiene productos en todos los segmentos, sin embargo, se ha enfocado en *Low end* y *Traditional* donde cuenta con dos en cada uno, lo cual podría traer buenos dividendos en los próximos años debido a que son los mercados con más volumen y con menos sensores por parte de la competencia a excepción de *Baldwin*, pero a diferencia de esta, *Chester* mantiene buenas ventas en el resto de los segmentos gracias a una inversión alta en mercadotecnia. Los precios de sus productos han dejado de ser los más baratos siendo que ahora están dentro del promedio. Su participación de mercado ha decaído a 15.1% y su estrategia se resume como amplio diferenciador.
- *Digby*: esta empresa continúa manejando productos en todos los segmentos, ha lanzado uno nuevo en los últimos dos años que está incluido en *Performance* y se ha enfocado en ganar terreno en los dos con mayor porcentaje de crecimiento: *Performance* y *Size* con dos sensores en cada uno. Gracias a esta estrategia, con una mayor inversión en mercadotecnia que los anteriores años y un buen manejo de su inventario, ha subido su participación de mercado al 15.3% con precios levemente

por encima del promedio, por lo anterior, su estrategia se entiende como amplio diferenciador.

- *Erie*: compite en todos los segmentos aunque lanzo dos nuevos productos al mercado, entrando de lleno en la competencia de *Size* y *Performance*. Se observan altos niveles de automatización en todas sus líneas a excepción de los más nuevos con niveles de contribución altos gracias a esta inversión. Sus precios son un poco más bajos que la media y mantiene buen margen, sus ventas son altas manteniendo los productos dentro de los primeros lugares en todos los nichos gracias a una agresiva inversión en mercadotecnia. Su participación de mercado es del 18%. Con lo anterior, se concluye que su estrategia es amplio diferenciador.
- *Ferris*: ellos se mantienen como líder del mercado con una participación del 21.3% y presencia en todos los sectores. Sus niveles de inversión en mercadotecnia son altos y sus precios se mantienen en el promedio. Las características de sus productos son mejores que la competencia por lo cual mantiene el liderazgo en ventas en casi todos los segmentos evidentemente con una estrategia de amplio diferenciador.

En este bienio, *Andrews* ha pasado del segundo al tercer lugar en participación de mercado y únicamente es líder en *Performance*. Ha invertido en automatización y capacidad de planta a fin de mejorar sus márgenes de contribución, sin embargo aún no ha logrado dar alcance a *Ferris* por lo que deberá subir su inversión en mejoramiento del producto y mercadotecnia para aumentar su nivel de ventas y mejorar su porcentaje de participación.

5.3 *Balanced Scorecard de Andrews*

En este apartado se presentan los resultados obtenidos con base en los indicadores del *BSC* para *Andrews* durante el bienio 2026 y 2027.

En la tabla 41 se observa que el primer año se obtuvieron 94 puntos de 100, mientras que para segundo disminuyeron a 91 sobre 100 debido a diversos factores, los cuales se explican a continuación.

Tabla 41: Semáforo del BCS de Andrews para los años 2026 y 2027

Año	2026		2027	
Indicador	Objetivo	Obtenido	Objetivo	Obtenido
Finanzas				
Precio de la acción	8	● 7.4	8	● 8
Utilidades	9	● 7.4	9	● 5.8
Apalancamiento	8	● 8	8	● 8
Operación interna				
Margen de contribución	5	● 5	5	● 5
Utilización de la planta	5	● 5	5	● 5
Días de capital de trabajo	5	● 5	5	● 5
Costo por falta de inventario	5	● 5	5	● 1.8
Costo de inventario	5	● 4.3	5	● 5
Cliente				
Criterio de compra del cliente	5	● 5	5	● 5
Conocimiento del producto	5	● 3.5	5	● 4.1
Disponibilidad del producto	5	● 5	5	● 5
Conteo de producto	5	● 5	5	● 5
Gastos administrativos	5	● 4.8	5	● 5
Recursos humanos y sistema de gestión de calidad				
Rotación de personal	6	● 4.6	6	● 4.1
Productividad del personal	7	● 7	7	● 7
TQM reducción de costo de material	3	● 3	3	● 3
TQM reducción investigación y desarrollo	3	● 3	3	● 3
TQM reducción costos de administración	3	● 3	3	● 3
TQM aumento de demanda	3	● 3	3	● 3
Total	100	94	100	91

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

Para el año 2025, el precio de la acción subió hasta \$47.41 dólares, incrementando \$32.77 con respecto al anterior y para el 2026 alcanzó los \$72.26, logrando así obtener el puntaje máximo requerido y de igual manera en el rubro de apalancamiento, al cambiar de táctica y

aceptar la solicitud de préstamos a fin de mejorar algunas características de la planta y productos los cuales resultaron favorables durante el primer año no siendo así para el segundo, donde la competencia se volvió más agresiva lanzando nuevos productos al mercado en *Performance* y *Size*, impactando las ventas y por ello las utilidades.

Respecto a la operación interna, esta mejoró considerablemente en la mayoría de rubros al incrementar la automatización e invertir en el área de *TQM* lo que influyó en una disminución de costos en materia prima y mano de obra, logrando incrementar los márgenes de contribución en ambos años y por consiguiente hacer un mejor uso de la capacidad de producción de la planta. Así mismo para el año 2026 se obtuvo un puntaje total en los costos por falta de inventario, logrando cubrir la necesidad del mercado en un 100%, sin embargo impactó en mediana medida al haber producido de más y quedar con un 0.5% de este, no siendo así para el 2027, donde las ventas fueron mayores a las pronosticadas quedándose sin productos y perdiendo casi la totalidad de los puntos.

En cuanto a la perspectiva del cliente se refiere, *Andrews* ha logrado mantener las expectativas del mercado meta al ofrecer productos con las características que este requiere, logrando acercarlos a los canales de venta adecuados, manteniendo en alto su disponibilidad y la accesibilidad para adquirir sus sensores así como la viabilidad de estos, obteniendo la totalidad de los puntos para ambos años, no siendo de la misma manera en cuanto a conocimiento del producto, ya que para ambos años se ha registrado una puntuación de 3.5 y 4.1 sobre cinco, sin embargo y a pesar de esto, año con año ha ido en aumento a raíz de la inversión de manera ascendente en el área de mercadotecnia.

En el rubro de gastos operativos, para el año 2026 no se obtuvieron todos los puntos debido a que la producción de los sensores *Afi2* y *Agape* no fue la suficiente, por lo que el margen de contribución no alcanzó a cubrir costos de administración, ventas y publicidad,

dando como resultado un déficit lo que se compuso para el año 2027 al incrementarse las ventas y cubrir estos rubros que habían arrastrado perdidas desde periodos anteriores.

Para recursos humanos y sistemas de gestión de la calidad se observa una baja consecutiva en el rubro de rotación de personal para ambos años, esto a raíz de la desincorporación de 34 colaboradores debido a la automatización de algunas líneas de producción, sin embargo los demás rubros permanecen con el puntaje total por todo el bienio, indicando que a pesar de la disminución en \$500 mil dólares contra lo que en años anteriores se venía invirtiendo en el área de *TQM*, este no ha sido un factor de peso para el bajo rendimiento de esta área.

Para finalizar, si bien existe una disminución de puntos de un año a otro, los directivos de *Andrews* están confiados en que estos aumentarán con los cambios planeados para el próximo bienio, esperando dejar una empresa sana de cara al cambio de mesa directiva planeada para finales del 2029.

5.4 Resultados por área

En este apartado se presentan los resultados de *Andrews* en las diferentes áreas que la conforman para los años 2026 y 2027 y se hace un comparativo con respecto a *Ferris*, quien continúa a la cabeza del mercado y otra que se ha hecho notar a partir del segundo año es *Erie* quien, si bien no ha representado una amenaza considerable, si logró mejorar su participación en el mercado y desbancar en algunos segmentos a las dos primeras, logrando importantes cambios en la escena empresarial.

5.4.1 Investigación y desarrollo

El mercado, en cuanto a productos se refiere, permaneció sin cambios durante el año 2026, sin embargo a mediados del 2027 se lanzó uno nuevo de *Erie* que se ha hecho notar.

Los tamaños, desempeños y *MTBF* de los sensores más importantes a la venta, se muestran en la tabla número 42.

Tabla 42: Investigación y Desarrollo para los años 2026 y 2027

	Segmento	Producto	Empresa	Posición actual			Posición Ideal	
				Desempeño	Tamaño	MTBF	Desempeño	Tamaño
2026	Traditional	<i>Able</i>	<i>Andrews</i>	8.5	11.5	14000	8.5	11.5
		<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	8.3	11.8	19000		
	Low End	<i>Acre</i>	<i>Andrews</i>	4.2	15.8	12000	4.2	15.8
		<i>Feat</i>	<i>Ferris</i>	5.7	14.3	17000		
	High End	<i>Adam</i>	<i>Andrews</i>	13.4	6.6	23000	13.4	6.6
		<i>Adam2</i>	<i>Andrews</i>	11.6	8.4	22000		
		<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	13.4	6.6	25000		
		<i>Faith</i>	<i>Ferris</i>	13.6	6.3	25000		
	Performance	<i>Aft</i>	<i>Andrews</i>	14.4	12.5	27000	14.4	12.5
		<i>Aft2</i>	<i>Andrews</i>	12.4	13.9	27000		
		<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	14.6	12.3	27000		
		<i>Fuel</i>	<i>Ferris</i>	12.6	13.7	27000		
	Size	<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	7.5	5.6	18000	7.5	5.6
		<i>Agape2</i>	<i>Andrews</i>	7.5	5.6	1700		
<i>Fume</i>		<i>Ferris</i>	7.7	5.4	21000			
<i>Fear</i>		<i>Ferris</i>	7.8	5.3	21000			
2027	Traditional	<i>Able</i>	<i>Andrews</i>	9.2	10.8	14000	9.2	10.8
		<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	9	11.1	19000		
		<i>Eat</i>	<i>Erie</i>	9.4	10.6	19000		
	Low End	<i>Acre</i>	<i>Andrews</i>	4.2	15.8	12000	4.7	15.3
		<i>Feat</i>	<i>Ferris</i>	5.7	14.3	17000		
		<i>Ebb</i>	<i>Erie</i>	4.7	15.3	17000		
	High End	<i>Adam</i>	<i>Andrews</i>	14.3	5.7	23000	14.3	5.7
		<i>Adam2</i>	<i>Andrews</i>	14.3	5.7	22000		
		<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	14.5	5.5	25000		
		<i>Faith</i>	<i>Ferris</i>	14.6	5.4	25000		
		<i>Echo</i>	<i>Erie</i>	14	6.3	25000		
	Performance	<i>Aft</i>	<i>Andrews</i>	15.4	11.8	27000	15.4	11.8
		<i>Aft2</i>	<i>Andrews</i>	15.4	11.8	27000		
		<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	15.6	11.7	27000		
		<i>Fuel</i>	<i>Ferris</i>	15.7	11.6	27000		
		<i>Edge</i>	<i>Erie</i>	14.4	12.5	27000		
Size	<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	8.2	4.6	21000	8.2	4.6	
	<i>Agape2</i>	<i>Andrews</i>	8.2	4.6	21000			
	<i>Fume</i>	<i>Ferris</i>	8.4	4.4	21000			
	<i>Fear</i>	<i>Ferris</i>	8.5	4.3	21000			
	<i>Egg</i>	<i>Erie</i>	8	4.8	21000			
	<i>Eriel</i>	<i>Erie</i>	8.2	4.6	21000			

Nota: Elaboración propia con información tomada de Capsim (Capstone, 2021)

Los cambios o mejoras realizados en cada uno de los segmentos se describen a continuación:

- *Traditional*: el líder de este segmento para ambos años continúa siendo *Ferris*, quien actualiza su producto año con año manteniéndolo 0.2 puntos delante de los requerimientos del mercado contra *Able*, quien permanece con las especificaciones exactas de acuerdo con este. De igual manera, y a pesar de que el *MTBF* en este tiene una importancia de únicamente el 9% sobre la edad ideal que es del 47%, *Fast* lo ha mantenido al tope, en 19,000 unidades, logrando una ventaja importante frente a los demás competidores, muy por encima de *Andrews*.
- *Low end*: para el año 2026 se presentó una actualización en tamaño y desempeño por parte de *Ferris*, *Erie* y *Andrews* para este segmento que había permanecido inmóvil desde el 2022 debido a las preferencias particulares. *Feat* continuó siendo el líder mientras que *Acre* se situó en cuarto lugar de la tabla, por debajo de *Cedar*, quien mantuvo las características anteriores, programando sus cambios a partir del 2027. Con esta estrategia por parte de *Chester* y esperando adelantarse al mercado con un desempeño de 4.7 y tamaño de 15.3 contra los 4.2 y 15.8 de *Andrews*, este último pudo posicionarse entre los primero tres, desbancando a *Cedar* y ofreciendo un sensor más cercano a la edad requerida por los consumidores.
- *High end*: *Adam* logró posicionarse en segundo lugar al ofrecer las mismas características que *Fist* para el año 2026 y a pesar de que estas cambiaron para el 2027, las preferencias del mercado continuaron en igualdad de circunstancias, no siendo así para *Faith*, segundo producto de *Ferris*, quien a pesar de seguir con su estrategia, la cual es mantener un sensor por encima de los requerimientos del

mercado y el otro por debajo a fin de mantener la posición uno y dos en ventas, en este bienio no lograron su objetivo, quedando en la primera y tercera respectivamente.

- *Performance*: durante el año 2026 *Aft* sufrió un desplazamiento al segundo lugar, cuando en años anteriores había permanecido en primero en la tabla de preferencias, lugar ganado por *Foam* al contar con un desempeño de 14.6 y 12.3 en tamaño contra los 14.4 y 12.5 de *Andrews*, sin embargo *Aft2*, con características iguales a su equivalente, pudo posicionarse sobre *Fuel* al contar con especificaciones adelantadas a las preferencias del mercado. El siguiente año las cosas para *Andrews* fueron mejores, quien logró recuperar la posición líder con *Aft* y subir a cuarta con *Aft2*. *Ferris* por su parte, quedó desbancado por *Dot* y *Edge* al ofrecer sensores con características iguales a *Andrews*. Adicionalmente *Erie* lanzó al mercado su nuevo diseño con medidas de 11.8 y desempeño de 15.4 acorde a las necesidades del mercado.
- *Size*: la empresa *Digby*, aun cuando ofreció productos con características similares a *Agape* y *Agape2*, excepto por un *MTBF* superior, logró posicionarse por encima de estos durante el 2026, sin embargo para el 2027, los directivos de *Andrews* optaron por hacer mejoras en ambos sensores, incrementando el *MTBF* a 21,000, que si bien para el primero únicamente sirvió para mantener su posición en el mercado, para el segundo representó un incremento en el porcentaje ganando participación a *Fear* con un 8,5 de desempeño y 4.3 de tamaño contra 8.2 y 4.6 respectivamente, de *Agape2*.

A pesar de que *Andrews* no se es el líder en el mercado, en cada uno de los segmentos permanece vigente y con ingresos estables al ofrecer productos actualizados acorde a sus

necesidades, y algo por lo que optó, a pesar de que lo había dejado pasar, fue el incremento de *MTBF* en *Agape* y *Agape2*, que, aun cuando esta característica no representa un valor de peso al momento de elección entre una marca y otra, si ha representado un movimiento acertado al haberse incrementado las ventas durante el último año.

Por lo tanto, la táctica a seguir por los próximos años será enfocarse en mantener a la vanguardia el desempeño y tamaño de los sensores analizando de vez en cuando que otro cambio importante se podría considerar.

5.4.2 *Mercadotecnia*

En esta sección se presentan los resultados que se obtuvieron en el área de mercadotecnia. La estrategia de precio que se ha venido manejando de media a alta continuará a fin de continuar como amplio diferenciador, sin embargo se ajustaron algunos parámetros para elevar la satisfacción de los consumidores frente a sus necesidades.

5.4.2.1 *Traditional*

En el año 2026, para este segmento se observa a *Ferris* como líder con *Fast*, el cual vendió 1900 unidades, mientras que *Able* solo pudo colocar 1,382. El presupuesto de promoción para el primero fue de \$2,500, logrando una accesibilidad del 87%, mientras que la inversión de *Andrews* fue de \$2,000 llegando a 79%.

La estrategia en cuanto a ventas por parte de *Fast* fue invertir \$2,312 millones, dando un resultado de 98% de accesibilidad con un precio de \$26.14 dólares y una calificación de 57% con un *MTBF* de 19000. Por su parte *Able* destinó \$1,641 obteniendo un 95% de accesibilidad, con productos en el mercado a \$26.90 dólares y la puntuación por parte de los clientes de 49, manejando un *MTBF* de 14000.

En la siguiente tabla 43 se muestran las unidades vendidas con el precio manejado por cada producto.

Tabla 43: Promoción del segmento Traditional en el año 2026

Traditional	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Able	49	1,382	2,000	79%	1,641	95%	\$ 26.90	119%
Baker	18	649	1,600	42%	1,200	100%	\$ 27.50	185%
Cake	57	1,551	2,200	81%	2,445	99%	\$ 26.50	158%
Daze	51	1,387	2,000	77%	2,213	78%	\$ 26.00	160%
Eat	56	1,752	2,300	80%	2,432	87%	\$ 25.99	139%
Fast	57	1,900	2,500	87%	2,312	98%	\$ 26.14	122%
Bold	46	1,275	1,600	61%	1,200	100%	\$ 27.50	94%
Buddy	44	1,210	1,600	61%	1,200	100%	\$ 27.50	99%
Cub	5	366	1,800	40%	1,834	99%	\$ 22.50	501%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Para el año 2027, Able apostó en promoción \$200 mil dólares más que el año anterior, dando un resultado de \$2,200 millones, logrando así un conocimiento del 83%, y para ventas invirtió \$1,713, traduciéndose en un 100% de accesibilidad. Su MTBF quedó igual al 2026 con 14000. La puntuación por parte de los clientes es de cinco puntos más con ventas de 1,382 unidades.

Para Fast en el 2027, la estrategia de inversión en promoción fue más eficiente con \$2,800 millones de dólares, que dio como resultado un 91% de conocimiento del cliente, con un capital en ventas de \$1,870 y resultados del 100% de accesibilidad con el MTBF igual que el año anterior. Su precio tuvo una reducción de \$0.8 centavos con ventas de 1,967 unidades.

En la tabla número 44, se pueden visualizar los cambios para este año.

Tabla 44: Promoción y posicionamiento del segmento Traditional en el año 2027

Traditional	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Able	54	1,545	2,200	83%	1,713	100%	\$ 25.49	111%
Baker	2	315	1,800	29%	1,200	100%	\$ 19.50	381%
Cake	60	1,861	2,200	84%	2,322	100%	\$ 25.90	125%
Daze	52	1,542	2,150	81%	2,224	86%	\$ 26.00	144%
Eat	61	1,845	2,600	86%	2,596	93%	\$ 25.490	141%
Fast	54	1,967	2,800	91%	1,870	100%	\$ 25.34	95%
Bold	36	1,480	1,800	68%	1,200	100%	\$ 27.00	81%
Buddy	35	1,426	1,800	68%	1,200	100%	\$ 27.00	84%
Cub	0	50	2,200	31%	1,935	100%	\$ 19.99	3870%
Cod	22	495	1,400	47%	1,935	100%	\$ 26.00	391%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

5.4.2.2 Low end

Ferris se perfila como el líder con ventas por 3,267 unidades al precio más bajo de todos: \$25.34. Cuenta con una participación de mercado del 21% y goza de una gran accesibilidad hacia el consumidor con el 97% y 87% de conocimiento. Los clientes lo califican de manera positiva con 32 puntos.

Por su parte *Acre* maneja una puntuación de 35 y ventas de 2,394 unidades. En el 2026 se le asignó un presupuesto al área de promoción de \$2,000 resultando en un 78% de conocimiento del cliente y para ventas se invirtieron \$1,641 millones, los cuales lograron un 92% de accesibilidad. El precio manejado es de \$18.48 dólares con una participación de mercado de 15% y un *MTBF* de 17000. En la tabla número 45 se muestran los números anteriores.

Tabla 45: Promoción y posicionamiento del segmento *Low end* en el año 2026

<i>Low end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	35	2,394	2,000	78%	1,641	92%	\$ 18.48	69%
<i>Bead</i>	11	1,498	1,600	66%	1,200	84%	\$ 19.50	80%
<i>Cedar</i>	19	2,504	2,200	81%	3,056	91%	\$ 18.00	122%
<i>Dell</i>	37	2,326	2,000	77%	2,213	75%	\$ 17.40	95%
<i>Ebb</i>	42	3,169	2,300	80%	2,432	85%	\$ 17.99	77%
<i>Feat</i>	32	3,276	2,500	87%	2,448	97%	\$ 17.95	75%
<i>Fast</i>	0	2	2,500	44%	2,312	97%	\$ 26.14	115600%
<i>Cub</i>	5	413	1,800	47%	1,834	91%	\$ 22.50	444%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

El producto líder en el segmento *Low end* para el año 2027 fue *Feat*, con un precio de \$17.10, su inversión en promoción de \$2,800 millones le dieron el 91% de conocimiento, y el presupuesto de ventas fue de \$1,980, con lo cual obtuvo un 100% de accesibilidad por parte del cliente con una calificación de 46 puntos y una participación de mercado de 21%.

En este mismo año, *Acre* obtuvo un tercer lugar en ventas con 2,639 unidades, agotando su inventario a un precio de \$16.49 dólares. La inversión en promoción fue de

\$2,000 millones de dólares lo cual se reflejó en un 82% de conocimiento del cliente y \$1,713 millones para ventas, logrando un 97% de accesibilidad por parte de este. La calificación obtenida fué de 48, con una participación de mercado de 15%. Esto se puede observar en la tabla 46.

Tabla 46: Promoción y posicionamiento del segmento Low end en el año 2027

Low end	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	48	2,639	2,200	82%	1,713	97%	\$ 16.49	65%
<i>Bead</i>	25	1,358	1,800	71%	1,200	94%	\$ 19.50	88%
<i>Cedar</i>	50	2,361	2,200	84%	2,322	97%	\$ 17.90	98%
<i>Dell</i>	38	2,539	2,150	81%	2,224	84%	\$ 17.20	88%
<i>Ebb</i>	57	3,436	2,600	86%	2,596	91%	\$ 17.39	76%
<i>Feat</i>	46	3,747	2,800	91%	1,980	100%	\$ 17.10	53%
<i>Cub</i>	16	618	2,200	62%	1,935	97%	\$ 19.99	313%
<i>Baker</i>	10	705	1,800	57%	1,200	94%	\$ 19.50	170%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

5.4.2.3 High end

Ferris compite en este mercado tan saturado con dos productos *Faith* y *Fist* con un 13% y 17% de participación respectivamente. En el primero realizó una inversión en promoción de \$2,200 millones de dólares que se traduce en un 70% en conocimiento del cliente y \$1,360 millones de dólares en ventas ganando un 100% de accesibilidad, vendió 706 unidades a un precio de \$37.89 dólares.

Para el segundo sensor, se invirtió en promoción \$2,450 millones de dólares que dio un 86% de conocimiento y \$1,768 millones en ventas logrando así un 100% de accesibilidad. Vendió 896 unidades a un precio de \$37.27 con un *MTBF* de 25000 al igual que *Faith*.

El segundo lugar de ventas lo ocupa *Andrews*, el cual también cuenta con dos productos. *Adam* tuvo 742 unidades vendidas mientras que *Adam2* vendió 649, ambos cuentan con una inversión en promoción de \$2,050 millones de dólares, con lo cual se

obtuvo un 82% de conocimiento del cliente para *Adam* y *Adam2* logró un 73% con \$1,641 millones de dólares invertidos en ventas, lo cual se traduce en 92% de accesibilidad del cliente. Los dos tienen un precio de \$37.40 y un *MTBF* para *Adam* de 23000 con una calificación de 56, mientras que *Adam2* cuenta con 22000 de *MTBF* y una puntuación de 49. A continuación se muestra la tabla 47 con los números mencionados anteriormente.

Tabla 47: Promoción y posicionamiento del segmento High end en el año 2026

<i>High end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	56	742	2,050	82%	1,641	92%	\$ 37.40	221%
<i>Bid</i>	41	505	1,400	66%	1,220	71%	\$ 37.50	242%
<i>Cid</i>	54	594	1,950	80%	1,223	87%	\$ 37.90	206%
<i>Duck</i>	59	624	2,000	77%	2,065	78%	\$ 37.40	331%
<i>Echo</i>	65	693	2,000	83%	3,192	89%	\$ 36.99	461%
<i>Fist</i>	71	896	2,450	86%	1,768	100%	\$ 37.27	197%
<i>Faith</i>	57	706	2,200	70%	1,360	100%	\$ 37.89	193%
<i>Adam2</i>	49	649	2,050	73%	1,641	92%	\$ 37.40	253%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Para el año 2027, *Faith* vendió 818 unidades y *Fist* 962 con un presupuesto para ambos de \$2,500 millones de dólares, lo cual se traduce en 78% y 90% respectivamente en conocimiento del cliente y una accesibilidad del 100%. Respecto a la participación de mercado, el primero tuvo 13% y el segundo logró el 15% y un *MTBF* de 25000 para cada uno. El precio manejado fue de \$36.67 para *Faith* mientras que *Fist* estuvo en \$36.57 dólares.

Adam por su parte logró un 13% en participación del mercado y *Adam2* un 12%. El primero obtuvo ventas de 839 unidades, mientras que el segundo 746. Ambos manejan un precio de \$36.90 y una inversión en promoción de \$2,300 millones de dólares dando un 86% de conocimiento para *Adam* y un 79% para *Adam2* con \$1,581 millones de dólares en ventas para ambos y un 97% de accesibilidad del cliente. La calificación por parte de este

es de 57 para *Adam* y 51 para *Adam2*. En la tabla 48 se observan los cambios para el año 2027.

Tabla 48: Promoción y posicionamiento del segmento *High end* en el año 2027

<i>High end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	57	839	2,300	86%	1,581	97%	\$ 36.90	188%
<i>Bid</i>	45	582	1,800	71%	1,200	72%	\$ 37.00	206%
<i>Cid</i>	52	594	1,950	83%	1,290	91%	\$ 37.80	217%
<i>Duck</i>	63	781	2,200	82%	2,076	85%	\$ 37.00	266%
<i>Echo</i>	66	755	2,300	86%	1,947	100%	\$ 36.49	258%
<i>Fist</i>	70	962	2,550	90%	1,430	100%	\$ 36.57	149%
<i>Faith</i>	63	818	2,500	78%	1,100	100%	\$ 36.67	134%
<i>Adam2</i>	51	746	2,300	79%	1,581	97%	\$ 36.90	212%
<i>Bold</i>	0	2	1,800	34%	1,200	72%	\$ 27.00	60000%
<i>Buddy</i>	0	2	1,800	34%	1,200	72%	\$ 27.00	60000%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

5.4.2.4 Performance

El sensor *Foam* tuvo un excelente desempeño en el 2026 ya que obtuvo ventas por 709 unidades, con una calificación por parte del cliente de 71 puntos y fue el único que destinó más capital a promoción, invirtiendo \$2,200 millones de dólares logrando así un 83% de conocimiento y \$1,632 millones de dólares en ventas, obteniendo un 100% de accesibilidad con un precio relativamente bajo de \$32.28 y una participación en el mercado del 15%.

Por su parte *Andrews* obtuvo un segundo lugar con *Aft* y 697 ventas en unidades, asignando \$2,000 millones de dólares al área de promoción, que dio como resultado un 82% de conocimiento del cliente y en ventas se destinaron \$1,515 millones de dólares resultando en una accesibilidad del 93% con un precio de \$32.40 y un 15% de participación de mercado. Su *MTBF* fue de 27000. En la tabla número 49 se muestra la posición de *Andrews* frente a sus competidores.

Tabla 49: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2026

Performance	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Aft</i>	70	697	2,000	82%	1515	93	\$ 32.40	217%
<i>Coat</i>	55	527	2,000	79%	1834	81	\$ 32.90	348%
<i>Dot</i>	66	659	2,000	75%	2065	85	\$ 32.50	313%
<i>Edge</i>	69	673	2,000	79%	3192	82	\$ 31.99	474%
<i>Foam</i>	71	709	2,200	83%	1632	100	\$ 32.28	230%
<i>Aft2</i>	68	624	2,000	75%	1515	93	\$ 32.45	243%
<i>Fuel</i>	59	580	2,000	69%	1224	100	\$ 32.88	211%
<i>Damay</i>	57	257	2,000	55%	2065	85	\$ 32.50	804%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Durante el 2027, el que lidero el mercado en ventas fue *Aft* con 755 unidades, invirtiendo \$2,200 millones de dólares para promoción, logrando así un 86% de conocimiento del cliente y \$1,581 millones de dólares para ventas, lo cual se traduce en 98% de accesibilidad con un precio de \$31.75, una puntuación de 74 y un *MTBF* de 27000

El segundo lugar en ventas fue *Dot*, de la empresa *Digby* con 749 unidades. Invirtieron en promoción \$2,000 millones de dólares, con lo cual obtuvieron un 85% de conocimiento del cliente y en ventas destinaron \$2,372 logrando una accesibilidad del 100% a un precio de \$32.00 dólares y una calificación por parte del cliente de 74 puntos. Su *MTBF* fue de 27000. En la tabla 50 se pueden visualizar las calificaciones por parte de los clientes así como las ventas y los precios de cada uno.

Tabla 50: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2027

Performance	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Aft</i>	74	755	2,200	86%	1,581	98%	\$ 31.75	209%
<i>Coat</i>	60	613	2,000	83%	1,548	88%	\$ 32.40	253%
<i>Dot</i>	74	749	2,000	85%	2,372	100%	\$ 32.00	317%
<i>Edge</i>	74	744	2,300	85%	1,947	96%	\$ 31.49	262%
<i>Foam</i>	73	737	2,400	88%	1,320	100%	\$ 31.58	179%
<i>Aft2</i>	73	740	2,200	81%	1,581	98%	\$ 31.75	214%
<i>Fuel</i>	68	676	2,400	78%	990	100%	\$ 31.68	146%
<i>Damay</i>	66	391	1,700	66%	1,779	100%	\$ 32.00	455%
<i>Erie3</i>	60	257	1,500	52%	1,623	96%	\$ 31.69	632%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

5.4.2.5 Size

En el año 2026, *Fume* lideró las ventas con 629 unidades en comparación con *Agape* que tuvo 492. Para promoción, el primero invirtió \$2,200 millones de dólares, logrando un 82% de conocimiento del cliente, mientras que para el segundo aportó \$2,050 millones de dólares, dando como resultado un 81% de conocimiento. El presupuesto en ventas por parte de *Ferris* fue de \$1,632 millones de dólares, obteniendo así un 100% de accesibilidad a un precio de \$32.27, una puntuación de 86 por parte del cliente y con un *MTBF* de 21000.

Andrews por su parte destinó a ventas \$1,515 millones de dólares, logrando una accesibilidad del 91% a un precio de \$32.40, un *MTBF* de 18000 y una calificación por parte del cliente de 68. A continuación se muestra la tabla número 51 y las posiciones logradas para este segmento.

Tabla 51: Promoción y posicionamiento del segmento Size en el año 2026

Size	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Agape</i>	68	492	2,050	81%	1,515	91%	\$ 32.40	308%
<i>Cure</i>	68	469	2,000	74%	1,834	80%	\$ 31.80	391%
<i>Dune</i>	83	552	2,065	89%	2,065	89%	\$ 32.50	374%
<i>Egg</i>	82	600	1,900	76%	1,976	95%	\$ 31.99	329%
<i>Fume</i>	86	629	2,200	82%	1,632	100%	\$ 32.27	259%
<i>Dumbo</i>	78	522	2,000	69%	2,065	89%	\$ 32.50	396%
<i>Agape2</i>	58	428	2,050	69%	1,515	91%	\$ 32.45	354%
<i>Fear</i>	67	469	2,000	67%	1,224	100%	\$ 32.89	261%
<i>Eriel</i>	72	435	2,050	69%	1,976	95%	\$ 31.99	454%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Al siguiente año, el sensor *Dune*, de la empresa *Digby* lideró las ventas con 675 unidades, logrando así posicionarse como el número uno con un presupuesto de promoción de \$2,000 millones de dólares traducido en un 82% de conocimiento del cliente y \$2,076 millones de dólares en ventas, siendo el que mayor inversión realizó en este rubro, logrando una accesibilidad del 100% con un precio de \$32.00 dólares, una calificación de 90 y un *MTBF* de 21000.

Por su parte, *Agape* obtuvo un quinto lugar respecto a los competidores, invirtió \$2,250 millones de dólares, logrando un conocimiento del 85%. La inversión para ventas fue baja comparada con el resto de las empresas, pues solo aportó \$1,713 millones de dólares obteniendo un 96% de accesibilidad a un precio de \$31.95, logrando una calificación de 92 y un *MTBF* es 21000. continuación se muestra en la tabla 52 los números mencionados anteriormente.

Tabla 52: Promoción y posicionamiento del segmento *Size* en el año 2027

<i>Size</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Agape</i>	92	607	2,250	85%	1,713	96%	\$ 31.95	1862%
<i>Cure</i>	73	540	2,000	78%	1,548	87%	\$ 31.80	2121%
<i>Dune</i>	90	675	2,000	82%	2,076	100%	\$ 32.00	2307%
<i>Egg</i>	88	654	2,200	81%	1,947	100%	\$ 31.39	2213%
<i>Fume</i>	87	644	2,400	86%	1,320	100%	\$ 31.58	1517%
<i>Fear</i>	78	545	2,400	77%	990	100%	\$ 31.68	1269%
<i>Dumbo</i>	87	586	2,000	75%	2,076	100%	\$ 32.00	2386%
<i>Agape2</i>	87	560	2,250	77%	1,713	96%	\$ 31.95	1969%
<i>Eriel</i>	84	626	2,500	71%	1,947	100%	\$ 31.39	2318%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (*Capstone*, 2021)

En conclusión, la estrategia de *Andrews* respecto al área de mercadotecnia ha funcionado acorde a como se esperaba, por lo que continuará con un enfoque conservador y un límite de \$2,500 millones para ventas y promoción respectivamente. Se seguirá calculando la demanda con un incremento del 10% anual a fin de evitar el rezago de inventario y por consiguiente el incremento de deuda y/o pérdidas a raíz de esto.

5.4.3 Finanzas

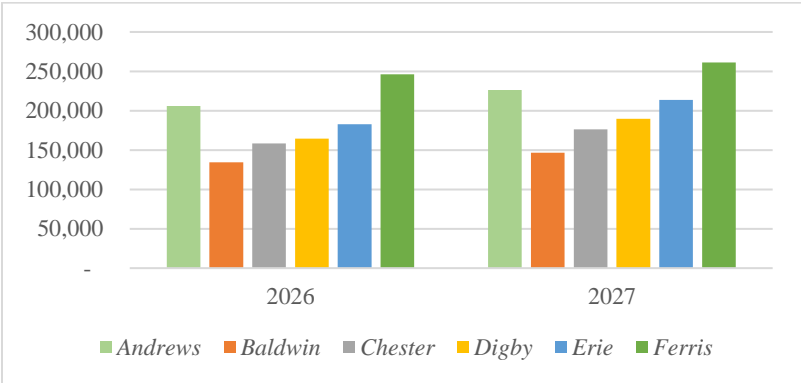
En este apartado se continuarán analizando los indicadores financieros para los años 2026 y 2027 de la empresa *Andrews* en vista de la próxima sucesión de directivos.

5.4.3.1 Indicadores Generales

Analizando el bienio de 2026 y 2027 se observa que *Andrews* ha continuado con el incremento en sus ventas, las cuales han subido año a año un 10% aproximado, un porcentaje

menor que el bienio anterior pero aun así significativo. Continúa en segundo lugar para ambos años y *Ferris* sigue siendo la empresa líder con su agresiva estrategia. Al cierre del 2027 *Erie* va en tercer lugar y en el último lugar se encuentra *Baldwin*. En la ilustración 34 se observan los resultados generales.

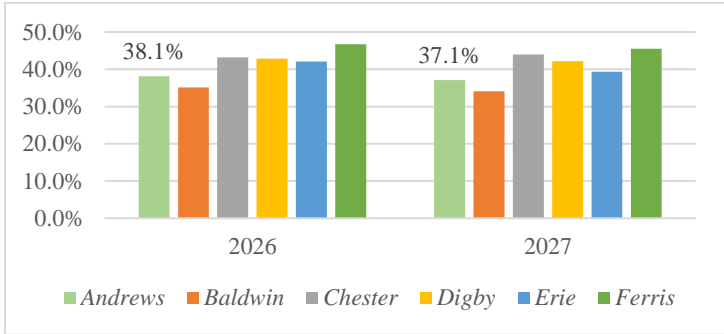
Ilustración 34: Ventas totales en los años 2026 y 2027 (representada en millones)



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

El margen de contribución de *Andrews* aumentó dos puntos porcentuales para el año cinco, pero para el año seis disminuyó 1%. Observando a la competencia, *Andrews* se encuentra en el quinto lugar de este indicador para 2027 y es necesario que se incremente la automatización a fin de que este suba. *Ferris* fue el líder en este rubro, seguido de *Chester* y después *Digby*, en último lugar continúa *Baldwin*. La ilustración 35 muestra la vista general.

Ilustración 35: Margen de Contribución para los años 2026 y 2027



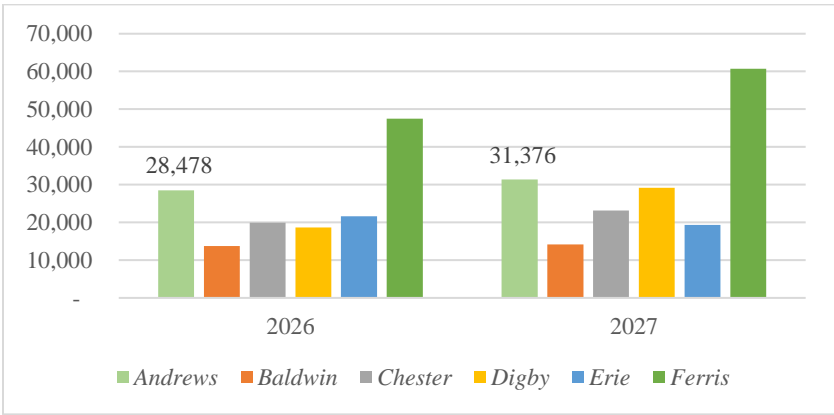
Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En términos de *EBIT*, *Andrews* aumentó este indicador significativamente respecto al bienio anterior. El incremento del año cuatro al cinco fue de 253%, lo cual se traduce en un incremento de 20.4 millones de dólares, y del cinco al seis se registró otro más del 10%, es decir, \$3,000,000 de dólares más al cierre del 2027 con un *EBIT* total de \$31.3 millones de dólares, por lo que la acción subió de manera considerable.

Con lo anterior, se puede considerar que *Andrews* es una empresa saludable y viable para invertir en ella. El aumento en este indicador se debe a que las inversiones realizadas anteriormente en nuevos productos, calidad y automatización han sido recuperadas debido a las altas ventas, por lo que los números ahora son muy buenos.

Andrews se encuentra en el segundo lugar en la tabla, mientras que el líder fue *Ferris*, después está *Digby* en tercer lugar y en último se encuentra *Baldwin*. En la ilustración 36 se observa de manera gráfica.

Ilustración 36: EBIT de los años 2026 y 2027 (representada en millones)



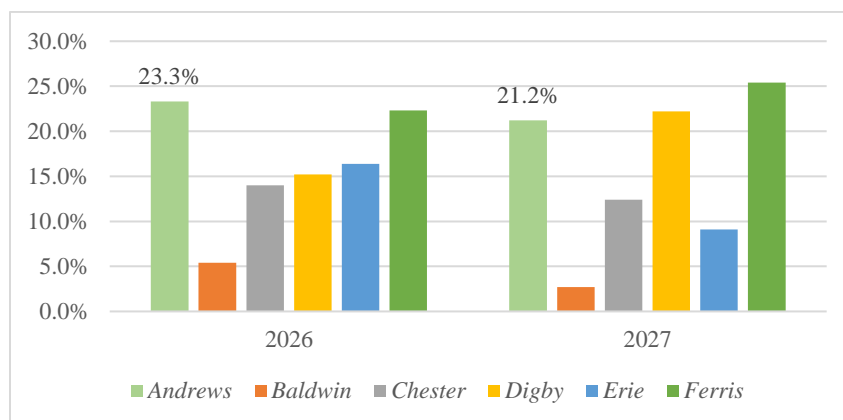
Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Respecto al *ROE*, *Andrews* ha mejorado significativamente, el bienio anterior permaneció con un indicador negativo, sin embargo para el cierre del 2027, terminó en 21.1%, un aumento excelente en comparación con lo arrastrado en años pasados, lo que refleja que las

ventas son lo suficientemente altas para lograr un balance con las inversiones, es decir: la rentabilidad financiera es saludable.

Andrews se encuentra en el tercer lugar de la tabla, *Ferris* continúa siendo el líder, seguido de *Digby* y en último está *Baldwin*. El detalle de todas las empresas se puede apreciar en la ilustración 37.

Ilustración 37: Rentabilidad Financiera (ROE) para los años 2026 y 2027



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En términos de margen de utilidad neta, *Andrews* se recuperó significativamente desde el bienio anterior, en el cual tuvo márgenes negativos para ambos años, por lo que ahora sus números son positivos, registrando un incremento de 16 millones de dólares comparando el cuarto año con el sexto. *Ferris* continúa a la cabeza, seguida de *Andrews* y en último lugar se encuentra *Baldwin*. En la tabla 53 se observa este indicador para cada una de las empresas durante este bienio.

Tabla 53: Utilidad neta para los años 2026 y 2027

Empresa	2026	2027
<i>Andrews</i>	\$ 13,266	\$ 15,272
<i>Baldwin</i>	\$ 3,789	\$ 1,943
<i>Chester</i>	\$ 7,385	\$ 7,459
<i>Digby</i>	\$ 6,691	\$ 12,583
<i>Erie</i>	\$ 8,357	\$ 5,316
<i>Ferris</i>	\$ 19,763	\$ 27,224

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En cuanto al uso de deuda, se tienen el indicador de apalancamiento financiero y liquidez para *Andrews*. En la tabla 54 se muestran dando como resultado 1.0, lo que indica que la empresa está saludable, es decir: *Andrews* puede pagar sus deudas inmediatas utilizando sus activos circulantes. Para la razón de pasivo, capital se observa que al cierre del 2027 esta es más de tres veces de lo que tiene.

Tabla 54: Apalancamiento de los años 2026 y 2027 (representado en millones)

<i>Andrews</i>	2026	2027
Activo Total	\$ 125,230	\$ 140,696
Pasivo Total	\$ 125,230	\$ 140,696
Capital Contable	\$ 44,474	\$ 43,637
Razón Endeudamiento	1.00	1.00
Razón Pasivo - Capital	2.82	3.22

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

El indicador de liquidez muestra que el de *Andrews* está sano. Para el 2026 se observa que podía pagar hasta cinco veces lo que debía con lo que disponía de inmediato, sin embargo para el cierre del 2027, este disminuyó derivado de los préstamos correspondientes de pago en el año en curso. Aun así continúa siendo sano ya que puede pagar casi dos veces lo que debe. Los detalles se observan en la tabla 55.

Tabla 55: Liquidez en los años 2026 y 2027 (representado en millones)

<i>Andrews</i>	2026	2027
Activo Circulante	\$ 55,371	\$ 59,084
Pasivo Circulante	\$ 10,477	\$ 31,521
Razón Liquidez	5.29	1.87

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

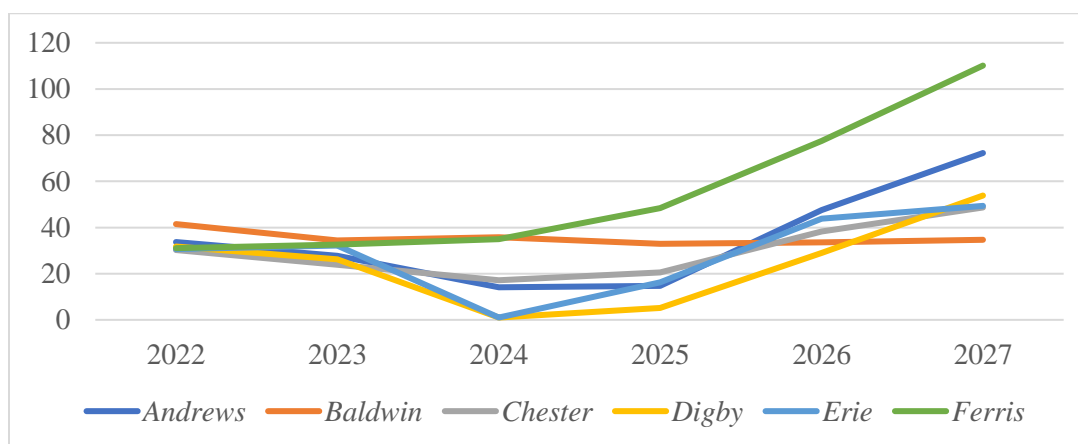
5.4.3.2 Mercado de Valores

Para el cierre de 2027 la acción de *Andrews* aumentó considerablemente en comparación con el bienio anterior, incrementándose en \$57.52 dólares para quedar en un total de \$72.26

dólares por cada una, lo que va de la mano con los excelentes números arrojados por el *EBIT*, al ser ahora una empresa rentable y apta para invertir.

Ferris continúa siendo el líder en el precio de la acción, seguido por *Andrews* y en último lugar *Baldwin*. En la ilustración 54 se puede observar el detalle de todas las empresas respecto al precio de la acción.

Ilustración 55: Precio de la acción años 2026 y 2027



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Como conclusión se puede confirmar que *Andrews* va por buen camino, sus indicadores aumentaron bastante durante los dos últimos años, las inversiones se recuperaron, la acción incrementó de manera grata y en general se puede decir que la empresa es saludable, es apta para invertir y continuará con buen rendimiento siempre y cuando las decisiones tomadas sean las correctas y apegadas a la estrategia y los objetivos propuestos. También es bueno destacar que en varios indicadores *Digby* mejoró mucho a través de los bienios aun cuando está ubicado en último lugar del *BSC*.

5.4.4 Producción

Andrews aumentó la capacidad de sus productos *Acre*, *Adam2*, *Aft2* y *Agape2*, ya que su porcentaje de utilización de planta para estos tres está cercano al 150%, por lo que, con la tendencia creciente del mercado, la capacidad podría ser insuficiente para el próximo año.

Por otro lado vendió un poco de su capacidad en las líneas de *Able* y *Adam* a fin de fin de disminuir un porcentaje de utilización que estaba siendo desperdiciado con respecto al 100%, lo que afecta el porcentaje de utilización de la empresa para el puntaje del *BSC*.

El comparativo entre las líneas de producción se muestra a continuación, en la tabla número 55.

Tabla 55: Utilización de planta de *Andrews* en función del segmento.

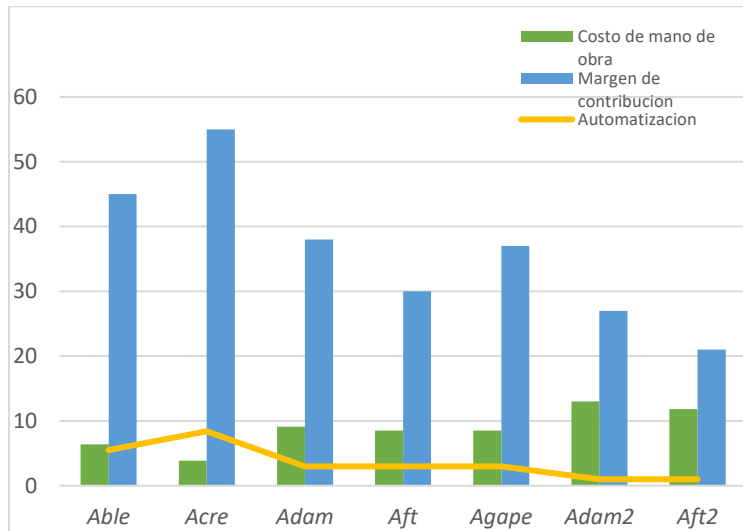
Año	Productos							
	<i>Able</i>	<i>Acre</i>	<i>Adam</i>	<i>Aft</i>	<i>Agape</i>	<i>Adam2</i>	<i>Aft2</i>	<i>Agape2</i>
	<i>Traditional</i>	<i>Low end</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
2022	72%	138%	50%	74%	58%	0%	0%	N/A
2023	91%	130%	62%	93%	60%	42%	104%	0%
2024	105%	128%	74%	78%	85%	99%	99%	99%
2025	87%	170%	68%	116%	87%	170%	170%	198%
2026	94%	173%	116%	95%	72%	183%	128%	120%
2027	112%	166%	103%	113%	83%	129%	158%	141%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

En cuanto a la automatización se aumentó en los productos *Acre*, *Able*, *Aft*, *Aft2* y *Agape2* en busca de mejores márgenes de contribución en estos y encaminados hacia los objetivos generales de la empresa en este rubro. El resto de las líneas se mantuvieron con el mismo nivel ya que mantienen márgenes de contribución por arriba del 30%, lo cual la empresa considera adecuados.

En la ilustración 56 se muestran los niveles de automatización y la relación con los costos de mano de obra y márgenes de contribución para el año 2026.

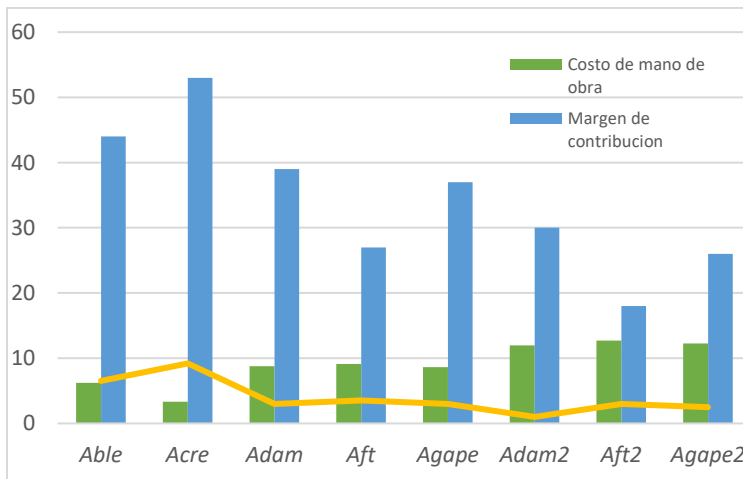
Ilustración 56: Generales de producción para el año 2026



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En la ilustración 57 se observa la relación de automatización, margen de contribución y costo de mano de obra para el año 2027.

Ilustración 57: Generales de producción para el año 2027



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Comparando a *Andrews* con el líder del mercado: *Ferris*, *Andrews* aún tiene niveles de automatización bajos y por consiguiente menores márgenes de contribución que, aun cuando invirtió en los últimos dos años, sigue siendo insuficiente. En cuanto a la capacidad de producción, esto se mantiene dentro del rango de 100 a 180%, a excepción de un

producto del segmento *Size*, al igual que *Ferris*, que se estima alcance este nivel el próximo año según la tasa de crecimiento del sector.

Por lo anteriores es que se continuará invirtiendo en automatización para los próximos años, a fin de mejorar los márgenes, especialmente en *Performance* y *Size* que cuentan con los márgenes de contribución más bajos.

5.4.5 Recursos Humanos

En este bienio se continúa invirtiendo la misma cantidad que se fijó desde un principio por \$1,500 millones de dólares para gastos de reclutamiento y 80 horas de capacitación a los colaboradores. El índice de rotación permaneció igual, en 6.8, con lo que se pretende continuar con números bajos, no siendo así el índice de productividad, el cual aumentó a 7.9 puntos, logrando alcanzar el 117% de aprovechamiento.

Por otro lado, la empresa que más gastó en reclutamiento es *Ferris*, con \$5,000 dólares y 80 horas de capacitación, permitiéndole incrementar el índice de productividad a 121.9 % y una rotación de 6.6, un punto menor que los años anteriores.

En la tabla 58 se puede analizar el gasto de las compañías en el área de recursos humanos, así como el impacto sobre el índice de productividad y de rotación de empleados.

Tabla 58: Inversión en el área de recursos humanos para el año 2027.

Inversiones en el departamento de recursos humanos						
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Gastos de reclutamiento	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 3,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,100.00	\$ 5,000.00
Índice de productividad	117.00%	107.20%	115.00%	116%	114.00%	121.90%
Índice de rotación	6.8	8.6	6.7	6.5	6.6	6.6
Horas de capacitación	80	30	80	80	80	80

Nota: Elaboración propia con información tomada de *Capsim* (Capstone, 2021)

5.4.6 TQM

La inversión para ambos años en este rubro fue únicamente de \$500 mil dólares para cada uno en comparación contra los \$2,000 que se venían invirtiendo en bienios anteriores, esto debido a la limitante impuesta por los organismos reguladores, los cuales indican que a partir de una inversión de \$4,000,000, el rendimiento en cuanto a mejoras empieza a disminuir, dando como resultado un gasto innecesario, lo cual se puede observar en la tabla 59, la cual hace alusión a que, mientras *Ferris* invirtió \$1,000 dólares para el año 2026 y cero dólares en el 2027, tuvo los mismos resultados que *Andrews* durante el mismo periodo de tiempo.

Tabla 59: Resultados de la inversión en TQM para los años 2026 y 2027

Rubro de reducciones	2024		2025	
	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>
Costo de materiales	11.76%	11.80%	11.80%	11.80%
Mano de obra	13.99%	14.00%	14.00%	14.00%
Ciclo de tiempo I&D	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%
Costos administrativos	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%
Incremento de la demanda	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

Como conclusión y con base en los resultados de la última inversión es que se durante los próximos dos años, *Andrews* desistirá de invertir una cantidad mayor a \$500 mil, esto a fin de destinar esos recursos en áreas donde puedan ser mejor aprovechadas y no representen una pérdida por el nulo impacto que pudieran arrojar.

5.5 Conclusiones

De cara al cambio de directivos al final del próximo bienio es que se puede resumir que los resultados obtenidos han sido los esperados de acuerdo a los pronósticos realizados. Si bien en un principio los números en general eran bajos, solo era cuestión de tiempo que los

nuevos productos se posicionarán en el gusto de los consumidores para que las ventas aumentaran de manera considerable, las cuales tardaron un año más en llegar, pero se alcanzó la meta, al igual que el aumento en el margen de contribución al incrementar la automatización y por consiguiente los indicadores financieros, dando como resultado una empresa sana y que si bien no es el primer lugar en cuanto a posicionamiento en el mercado, si continua vigente y al a vanguardia.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS DE *ANDREWS* EN LOS AÑOS 2028 Y 2029

6.1 Introducción

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos durante el último bienio correspondiente a la gestión del equipo directivo actual (2028-2029) y el impacto que tuvieron sobre el mercado. Así mismo se mencionan las acciones tomadas por la empresa líder del mercado, *Ferris* y algunos factores que influyeron para que *Erie* se posicionara dentro de las tres mejores en este periodo, reduciendo la ventaja de la que gozaba *Andrews* en los años anteriores.

6.2 Panorama de la industria

Para los años 2028 y 2029, la industria muestra un crecimiento general en ventas, márgenes y precios en las acciones. El mercado continuó con un buen crecimiento y se observó una mejora para todas las empresas, aunque para algunos, el crecimiento y los ajustes realizados fueron adoptados demasiado tarde para posicionarse dentro de los favoritos cerca del octavo año.

Analizando el *BSC* general, *Ferris* terminó siendo el líder de la industria con un total de 919 puntos de 1000, un resultado significativamente alto, mientras que *Andrews* ocupó el segundo lugar con 789 puntos, notándose una gran diferencia entre ambas posiciones, lo que confirma que la estrategia del primero fue muy agresiva pero con excelentes resultados. *Baldwin* terminó en último lugar y *Erie* demostró una gran mejoría en comparación con los años anteriores, sin embargo, los cambios realizados fueron hechos demasiado tarde y al final quedaron en tercer lugar. En la tabla 59 se observa el *BSC* general para los años 2028 y 2029.

Tabla 59: BSC para los años 2022 a 2029

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	60	67	82	94	91	94	93	157	789
<i>Baldwin</i>	58	56	64	66	71	69	74	78	132	668
<i>Chester</i>	47	52	51	72	85	83	85	84	171	730
<i>Digby</i>	48	56	53	67	80	83	87	87	117	678
<i>Erie</i>	52	70	51	78	85	77	93	95	153	754
<i>Ferris</i>	50	76	75	96	98	98	97	97	232	919
Puntos Posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Se observó una mejora general en el desempeño de la industria, ya que, durante el último bienio existió una competencia más reñida y estrategias más agresivas, así como buenas utilidades que fueron el resultado de la maduración de todos los procesos operativos, automatizaciones, retornos de las inversiones en productos, calidad, mercadotecnia y tácticas en recursos humanos.

Por lo pronto, el equipo directivo actual de *Andrews* termina su gestión dejándole a sus sucesores una empresa madura, con buenos resultados respecto a su estrategia, márgenes de utilidad positivos y nuevas líneas que están dando retornos de inversión, por lo que se les recomienda continuar con dicha estrategia analizando el entorno competitivo para ajustar y adoptar medidas más agresivas conforme al comportamiento del mercado. Se entregan indicadores financieros positivos y en crecimiento, por lo cual es recomendable continuar invirtiendo en innovación, automatizaciones y calidad.

Con los resultados observados, se puede concluir que las estrategias de *Ferris* y *Andrews* fueron las mejores a lo largo de los ocho años, lo cual trajo muy buenos resultados, reflejándose en los márgenes de contribución, aumento en el precio de la acción y en los indicadores financieros a lo largo de todos los bienios.

6.2.1 Estrategia de los competidores

Los años 2028 y 2029 las estrategias de los competidores se consolidaron y algunos vieron los resultados de las decisiones tomadas en años anteriores, por lo que se explica cada una de ellas a continuación:

- *Baldwin*: enfocándose en los segmentos *Low end* y *Traditional*, ha obtenido buenos dividendos ya que estos son poco atacados por la industria. Mantiene una inversión relativamente baja en mercadotecnia, pero se enfoca en la investigación y desarrollo manteniendo las características de producto y automatización, donde todos sus productos están con un nivel cinco como mínimo. Su estrategia de ser diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto sin duda mantiene a la compañía estable y con ganancias, aunque no las mejores.
- *Chester*: continua con su estrategia de amplio diferenciador y con productos en todos los segmentos, enfocándose principalmente en *Low end* y *Traditional* con dos sensores en cada segmento. Este enfoque le ha traído buenos resultados debido a que solo *Baldwin* y ellos están posicionados en estos mercados. *Chester* mantiene precios dentro del promedio y buenos números en ventas debido a la alta inversión en mercadotecnia, sin embargo sus márgenes de contribución están bajos, ya que su utilización de planta está acercándose al 200%, lo que ocasiona el exceso de pago para cubrir los tiempos extra. Su participación de mercado subió a 15.6% durante el último bienio.
- *Digby*: cuenta con productos en todos los segmentos pero se ha enfocado en ganar participación de mercado en *Performance* y *Size* con dos modelos en cada uno. Su inversión en mercadotecnia se ha mantenido alta, especialmente en el rubro de ventas donde es la empresa que más aporta, lo que ocasiona que estas sean buenas,

sin embargo en *Low end* y *Traditional* estas han caído dado debido al enfoque en las otras líneas. Su participación de mercado ha disminuido al 14.3%, ofreciendo precios levemente por encima del promedio por lo cual, su estrategia se entiende como amplio diferenciador.

- *Erie*: esta empresa también mantiene sensores en todos los segmentos y los nuevos ya están en el mercado compitiendo fuertemente por incrementar su participación. El nivel de automatización le permite tener buenos márgenes de contribución con precios en el promedio. Su inversión en mercadotecnia ha sido bien administrada, el monto se mantiene dentro de un estándar y con buenas ventas, sus productos se han posicionado dentro de los tres primeros en cuanto a preferencia en todas las líneas. Su participación de mercado actual es del 19.4% y se concluye que su estrategia es de amplio diferenciador.
- *Ferris*: continua como empresa líder con una participación de mercado del 20.9% y presencia en todos los segmentos mientras que sigue invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo manteniendo sus productos con las mejores características del mercado, lo que le da una ventaja con respecto a la competencia. Conserva un buen margen de contribución ya que sus precios son altos al igual que los niveles de automatización en sus líneas, por lo que su estrategia de amplio diferenciador es clara.

Al final del octavo año de gestión, los integrantes de la mesa directiva de *Andrews* la dejan en tercer lugar respecto a la participación de mercado, siendo líder de ventas en el segmento *Performance* y peleando muy de cerca por una mejor posición en *Size* y *High end*.

En el futuro cercano, el nuevo equipo directivo deberá destinar mayores recursos y esfuerzos hacia los otros dos segmentos: *Traditional* y *Low End* a fin de conseguir un

repunte, especialmente en este último, donde el volumen de ventas es mayor, sin embargo durante el 2029 se registró una caída considerable.

6.3 *Balanced Scorecard de Andrews*

En este apartado se muestran los resultados obtenidos en el *BSC* por la empresa *Andrews* durante los años 2028 y 2029, que en general, son positivos al alcanzar para el primer año 94 de 100 y 93 para el segundo. En la ilustración 41 se observa el semáforo y datos correspondientes.

Los resultados en ambos años en la parte financiera fueron aceptables, logrando los ocho puntos correspondientes al precio de la acción, el cual inició en \$97.37 dólares y cerró con un valor de \$125.03 dólares. De igual manera el apalancamiento fue calificado con el máximo al tener una proporción de entre 1.8 y 2.8 requeridos, no siendo de la misma manera en el rubro de las ganancias, las cuales fueron de \$22,700 millones en el año 2028 contra las requeridas de \$33,000 debido a una disminución en las ventas ocasionado por un repunte en estas por parte de la empresa *Erie*, quien de un año a otro incrementó su porcentaje de participación en el mercado, enviando a *Andrews* al tercer lugar de la tabla. Para el año 2029 solo se obtuvieron \$26,000 millones de los \$50,000 solicitados, dando como resultado un puntaje parcial en el bienio.

Por otro lado, los cambios internos que se realizaron en ambos años como el incremento en el nivel de automatización, la compra de capacidad de producción, la cantidad exacta de productos elaborados y la inversión realizada en años anteriores, impactaron de manera directa en una disminución de costos de producción tanto de materia prima como de mano de obra, resultando en la obtención del total de puntos para cada uno de los siguientes indicadores: margen de contribución, utilización de planta, días de capital

de capital de trabajo y costo de inventarios, no siendo así con el costo por falta de inventarios en el bienio, al producir una menor cantidad de la requerida por el mercado en el producto perteneciente al segmento *Size*, registrando ventas totales para cada año y por consiguiente con una penalización a raíz de esta postura conservadora.

Ilustración 41: Semáforo del BSC de Andrews para los años 2028 y 2029

Año	2028		2029	
	Objetivo	Obtenido	Objetivo	Obtenido
Finanzas				
Precio de la acción	8	● 8	8	● 8
Utilidades	9	● 6.1	9	● 4.6
Apalancamiento	8	● 8	8	● 8
Operación interna				
Margen de contribución	5	● 5	5	● 5
Utilización de la planta	5	● 5	5	● 5
Días de capital de trabajo	5	● 5	5	● 5
Costo por falta de inventario	5	● 4.4	5	● 4.1
Costo de inventario	5	● 5	5	● 5
Cliente				
Criterio de compra del cliente	5	● 5	5	● 5
Conocimiento del producto	5	● 4.7	5	● 5
Disponibilidad del producto	5	● 5	5	● 5
Conteo de producto	5	● 5	5	● 5
Gastos administrativos	5	● 5	5	● 5
Recursos humanos y sistema de gestión de calidad				
Rotación de personal	6	● 4.2	6	● 4.2
Productividad del personal	7	● 7	7	● 7
TQMreducción de costo de material	3	● 3	3	● 3
TQMreducción investigación y desarrollo	3	● 3	3	● 3
TQMreducción costos de administración	3	● 3	3	● 3
TQMaumento de demanda	3	● 3	3	● 3
Total	100	94.4	100	92.9

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

En la perspectiva de cliente se quedó corto el indicador de conocimiento del producto en el año 2028 al obtener un puntaje de 4.7 contra los cinco requeridos, esto debido a la falta de inversión adicional para el año en curso comparada con la del 2027, la cual fue similar, impactando en la pérdida de interés de los consumidores de un año a otro no siendo así para el 2029, donde hubo un incremento mínimo en publicidad en ciertos canales de venta, lo cual influyó para que aumentara este número a cinco para el final del año.

El indicador de criterio del cliente y conteo de producto obtuvo cinco puntos debido a la constante actualización de los sensores acorde a las necesidades de este, siendo de igual manera para la accesibilidad, donde el capital invertido ha sido redituable logrando un 100% para la mayoría de los segmentos, mientras que los gastos administrativos oscilan entre un siete y 17% con respecto a las ventas, logrando los puntos totales gracias a la inversión, de manera indirecta, en años anteriores para el área de *TQM*.

El área de recursos humanos y gestión de la calidad se mantuvo con altas expectativas durante los pasados seis años, alcanzando el puntaje deseado en este bienio a pesar de no haber invertido, esto en parte al capital destinado anteriormente, el cual influyó para obtener el máximo impacto posible con el mínimo aporte anual al inicio de la gestión y que este se viera reflejado en los últimos años. Así mismo el indicador de productividad de los empleados se mantuvo en siete puntos, al continuar invirtiendo \$1,500 dólares en reclutamiento y 80 horas en capacitación para estos, obteniendo buenos resultados, no así con la tasa de rotación al quedar en ambos años en 4.2 puntos debido a la utilización de planta en un segundo turno, impactando en la mano de obra con horas extras dando como resultado empleados cansados y por consiguiente llevándolos a renunciar o mejorar sus condiciones laborales.

6.3.1 Análisis a largo plazo

Parte de la planeación de *Andrews* fue determinar el puntaje a obtener en ciertos indicadores del *BSC* a largo plazo. En el capítulo cuatro de este documento se hizo un análisis de los objetivos para el año cuatro, y en este apartado se analizarán los puntos obtenidos durante el año ocho, de cara a entregar el mando al siguiente equipo directivo. Los valores se muestran en la ilustración número 42.

Ilustración 42: Recap del BSC para el año 2029

Criterio de puntuación	Pronóstico para 2029	Obtenido al 2029
Finanzas		
Mercado de valores	20/20	● 10.3/20
Ventas	20/20	● 20/20
Préstamo de emergencia	20/20	● 20/20
	60	50.3
Operaciones del negocio		
Utilidad	60/60	● 32.7/60
Clientes		
Encuesta a clientes	20/20	● 20/20
Participación de mercado	35/40	● 29/40
	60	49
Crecimiento y enseñanza		
Ventas/Empleado	15/20	● 11.7/20
Activo/Empleado	10/20	● 6.6/20
Utilidades/Empleado	15/20	● 6.5/20
	60	24.8
	240	156.8

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

El puntaje total correspondiente al mercado de valores fue bajo comparado a lo esperado, ya que se planeaba cerrar durante el 2029 con un valor por acción de \$200.97 dólares comparado con los \$125.03 logrados, esto debido a las ventas medias obtenidas, incentivadas por una competencia agresiva y no contemplada por parte de las demás empresas, sin embargo y a pesar de esto, se mantuvieron por arriba de los \$181,000,000

dólares requeridos para obtener el puntaje total correspondiente a este indicador. Así mismo los puntos asignados al objetivo de préstamo de emergencia se obtuvieron al no hacer uso de este durante los ocho años de gestión.

Por otro lado, de los sesenta puntos requeridos del indicador de utilidades, solo se lograron 32.7, esto debido a que las ganancias acumuladas únicamente fueron de \$77,177,000 dólares comparadas con los \$135,000,000 requeridos para obtener los veinte puntos.

En cuanto a la perspectiva de clientes, gracias a las preferencias de los consumidores, la alta inversión en conocimiento, accesibilidad y a una constante actualización de productos, se logró obtener la totalidad de los puntos en el indicador de encuesta, no siendo de la misma manera con la participación de mercado, al obtener solo veintinueve puntos por haber alcanzado el 17.07% dentro de la industria.

Dentro del rubro crecimiento y enseñanza, para el indicador de ventas/empleado, el puntaje estimado no se alcanzó debido a que estas continuaron bajas debido a la incursión de nuevos productos por parte de la competencia en *High end, Performance y Size* ocasionando una fragmentación aún mayor en el mercado. Respecto a los puntos obtenidos por la relación activos/empleado, este quedó corto con respecto a lo estimado al no contar con una fuerza laboral mayor que pudiera aprovechar de mejor manera la capacidad de producción. El objetivo de ganancias/empleado, permaneció bajo al no alcanzar la relación mínima requerida de \$237,000.

A pesar de las bajas calificaciones en estos rubros, la empresa cuenta con suficiente capital para hacerle frente a sus compromisos, sin embargo, se aconseja al próximo equipo directivo mantener la actualización de sus productos de todos los segmentos, a fin de conservar la posición lograda en el mercado y destinar un mayor capital al área de recursos

humanos para mantener y mejorar el capital de trabajo existente y en *TQM* solo si existiera la posibilidad de obtener mayores beneficios.

6.4 Resultados por área

En este apartado se analizan los resultados obtenidos para cada una de las áreas que integran a *Andrews*: investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos y *TQM* y se hace un comparativo con los obtenidos por *Ferris* o *Erie*, dependiendo de quien haya tenido mejores resultados en determinado departamento.

6.4.1 Investigación y desarrollo

Para este apartado se procederá a analizar las estrategias aplicadas por producto, independientemente de la empresa a la que pertenezca, con base en la posición obtenida en la tabla de ventas, esto debido a que, a pesar de que *Ferris* sigue siendo el líder del mercado desde hace seis años, este 2027 se vio rebasado por la competencia en la mayoría de los segmentos, por lo que se optó por evaluar a los mejores sensores y no a la empresa en sí.

En la tabla número 60 se observan los productos con mayor preferencia en el mercado y el análisis correspondiente.

Tabla 60: Criterios en Investigación y Desarrollo aplicados para los años 2028 y 2029

	Segmento	Producto	Empresa	Posición actual			Posición Ideal	
				Desempeño	Tamaño	MTBF	Desempeño	Tamaño
2028	Traditional	Able	Andrews	9.9	10.1	14000	9.9	10.1
		Cake	Chester	9.9	10.1	19000		
	Low End	Acre	Andrews	4.2	15.8	12000	5.2	14.8
		Ebb	Erie	4.7	15.3	17000		
	High End	Adam	Andrews	15.2	4.8	23000	15.2	4.8
		Adam2	Andrews	15.2	4.8	22000		
		Fist	Ferris	15.3	4.7	25000		
		Faith	Ferris	15.4	4.6	25000		
	Performance	Aft	Andrews	16.4	11.1	27000	16.4	11.1
		Aft2	Andrews	16.4	11.1	27000		
		Foam	Ferris	16.4	11.1	27000		
	Size	Agape	Andrews	8.9	3.6	21000	8.9	3.6
Agape2		Andrews	8.9	3.6	21000			
Dune		Digby	8.9	3.6	21000			
2027	Traditional	Able	Andrews	10.6	9.4	14000	10.6	9.4
		Cake	Chester	10.6	9.4	19000		
	Low End	Acre	Andrews	4.2	15.8	12000	5.7	14.3
		Feat	Ferris	5.7	14.3	17000		
	High End	Adam	Andrews	16.1	3.9	23000	16.1	3.9
		Adam2	Andrews	16.1	3.9	22000		
		Fist	Ferris	16.1	3.9	25000		
		Duck	Digby	16.1	3.9	25000		
	Performance	Aft	Andrews	17.4	10.4	27000	17.4	10.4
		Aft2	Andrews	17.4	10.4	27000		
		Edge	Erie	17.4	10.4	27000		
	Size	Agape	Andrews	9.6	2.6	21000	9.6	2.6
		Agape2	Andrews	9.6	2.6	21000		
		Fume	Ferris	9.6	2.6	21000		
Dune		Digby	9.6	2.6	21000			

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

- *Traditional*: Ferris y su producto *Fast* habían liderado las ventas durante los últimos seis años, sin embargo a partir del 2028 bajó a segunda posición, dejando a *Chester* de líder de segmento con *Cake*, el cual cuenta con las mismas características que *Able*, un desempeño de 9.9 y 10.1 en tamaño para el primer año y 10.6 y 9.4 para el segundo, manejando un *MTBF* de 19,000 contra los 14,000 de *Andrews*, lo que influyó de manera considerable para posicionarse en el gusto de los consumidores.

- *Low end:* este segmento también presentó un cambio durante el 2028, al colocarse en la primera posición la empresa *Erie*, ofreciendo su producto con las características de unos años atrás, con un desempeño de 4.7, 15.3 en tamaño y 17,000 en *MTBF*, haciéndolo el favorito del mercado contra *Acre*, quien también mantuvo sus características desde el año 2026 de 4.2, 15.8 y 12,000 respectivamente, a fin de ofrecer la edad ideal, la cual continúa siendo de siete años. Sin embargo para el 2029, *Ferris* regresó a su posición de líder con un sensor de 5.7 y 14.3 contra los 4.2 y 15.8 de *Acre*, quien quedó en quinto lugar de preferencia entre los consumidores al no haber sido actualizado con las características exigidas por el mercado.
- *High end:* *Ferris* continúa siendo líder de este segmento con *Fist* y *Faith* en primero y tercer lugar para ambos años, mientras que *Adam* y *Adam2* apenas alcanzaron el cuarto y sexto lugar durante el 2028, cayendo a quinto y séptimo para el 2029, ofreciendo las mismas características en cada uno de 15.2 y 4.8 con un *MTBF* para el primero de 23,000 y para el segundo de 22,000 durante la primera parte del bienio, mientras que para el siguiente manejaron 16.1, 3.9 y 23,000 para *Adam* y 16.1, 3.9 y 22,000 para *Adam2*, sin embargo esto no fue suficiente comparado con los 25,000 puntos de *MTBF* ofrecidos por *Ferris*, lo que influye en esta tendencia.
- *Performance:* *Aft* logró por segundo año consecutivo estar a la cabeza en este segmento con un desempeño de 16.4, tamaño de 11.1 y *MTBF* de 27,000 al igual que el resto de los productos, mientras que para el 2029 cayó a la tercera posición con 17.4, 10.4 y 27,000 de *MTBF* respectivamente, con la diferencia en cuanto a edad de 1.55 años, mientras que *Aft2* ocupó el segundo lugar durante el primer año y fue el líder durante el segundo con las mismas características de su sensor

hermano, ocupado el segundo lugar por *Edge*, de la empresa *Erie* con características similares y precio \$0.38 centavos menos que *Aft2*.

- *Size*: por segundo y tercer año consecutivo, *Dune* de la empresa *Digby* ocupó la posición líder con el mismo diseño de *Agape* y *Agape2* con 8.9 en desempeño, tamaño de 3.6 y un *MTBF* de 21,000 para el 2028, mientras que para el año siguiente los tres contaron con características de 9.6, 2.6 y 21,000 respectivamente, quedando estos dos en último lugar de la tabla de preferencias debido a la poca producción de este segmento por parte de *Andrews*, quien continuó con una planeación conservadora quedándose sin inventario, por lo que el mercado procedió a buscar sustitutos.

A pesar de que no fue uno de los mejores bienios para *Andrews*, exceptuando los productos en el segmento de *Performance*, estos cumplieron con las expectativas del mercado al ofrecer sensores innovadores, precios por debajo del promedio y cumpliendo con la edad esperada de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Por otro lado y como recomendación para el próximo director del área de investigación y desarrollo, se le invita a incrementar, en la medida de lo posible, el *MTBF* de los productos, aun cuando este criterio esté en tercer o cuarto lugar en orden de importancia de acuerdo con el mercado, esto a fin de que se sean más competitivos contra el líder del mercado y logren un mejor posicionamiento a lo largo de los años.

6.4.2 *Mercadotecnia*

Andrews continua en este bienio con su estrategia de amplio diferenciador, sigue conservando sus productos con un óptimo desempeño y precios en el rango establecido por los clientes a fin de mantener una alta accesibilidad y conocimiento por parte de este, sin

embargo, en estos dos años se incrementó la competencia entre las empresas y los diferentes segmentos, los cuales se explican a continuación.

6.4.2.1 Traditional

Para el año 2028, las inversiones en el área de mercadotecnia se encuentran más especializadas, el rubro que mayor aportación tiene es el correo electrónico, con un monto de \$800 dólares y el de menor es la presencia en ferias con \$300 dólares.

Las contribuciones para promoción fueron de \$2,500 millones de dólares y \$1,730 millones para ventas, logrando así un 87% de conocimiento del cliente y una accesibilidad del 100%, con una calificación de 55, alcanzando ventas de 1,662 unidades, por lo que, por cada unidad vendida se invirtieron \$1.03 dólares en publicidad.

Así mismo, durante el último bienio se ha visto un repunte por parte de *Chester* en algunos segmentos, lo cual le ha servido para desplazar a *Ferris* del lugar que había ocupado, realizó las mayores ventas por 2,182 unidades, invirtiendo en el área de promoción \$2,200 millones de dólares y \$2,484 millones de dólares en ventas, dando como resultado un 86% de conocimiento y un 100% de accesibilidad a un precio de \$25.10, por lo que obtuvieron un 15.6% de participación de mercado, en contraste con *Able* que logró un 12.5%.

En la tabla 61 se observan los diferentes productos de *Traditional*, las inversiones realizadas a cada rubro y las puntuaciones obtenidas.

Tabla 61: Promoción y posicionamiento de Traditional para el año 2028

Traditional	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Able	55	1,662	2,500	87%	1,713	100%	\$ 24.99	103%
Baker	-	3	1,900	33%	1,220	100%	\$ 19.00	40667%
Cake	55	2,182	2,200	86%	2,484	100%	\$ 25.10	114%
Daze	57	1,815	2,350	85%	2,502	92%	\$ 25.00	138%
Eat	58	1,958	1,750	85%	1,873	91%	\$ 24.79	96%
Fast	51	2,085	2,900	94%	1,720	100%	\$ 24.64	82%
Bold	53	1,691	1,900	73%	1,220	100%	\$ 26.50	72%
Buddy	54	1,689	1,900	73%	1,220	100%	\$ 26.50	72%
Cod	28	592	1,500	53%	2,346	100%	\$ 25.00	396%

Nota: Elaboración propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Para el siguiente año, el sensor que lideró las ventas con 2,382 unidades fue *Cake de Chester*, logrando posicionarse en el número uno con un presupuesto de promoción de \$2,900 millones de dólares y \$2,484, millones en ventas, logrando un 91% de conocimiento y en un 100% de accesibilidad a un precio de \$24.80 dólares y una calificación de 52.

Por su parte *Able*, obtuvo el quinto lugar en la preferencia de los consumidores, quien invirtió \$2,250 millones de dólares, logrando un conocimiento del 91%. La inversión para ventas fue baja comparada con el resto de las empresas, pues solo aportó \$1,713 millones de dólares obteniendo un 100% de accesibilidad a un precio inferior que el año pasado de \$24.49, logrando una calificación de 54 y un *MTBF* es 14000. Los resultados de la industria se muestran en la tabla 62, donde se observan los montos de inversión lo cual fue un factor importante para la cantidad de ventas de cada empresa.

Tabla 62: Promoción y posicionamiento de Traditional para el año 2029

Traditional	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Able	54	1,872	2,500	91%	1,713	100%	\$ 24.49	92%
Cake	52	2,328	2,900	91%	2,484	100%	\$ 24.80	107%
Daze	62	2,152	2,700	89%	2,502	96%	\$ 23.80	116%
Eat	62	2,152	2,000	85%	2,296	94%	\$ 24.190	107%
Fast	49	2,214	2,900	96%	1,720	100%	\$ 24.34	78%
Bold	57	1,703	1,900	77%	1,200	57%	\$ 26.00	70%
Buddy	57	1,713	1,900	77%	1,200	57%	\$ 26.00	70%
Cod	31	802	1,800	63%	2,346	100%	\$ 24.50	293%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

6.4.2.2 Low end

Acre invirtió \$2,500 millones de dólares en promoción y \$1,713 millones para ventas durante el 2028, logrando una accesibilidad por parte del cliente de 87%, conocimiento del 100% y una calificación por parte de este de 44 puntos, con un *MTBF* de 12000, consolidando una participación de mercado del 15%.

Erie lideró las ventas en unidades con 3,654 desplazando a *Ferris*, el cual obtuvo 3,445 unidades vendidas, sin embargo, aún con este desplazamiento, *Feat* obtuvo mejor calificación por parte de los clientes, logrando un 61% en contraste con 56 de *Ebb* de *Erie*, quienes obtuvieron una mayor participación de mercado valuada en 19% en comparación con *Ferris* y su 18%.

En este segmento, *Ferris* invirtió \$2,900 millones de dólares en promoción, siendo el que mayor aporte realizó y \$1,828 millones de dólares a ventas, con lo cual lograron un 94% de conocimiento y un 100% de accesibilidad, invirtiendo \$0.53 dólares por cada unidad vendida en comparación con *Acre* y sus \$0.58 dólares por cada una.

En la tabla 63 se muestra el segmento *Low end* donde se aprecia la información numérica para la posición de *Andrews* respecto a su competencia.

Tabla 63: Promoción y posicionamiento del segmento *Low end* en el año 2028

<i>Low end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	44	2,965	2,500	87%	1,713	100%	\$ 15.95	58%
<i>Bead</i>	35	2,009	1,900	75%	1,220	100%	\$ 19.00	61%
<i>Baker</i>	16	825	1,900	66%	1,220	100%	\$ 19.00	148%
<i>Cedar</i>	62	3,302	2,200	86%	2,484	100%	\$ 16.10	75%
<i>Dell</i>	33	2,447	2,600	87%	2,780	91%	\$ 16.60	114%
<i>Ebb</i>	56	3,654	2,000	86%	2,274	95%	\$ 16.69	62%
<i>Feat</i>	61	3,445	2,900	94%	1,828	100%	\$ 16.40	53%
<i>Cub</i>	38	792	2,200	71%	2,346	100%	\$ 17.00	296%
<i>Cod</i>	0	2	1,500	27%	2,346	100%	\$ 25.00	117300%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

El producto líder durante el 2029 fue *Feat* con 4,582 unidades vendidas, invirtiendo \$2,900 millones de dólares y \$1,828 millones de dólares para ventas, con lo cual obtuvo un 96% de conocimiento y un 100% de accesibilidad a un precio de \$15.90, con un *MTBF* de 17000 y con una participación de mercado de 21%, obteniendo el mayor puntaje por parte del cliente con 65.

El quinto lugar lo obtuvo *Acre* con 2,372 unidades vendidas, y mantuvieron la misma inversión para promoción y ventas que el año anterior, logrando así un conocimiento del 91% y una accesibilidad del 100% con un precio de \$0.45 dólares menos que el año pasado, por lo que la calificación por parte de los clientes decayó 24 puntos ya que por cada unidad vendida se invirtieron \$58 centavos de dólar en comparación con *Feat* que fue de \$53. En la tabla 64 se observa la posición de *Andrews* con respecto a la competencia del segmento.

Tabla 64: Promoción y posicionamiento del segmento Low end en el año 2029

Low end	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Acre</i>	20	2,372	2,500	91%	1,713	100%	\$ 15.45	72%
<i>Bead</i>	32	2,752	1,900	78%	1,220	100%	\$ 18.50	44%
<i>Cedar</i>	48	3,169	2,900	90%	2,484	100%	\$ 16.10	78%
<i>Dell</i>	16	2,005	2,700	91%	2,780	96%	\$ 15.30	139%
<i>Ebb</i>	48	4,127	2,250	88%	2,583	98%	\$ 15.69	63%
<i>Feat</i>	65	4,582	2,900	96%	1,828	100%	\$ 15.90	40%
<i>Cub</i>	40	1,089	2,900	80%	2,346	100%	\$ 18.50	215%
<i>Baker</i>	25	1,618	1,900	72%	1,220	100%	\$ 18.50	75%

Nota: Creación propia con datos de *Capsim* (Capstone, 2021)

6.4.2.3 High end

En este segmento se observa la competitividad entre tres empresas: *Andrews*, *Ferris* y *Erie*, quienes cuentan con dos productos cada uno. Durante el año 2028, *Ferris* lideró las ventas con *Fist*, con 1041 unidades manteniendo un precio medio alto de \$36.07, con un presupuesto de promoción de \$2,750 millones de dólares y \$1,938 en ventas, lo que se tradujo en un conocimiento del cliente de 93% y una accesibilidad del 100%, alcanzando la

mayor puntuación por parte de este con un total de 77 puntos y la más alta participación de mercado con un 14%.

Así mismo, *Adam* hizo una inversión más dirigida en esta área, al asignar \$2,500 millones de dólares para promoción, repartiéndolos de la siguiente manera: \$300 mil dólares para impresos, \$800 mil para correo, \$500 mil dólares para publicidad en línea, \$600 mil para correos electrónicos, \$300 mil dólares para presencia en ferias y \$1,581 millones de dólares para ventas, logrando un conocimiento del cliente del 89% y una accesibilidad del 100% con productos a precio de \$36.45 dólares, obteniendo una calificación de 59.

Por su parte, *Adam2* tuvo la misma aportación para promoción y ventas lo cual se traduce en un conocimiento por parte del cliente de 85% y un 100% en accesibilidad. En la tabla 65 se muestra la estrecha diferencia con la que compiten las empresas en este sector.

Tabla 65: Promoción y posicionamiento del producto High end en el año 2028

<i>High end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	59	889	2,500	89%	1,581	100%	\$ 36.45	178%
<i>Bid</i>	44	614	1,900	76%	1,220	73%	\$ 36.50	199%
<i>Cid</i>	47	594	1,950	85%	1,380	94%	\$ 37.80	232%
<i>Duck</i>	67	879	2,600	87%	2,224	92%	\$ 36.50	253%
<i>Echo</i>	66	954	1,800	87%	1,605	100%	\$ 35.89	168%
<i>Fist</i>	71	1,041	2,750	93%	1,398	100%	\$ 36.07	134%
<i>Faith</i>	65	927	2,700	85%	1,075	100%	\$ 36.17	116%
<i>Adam2</i>	53	792	2,500	85%	1,581	100%	\$ 36.45	200%
<i>Erie2</i>	69	614	2,000	65%	1,605	100%	\$ 35.99	261%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Durante el 2029, *Ferris* continuó como el líder con *Fist*, vendiendo 1,158 unidades y con la mayor inversión con respecto a la competencia en cuanto a promoción se refiere, con \$2,900 millones de dólares y \$1,398 en ventas, traducándose en un conocimiento del cliente de 95% y 100% de accesibilidad a un precio de \$35.57, por lo que los clientes le otorgaron la mayor puntuación de todos los sensores, obteniendo así 72 puntos, mientras

que su otro producto, *Faith*, ocupa el tercer lugar en ventas con 1,078 unidades y una inversión en promoción igual que anterior y \$1,075 millones de dólares para ventas, logrando un 90% de conocimiento del cliente y un 100% de accesibilidad, y evaluación de 67 puntos.

Adam obtuvo el quinto lugar con 982 unidades vendidas y *Adam2* logró 877 unidades, mientras que la inversión en promoción fue la misma para ambos productos con \$2,500 millones de dólares y \$1,581 millones de dólares en ventas, obteniendo 91% de conocimiento en *Adam* y un 89% en *Adam2*, con una accesibilidad para ambos del 100%. La puntuación que le dieron los clientes fue de 67 para *Adam* y 54 para *Adam2* y un mismo precio de \$35.95. El *MTBF* de ambos, en comparación con los otros sensores del segmento, fue de los más bajos con 23000 y 24000 respectivamente, ocasionando una baja en las ventas con respecto del resto.

En la tabla 66 se muestran las posiciones obtenidas dentro del segmento.

Tabla 66: Promoción y posicionamiento del producto High end en el año 2029

<i>High end</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Adam</i>	60	982	2,500	91%	1,581	100%	\$ 35.95	161%
<i>Bid</i>	48	686	1,900	79%	1,220	73%	\$ 36.00	178%
<i>Cid</i>	41	680	2,150	87%	1,380	96%	\$ 37.80	203%
<i>Duck</i>	69	1,131	2,700	91%	2,224	96%	\$ 36.00	197%
<i>Echo</i>	66	1,005	2,000	88%	1,579	100%	\$ 35.59	157%
<i>Faith</i>	67	1,078	2,900	90%	1,075	100%	\$ 35.67	100%
<i>Fist</i>	72	1,158	2,900	95%	1,398	100%	\$ 35.57	121%
<i>Adam2</i>	54	877	2,500	89%	1,581	100%	\$ 35.95	180%
<i>Erie2</i>	68	891	2,300	74%	1,579	100%	\$ 35.69	177%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Por lo anterior es que la recomendación para el siguiente consejo administrativo en el segmento de *High End* es que se busque tener el producto en la posición ideal, reforzar la estrategia de precio buscando ser más competitivos en el mercado, mantener la

accesibilidad al 100% e invertir en mercadotecnia entre \$2,000 a \$2,500 millones de dólares a fin de efficientar al máximo el capital.

6.4.2.4 Performance

Andrews con *Aft* fue el líder en ventas, logrando posicionarse en el primer lugar con 865 unidades. Las inversiones realizadas durante el 2028 fueron de \$2,400 millones de dólares para promoción y \$1,581 millones en ventas, obteniendo así un 90% en conocimiento del cliente y un 100% en accesibilidad con un precio de \$31.25 dólares, logrando la mayor participación de mercado, alcanzando un 13%, mientras que el segundo lugar lo obtuvo *Foam* con 840 unidades vendidas y una calificación de 75. La inversión realizada ascendió a los \$2,700 millones de dólares en promoción y únicamente de \$1,290 millones de dólares para ventas, manejando un precio de \$30.88, logrando una participación de mercado de 12%. Con lo anterior se demuestra que *Andrews* realizó la mayor inversión en el área para sus dos productos en contraste con *Ferris* quien se quedó corto en el rubro de promoción y aun cuando manejaban un precio inferior al primero, quedaron en tercer y sexto lugar de la tabla. En la tabla 67 se aprecian los datos anteriormente mencionados y lo que cada empresa invirtió en este sector.

Tabla 67: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2028

Performance	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Aft</i>	78	865	2,400	90%	\$ 1,581	100%	\$ 31.25	183%
<i>Aft2</i>	76	853	2,400	87%	\$ 1,581	100%	\$ 31.25	185%
<i>Coat</i>	56	626	2,000	86%	\$ 1,380	92%	\$ 32.40	220%
<i>Dot</i>	73	813	2,250	89%	\$ 16,680	100%	\$ 31.50	2052%
<i>Edge</i>	73	815	1,750	85%	\$ 1,471	100%	\$ 30.99	180%
<i>Foam</i>	75	840	2,700	92%	\$ 1,290	100%	\$ 30.88	154%
<i>Fuel</i>	72	804	2,700	85%	\$ 1,183	100%	\$ 30.98	147%
<i>Damay</i>	67	488	1,400	71%	\$ 1,529	100%	\$ 31.50	313%
<i>Erie3</i>	66	679	2,000	65%	\$ 1,471	100%	\$ 31.19	217%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Durante el año 2029, el producto que lideró el mercado en cuanto a ventas se refiere fue *Aft2* con 976 unidades, invirtiendo \$2,200 millones de dólares para promoción, logrando así un 86% de conocimiento del cliente y \$1,581 millones de dólares para ventas, lo cual se traduce en 98% de accesibilidad con un precio de \$31.75 dólares, obteniendo una puntuación de 74.

El segundo lugar lo obtuvieron dos productos, uno fue *Edge* de *Erie*, con 87% de conocimiento del cliente y accesibilidad del 100% a un precio de \$30.37 dólares con una calificación por parte del cliente de 74 puntos, mientras que el otro fue *Aft*, de *Andrews*, el cual contó con el mismo presupuesto de promoción y de ventas que su sensor hermano *Aft2*, logrando así un conocimiento del 90% y una accesibilidad del 100%, manejando un precio de \$30.75 dólares.

La ventaja observada durante este último año se debió a la alta inversión bien dirigida por parte de *Andrews*, tanto en promoción como ventas en comparación con las otras líneas, quienes destinaron mayores cantidades que este y de igual manera, el precio por arriba del promedio no fue un factor trascendental para impulsar las adquisiciones ocasionando un inventario cero.

La recomendación para el próximo equipo directivo es que se continúe invirtiendo en promoción y ventas para mantener el 90% de conocimiento y el 100% de accesibilidad apegándose al sostenimiento de los precios competitivos en relación a su competencia.

En la tabla 68 se pueden visualizar las calificaciones por parte de los clientes, así como las ventas y precios de cada uno de los productos que conforman este segmento.

Tabla 68: Promoción y posicionamiento del segmento Performance en el año 2029

<i>Performance</i>	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Aft</i>	79	971	2,400	92%	1,581	100%	\$ 30.75	163%
<i>Coat</i>	65	726	2,000	88%	1,380	95%	\$ 31.40	190%
<i>Dot</i>	74	964	2,700	92%	1,668	100%	\$ 31.00	173%
<i>Edge</i>	75	971	2,000	87%	1,579	100%	\$ 30.37	163%
<i>Foam</i>	75	959	2,900	94%	1,290	100%	\$ 30.73	135%
<i>Aft2</i>	78	976	2,400	90%	1,581	100%	\$ 30.75	162%
<i>Fuel</i>	73	948	2,900	90%	1,183	100%	\$ 30.74	125%
<i>Damay</i>	69	721	2,000	78%	1,529	100%	\$ 31.00	212%
<i>Erie3</i>	70	891	2,300	76%	1,579	100%	\$ 30.57	177%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

6.4.2.5 Size

Para el año 2028, *Andrews* contó con dos productos: *Agape* y *Agape2*, logrando así acaparar con un 21% del mercado con inversiones para ambos de \$2,400 millones en promoción y \$1,713 millones en ventas, logrando mantener una calificación del 96 en el primero y 93 puntos para el segundo. Los porcentajes de conocimiento fueron de 88% y 83% respectivamente mientras que la accesibilidad del 99% la logró cada uno manteniendo un precio de \$31.45 dólares para ambos, logrando terminar con su inventario.

Por su parte, *Dune* lideró el primer lugar en ventas con 791 unidades y una inversión de \$2,200 millones de dólares en promoción y \$1,668 para ventas, logrando así un 86% de conocimiento y un 100% de accesibilidad con una calificación de 86 puntos de parte de los clientes, manejando un precio de \$31.50 dólares logrando una participación de mercado del 12%. En la tabla 69 se observan los resultados de las inversiones realizadas por las empresas dentro de este sector.

Tabla 69: Promoción y posicionamiento del segmento Size en el año 2028

Size	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
<i>Agape</i>	96	735	2,400	88%	1,713	99%	\$ 31.45	233%
<i>Agape2</i>	93	669	2,400	83%	1,713	99%	\$ 31.45	256%
<i>Cure</i>	73	632	2,000	81%	1,380	92%	\$ 31.80	218%
<i>Dune</i>	90	791	2,200	86%	1,668	100%	\$ 31.50	211%
<i>Egg</i>	87	759	2,000	83%	1,605	100%	\$ 31.09	211%
<i>Fume</i>	92	773	2,700	90%	1,290	100%	\$ 31.08	167%
<i>Dumbo</i>	85	611	1,600	77%	1,529	100%	\$ 31.50	250%
<i>Fear</i>	87	700	2,700	84%	968	100%	\$ 31.18	138%
<i>Eriel</i>	86	761	2,200	78%	1,471	100%	\$ 31.09	193%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Para el año siguiente, el sensor *Dune* de *Digby* continuó liderando las ventas con 903 unidades, logrando así posicionarse como el número uno con un presupuesto de promoción de \$2,400 millones de dólares logrando un 89% de conocimiento del cliente y \$1,668 millones para ventas, obteniendo una accesibilidad del 100% con un precio de \$31.00 dólares y una calificación de 90.

Por su parte, *Agape* se colocó en el séptimo lugar respecto a los competidores con 842 unidades vendidas y *Agape2* 761, alcanzando un total de 1,603 entre ambas. Se invirtieron \$2,400 millones de dólares para ambos, con lo cual logró un conocimiento del 91% para el primero y 87% para el segundo. El rubro de ventas contó con una aportación de \$1,713 millones de dólares para ambos productos, obteniendo un 100% de accesibilidad a un precio de \$30.95 para cada uno, resultando en una calificación de 97 para el primero y 96% para el segundo.

A pesar de haber realizado la mayor inversión en el área de ventas en comparación con la competencia, el precio manejado estuvo por encima del promedio con respecto a *Ferris* o *Erie*, quienes estuvieron más accesibles para los consumidores.

En la tabla 70 se observa la relación mencionada anteriormente.

Tabla 70: Promoción y posicionamiento del segmento Size en el año 2029

Size	Calificación por parte del cliente	Ventas en unidades	Presupuesto promoción	% Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Accesibilidad cliente	Precio	Presupuesto ventas/ unidades vendidas
Agape	97	842	2,400	91%	1,713	100%	\$ 30.95	203%
Cure	72	703	2,000	83%	1,380	95%	\$ 31.45	196%
Dune	92	903	2,400	89%	1,668	100%	\$ 31.00	185%
Egg	89	870	2,300	87%	1,579	100%	\$ 30.49	181%
Fume	93	900	2,900	93%	1,290	100%	\$ 30.78	143%
Fear	89	876	2,900	89%	968	100%	\$ 30.88	111%
Dumbo	87	862	2,000	81%	1,529	100%	\$ 31.00	177%
Agape2	96	761	2,400	87%	1,713	100%	\$ 30.95	225%
Eriel	90	893	2,500	84%	1,579	100%	\$ 30.49	177%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En general, la compañía continúa con su estrategia de ser amplio diferenciador al conservar sus productos en todos los segmentos, apostando por la innovación y fácil acceso a sus sensores a pesar de la guerra de precios e inversiones agresivas en el área de mercadotecnia, sobre todo en el segmento de *High end* y *Performance*, en donde las compañías crearon nuevos productos en estos a fin de incrementar su participación de mercado.

Con base en lo anterior es que se recomienda para el próximo equipo directivo de *Andrews*, continuar con el análisis constante del mercado y satisfacer las necesidades del cliente como se ha mantenido durante los ocho años anteriores. Así mismo es necesario evaluar constantemente a la competencia a fin de obtener un parámetro respecto a los precios que se están manejando en la industria.

Para finalizar, acorde al crecimiento del mercado, se recomienda invertir en promoción y ventas un promedio de \$50 mil a \$100mil dólares en los próximos años, para por lo menos mantener los niveles actuales de accesibilidad y conocimiento.

6.4.3 Finanzas

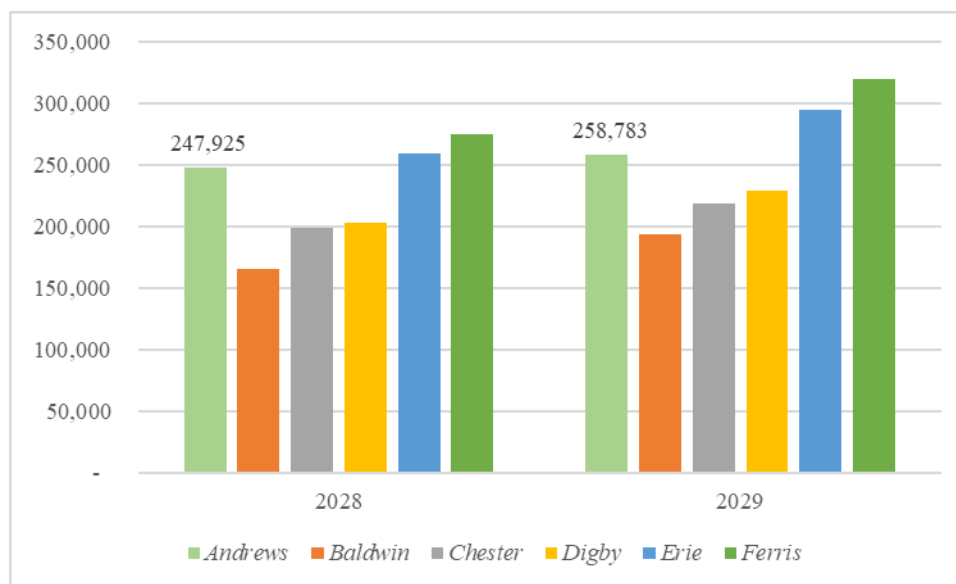
En esta sección se analizarán los indicadores financieros obtenidos durante el último bienio correspondiente a los años 2028 y 2029, así como las recomendaciones para el próximo equipo directivo de *Andrews*.

6.4.3.1 Indicadores Generales

Al cierre del año siete, *Andrews* obtuvo un incremento en ventas del 4%, y del 14% durante el octavo, también es relevante mencionar que durante los periodos de gestión del equipo directivo al frente, hubo un aumento del 126%.

Ferris terminó el bienio siendo la empresa líder en ventas totales y *Erie* en segundo lugar a raíz de los constantes cambios en las tácticas de su estrategia, lo que les permitió incrementar sus ingresos e incluso superar a *Andrews*, que terminó en tercer lugar en la tabla de posicionamiento del mercado. El último lugar lo obtuvo *Baldwin*. En la ilustración 43 se observan los resultados generales.

Ilustración 43: Ventas totales en los años 2028 y 2029 (representada en millones)



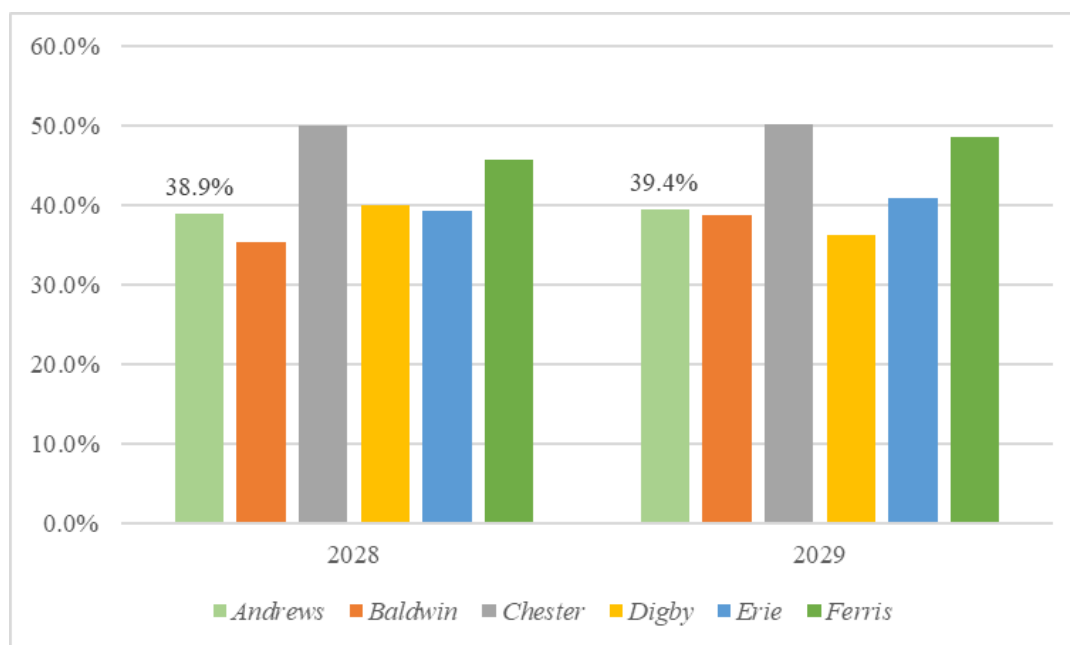
Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Con los resultados anteriores es que se recomienda al nuevo equipo directivo de *Andrews* continuar con la estrategia planteada pero adoptando medidas ligeramente más agresivas como el incremento en el presupuesto de mercadotecnia para lograr acaparar más mercado ya que la competencia continúa cambiando sus tácticas con el propósito de aumentar su participación de mercado.

En términos de margen de contribución, *Andrews* aumentó 2.3 puntos porcentuales desde el año seis al ocho, sin embargo únicamente incrementó en 0.5 del siete al ocho y si se compara con la competencia, *Andrews* se posicionó en el cuarto lugar de este indicador para el cierre de 2029, lo cual muestra mejora en comparación con el último bienio, donde estaba en quinto lugar. *Chester* fue el líder en este rubro, seguido de *Ferris* y después *Erie*, mientras que *Digby* quedó en último lugar.

La ilustración 44 muestra la vista general de las posiciones de acuerdo con el margen de contribución obtenido.

Ilustración 44: Margen de contribución para los años 2028 y 2029



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En general las empresas lograron aumentar este indicador durante los dos últimos años, en especial *Chester* y *Erie*. Adicionalmente, *Andrews* realizó el pago de dividendos y compró acciones como parte de su estrategia durante estos últimos.

Con base en los resultados obtenidos, al nuevo equipo directivo se le recomienda incrementar la automatización en los segmentos de *Traditional* y *Low end* principalmente,

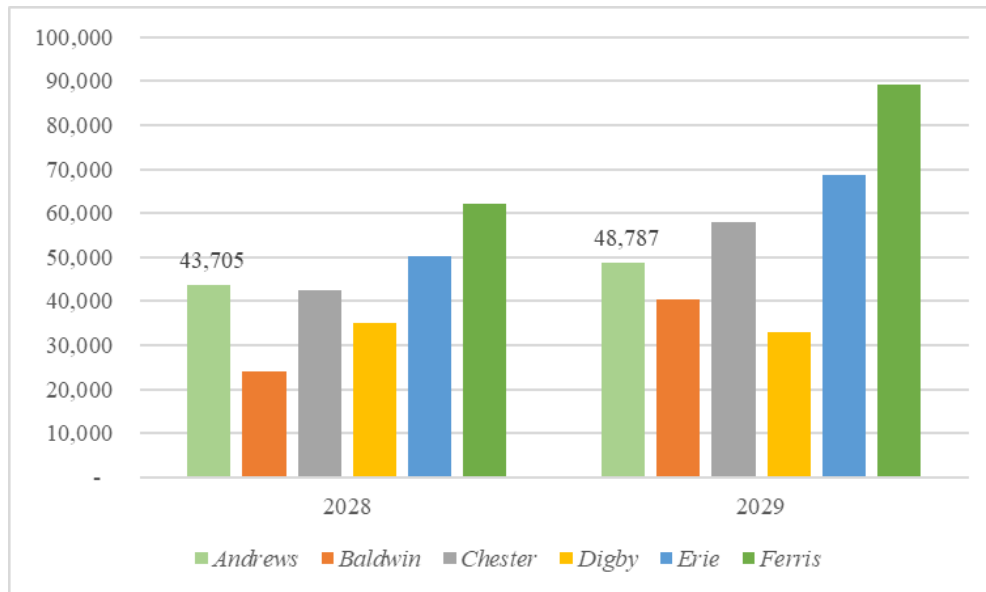
y una vez recuperada dicha inversión, aumentarla para *High end, Size y Performance* y subir este indicador ya que se registraron buenos resultados a raíz de esta iniciativa durante en el último bienio.

Al analizar el *EBIT*, *Andrews* incrementó este indicador significativamente respecto al bienio anterior, ya que si se compara el año seis con el ocho, el aumento fue del 55%, y del año siete al ocho fue del 12%, mientras que si se analiza desde el año uno al 2029, el porcentaje de incremento fue del 437%, lo que se traduce en un aumento de \$39,702 millones para cerrar este último en \$48,787 millones. Debido a este incremento se observa una mejora también en el precio de la acción.

Andrews entrega una empresa saludable y bastante viable para invertir en ella ya que se ven reflejados los retornos en las inversiones que se realizaron a lo largo de los ocho años. comparada con el resto de la industria, esta se encuentra en el cuarto lugar en la tabla, lo cual a pesar del gran incremento en sus números, es un decremento frente a la competencia debido a que el bienio anterior se encontraba en la segunda posición. El líder fue *Ferris*, después *Erie* y en último está *Digby*. En la ilustración 45 se observan de manera gráfica las posiciones de cada una.

Debido al decremento que se observa frente a la industria respecto al bienio anterior, el nuevo equipo directivo deberá tomar medidas más agresivas para incrementar la participación en el mercado y mejorar el rendimiento de este indicador, entre ellas la automatización, con lo cual se podrán reducir costos operativos y posteriormente los precios al público a fin de acaparar más mercado. Así mismo, también se recomienda repartir moderadamente dividendos para que la empresa luzca más atractiva para los inversionistas.

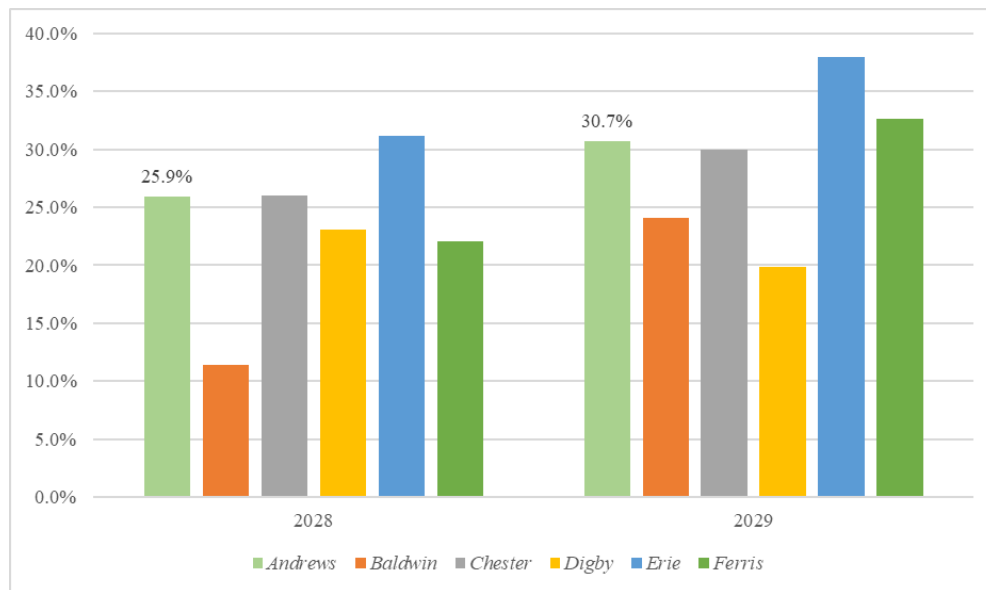
Ilustración 45: EBIT de los años 2028 y 2029 (representada en millones)



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En el *ROE* se ve una mejora significativa para *Andrews* respecto al bienio anterior, comparando el año seis con el ocho hay un incremento de 9.5% y realizando una comparación del año uno al octavo, la mejora fue de 27.2%, lo cual refleja las buenas decisiones realizadas por el equipo directivo actual. Con estos números, se observa que las ventas han logrado un buen balance respecto a las inversiones, por lo que se concluye que la rentabilidad financiera de *Andrews* es saludable al encontrarse en el tercer lugar de la tabla, siendo constante respecto a los años anteriores en los cuales también se encontraba en esta posición. *Ferris* terminó en segundo lugar y *Erie* cerró en el primer lugar. En último quedó *Digby*. El detalle de todas las empresas se aprecia en la ilustración 46.

Ilustración 46: Rentabilidad Financiera (ROE) para los años 2028 y 2029



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Se recomienda al equipo directivo continuar con esta tendencia para escalar en la tabla de posiciones, mantener el control adecuado de gastos, implementar la correcta gestión del inventario y ahorrar de manera inteligente para que la rentabilidad aumente.

En cuanto al margen de utilidad neta de *Andrews* siguió aumentando en el último bienio y si se compara el año seis al cierre del octavo, el incremento fue de \$10.7 millones y del año siete al ocho hubo un aumento de \$3.2 millones lo que se traduce en un 14% de incremento. Así mismo, comparando del año uno al 2029, este se considera elevado con \$24.2 millones.

Ferris terminó siendo el líder de la tabla seguido de *Erie*, después *Chester* y en cuarto lugar se encuentra *Andrews*. En último lugar lo ocupa *Digby*. En la tabla 71 se observa este indicador para cada una de las empresas durante este bienio.

Tabla 71: Utilidad neta para los años 2028 y 2029

Empresa	2028	2029
<i>Andrews</i>	\$ 22,759	\$ 25,996
<i>Baldwin</i>	\$ 9,518	\$ 20,281
<i>Chester</i>	\$ 21,178	\$ 31,379
<i>Digby</i>	\$ 16,978	\$ 14,209
<i>Erie</i>	\$ 24,488	\$ 37,562
<i>Ferris</i>	\$ 27,300	\$ 44,565

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Comparando a la industria durante este bienio se observa que *Andrews* bajó dos posiciones en la tabla, quien anteriormente se encontraba en el segundo lugar y al cierre del año 2029 terminó en cuarto, por lo que el nuevo equipo directivo deberá enfocarse en lograr mejores márgenes de utilidad, analizar a los competidores y adoptar buenas prácticas.

Referente al uso de deuda, se analizaron los indicadores de apalancamiento financiero y liquidez. En la tabla 72 se observa que el endeudamiento es 1.0, lo que confirma que el equipo directivo entrega una empresa con números muy buenos, en posición de liquidar sus deudas con sus activos. En la razón pasivo-capital, se observa que el indicador, al cierre del 2029, es de 1.66, que significa que la empresa debe casi dos veces lo que tiene de capital contable, es decir, está apalancada saludablemente.

Tabla 72: Apalancamiento en los años 2028 y 2029 (representado en millones)

<i>Andrews</i>	2028	2029
Activo Total	\$ 160,021	\$ 140,696
Pasivo Total	\$ 160,021	\$ 140,696
Capital Contable	\$ 87,708	\$ 84,600
Razón Endeudamiento	1.00	1.00
Razón Pasivo - Capital	1.82	1.66

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Se recomienda que el nuevo equipo directivo continúe con este ritmo, ya que ha traído buenos resultados a la empresa, seguir apalancados y no excederse en inversiones realizadas utilizando el capital de la empresa.

La razón de liquidez muestra al cierre del 2029 un indicador de 4.40, lo que significa que *Andrews* puede pagar lo que debe en inmediato más de cuatro veces con su activo circulante. Este resultado termina de confirmar que la empresa mantiene saludables sus finanzas, con números positivos y con un gran futuro por delante. Los detalles se observan en la tabla 73.

Tabla 73: Liquidez en los años 2028 y 2029 (representado en millones)

<i>Andrews</i>	2028	2029
Activo Circulante	\$ 62,003	\$ 55,285
Pasivo Circulante	\$ 12,313	\$ 12,577
Razón Liquidez	5.04	4.40

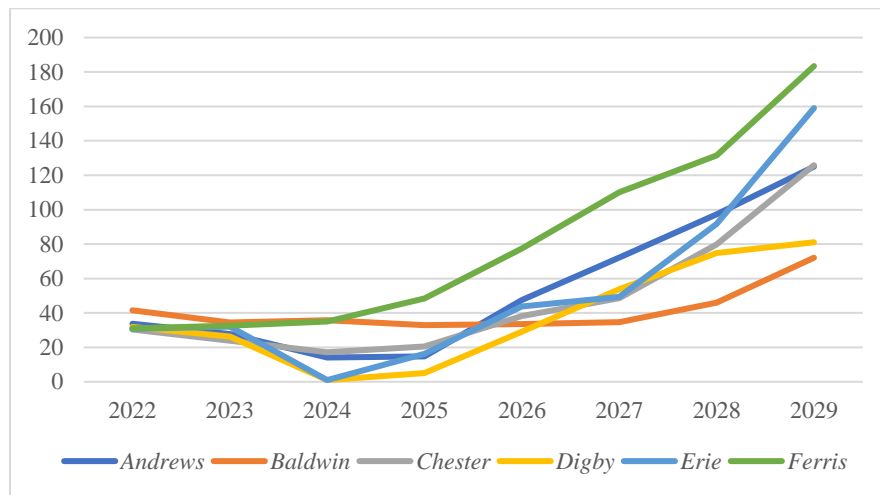
Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

6.4.3.2 Mercado de Valores

Al final de los ocho años de gestión del equipo directivo en turno, la acción de *Andrews* aumentó año con año, mientras que del seis al siete se incrementó en \$25.11 dólares, del siete al ocho lo hizo con \$27.66 dólares para terminar con un total de \$125.03 dólares por acción, con lo que se demuestra que es una empresa rentable y apta para invertir.

Ferris terminó siendo el líder respecto al precio de la acción, seguido por *Erie*, después por *Chester* y en cuarto lugar *Andrews*. En la ilustración 47 se puede observar en detalle todas las empresas respecto a este indicador.

Ilustración 47: Precio de la acción años 2028 y 2029



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Con el cambio de equipo directivo, se concluye que *Andrews* entrega una empresa en crecimiento y con un gran camino por delante. Todos sus indicadores se encuentran sanos, el retorno de la inversión se empezó a reflejar desde un par de años atrás y continúa al alza, el manejo del inventario ha sido muy bueno y en general la empresa cierra este ciclo con excelentes rendimientos. Para los nuevos directivos no será complicado llevarla al éxito, siempre y cuando continúen apegados a la estrategia, sigan invirtiendo e innovando para ofrecer los productos que el mercado necesita, manejando de manera correcta los costos y gastos y adoptando medidas más agresivas para empatar con la competencia para lograr ser líderes.

6.4.4 Producción

Andrews decidió aumentar de nuevo la capacidad de los productos *Acre*, *Adam2* y *Agape2* dado que el porcentaje de utilización de planta se estaba disparando, generando gastos adicionales con el uso del doble turno, utilizando casi el 200% de la capacidad en el segmento *Low end* durante el año 2028, lo cual se registró como un rango no aceptable en cuanto a su capacidad de producción, disminuyendo considerablemente el margen de

contribución. Los demás productos se quedaron igual con una utilización de planta aceptable.

Al término del 2029, el comité directivo deja las líneas de producción con un buen porcentaje de utilización de planta, sin embargo, se tendrá que seguir ampliando la capacidad de producción de todos los segmentos mientras que la tendencia del mercado sea seguir creciendo. El comparativo entre las líneas de producción se muestra a continuación, en la tabla número 74.

Tabla 74: Utilización de planta de Andrews en función del segmento.

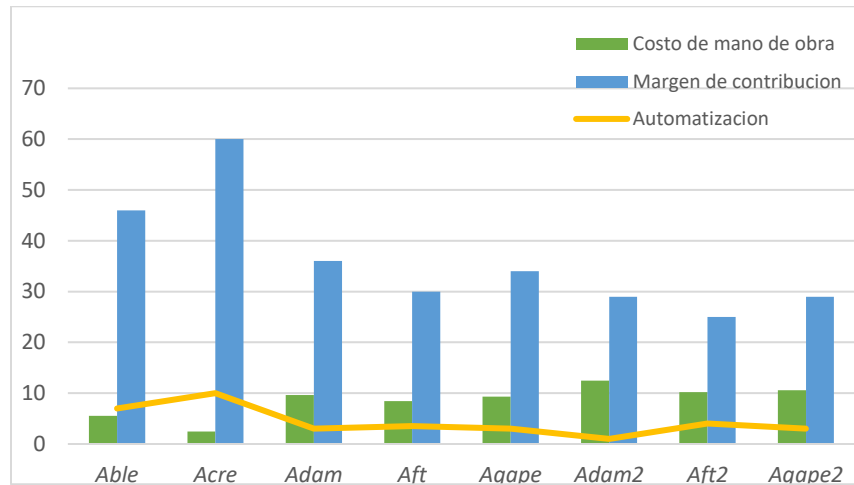
Año	<i>Able</i>	<i>Acre</i>	<i>Adam</i>	<i>Aft</i>	<i>Agape</i>	<i>Adam2</i>	<i>Aft2</i>	<i>Agape2</i>
	<i>Traditional</i>	<i>Low end</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>	<i>High end</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
2022	72%	138%	50%	74%	58%	0%	0%	N/A
2023	91%	130%	62%	93%	60%	42%	104%	0%
2024	105%	128%	74%	78%	85%	99%	99%	99%
2025	87%	170%	68%	116%	87%	170%	170%	198%
2026	94%	173%	116%	95%	72%	183%	128%	120%
2027	112%	166%	103%	113%	83%	129%	158%	141%
2028	135%	198%	127%	106%	115%	142%	153%	142%
2029	133%	178%	121%	132%	140%	108%	136%	127%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Andrews también invirtió en automatización fuertemente en los dos últimos años, llegando al límite del producto *Acre* en el segmento *Low end* y con un nivel siete en *Able*, perteneciente al *Traditional*, siendo estos dos los más altos de la empresa respecto a la automatización. En el segmento *Size* también se elevó llegando a 4.0 y 4.5 para *Aft* y *Aft2* respectivamente y finalmente se llevó a *Adam2* al nivel dos.

En la ilustración 48 se muestran los niveles de automatización y la relación con los costos de mano de obra y márgenes de contribución para el año 2028.

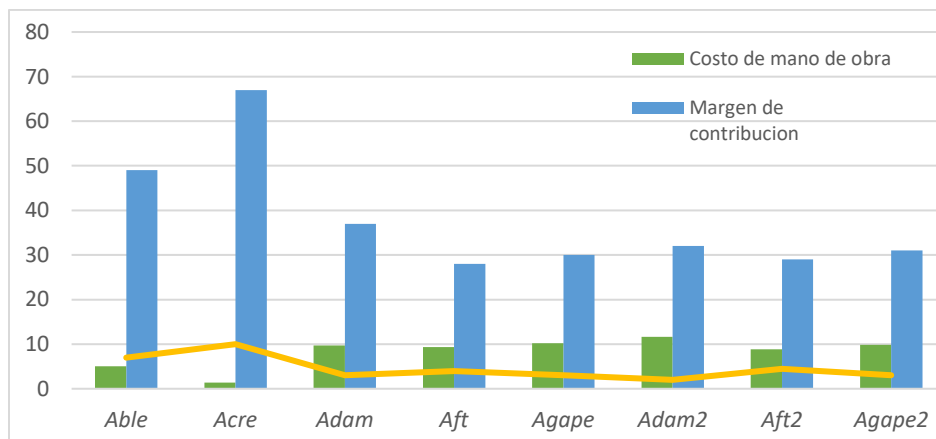
Ilustración 48: Generales de producción para el año 2028



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

En la ilustración 49 se observa la relación de automatización, margen de contribución y costo de mano de obra para el año 2029.

Ilustración 49: Generales de producción para el año 2029



Nota: Creación propia con datos de Capsim (Capstone, 2021)

Andrews finalmente invirtió en la mayoría de sus productos para automatizarlos, sin embargo, quedó abajo del promedio y aún más cuando se compara con el líder *Ferris*, por lo que también se registraron menores márgenes de contribución, siendo así, la siguiente mesa directiva tendrá que continuar invirtiendo en automatización en los segmentos *High*

end, Performance y Size para lograr mejores márgenes y darle pelea al líder en igualdad de condiciones.

6.4.5 Recursos Humanos

En los años 2028 y 2029 se continuó trabajando de acuerdo con el lineamiento de lo establecido en un inicio: invertir \$1,500 millones de dólares a gastos de reclutamiento y 80 horas de capacitación a los colaboradores, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados: el índice de rotación se mantuvo en 6.8, lo cual beneficia a la empresa y se espera que se mantenga en los próximos años. El de productividad aumentó a 123.2%, por lo que fue necesario incrementar la capacitación a los colaboradores, a fin de mejorar los procesos y la calidad de los productos con los estándares establecidos satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

En el año 2029 las empresas que más gastaron en reclutamiento fueron *Ferris* y *Chester* con \$5,000 cada una y 80 horas de capacitación, lo que se traduce en un mayor índice de productividad, logrando un 130.2% el primero y 122.7% por parte del segundo, mientras el índice de rotación fue de 6.4% y 6.5% respectivamente.

En la ilustración 78 se observa la inversión realizada por las compañías en el área de recursos humanos y el impacto sobre el índice de productividad y rotación de los empleados.

Tabla 78: Inversión en el área de recursos humanos para los años 2028 y 2029

Inversiones en el departamento de recursos humanos						
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Gastos de reclutamiento	\$1,500.00	\$2,000.00	\$5,000.00	\$2,000.00	\$ -	\$5,000.00
Índice de productividad	123.2%	110.2%	122.7%	119.1%	119.5%	130.2%
Índice de rotación	6.8	8.5	6.5	6.2	6.4	6.4
Horas de capacitación	80	30	80	80	80	80

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

Las recomendaciones para el nuevo equipo de *Andrews* es que las inversiones en esta área y las horas de capacitación se mantengan en \$1500 millones de dólares y 80, esto con la finalidad de mejorar el índice de productividad en la empresa y la optimización de los recursos a fin de mejorar las condiciones laborales y de satisfacción de los colaboradores.

6.4.6 TQM

La inversión para ambos años en este rubro fue nula debido a la limitante impuesta por los organismos reguladores, los cuales indican que a partir de una inversión de \$4,000,000, el rendimiento en cuanto a mejoras empieza a disminuir, dando como resultado un gasto innecesario, lo cual se cumplió desde el bienio anterior, y al igual que *Andrews*, *Ferris* y *Erie* procedieron de la misma manera, mientras que *Chester* logró llegar al máximo porcentaje durante el 2028 con una inversión de \$10,000 dólares. Los valores de las empresas se muestran en la tabla número 79.

Tabla 79: Resultados de la inversión en TQM para los años 2026 y 2027

Rubro de reducciones	2028			2029			
	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>
Costo de materiales	11.80%	11.80%	11.80%	11.80%	11.80%	11.80%	11.80%
Mano de obra	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
Ciclo de tiempo I&D	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%
Costos administrativos	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%
Incremento de la demanda	14.40%	14.40%	14.34%	14.40%	14.40%	14.34%	14.40%

Nota: Elaboración propia con información de Capsim (Capstone, 2021)

Con base en los resultados anteriores y con la limitante impuesta por los organismos reguladores es que las empresas se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que el nuevo equipo directivo deberá buscar alternativas a fin de hacer más eficientes los procesos e incrementar estos indicadores por otros medios, como por ejemplo mejorando las líneas de producción a base del incremento de capacidad, automatización y optimización de las

campañas de mercadotecnia a fin de incrementar las ventas y por consiguiente los márgenes de contribución a fin de continuar vigentes en el mercado.

6.5 Conclusiones

En estos dos años las compañías supieron aprovechar los cambios en el mercado y lograron obtener buenas ganancias, mientras que todas tuvieron utilidades, algunas aumentaron su participación de mercado y otras lo perdieron, sin embargo, todas contaron con números positivos. Se observa que la industria ha madurado por los niveles de automatización de planta, el desarrollo de productos e incremento en las capacidades que cada una de las empresas ha logrado, generando buenos márgenes de contribución para todas ellas.

Este bienio fue el último para la actual mesa directiva de *Andrews*, los estados financieros muestran a una empresa sana, con buenas ganancias y con crecimiento a futuro. Las características de sus productos se encuentran en buena posición a excepción del segmento *Low end*, donde se recomienda que los próximos gerentes inviertan en sus características para mantenerlo competitivo. Los niveles de automatización y capacidad de planta están muy bien balanceados con márgenes sólidos y porcentajes de utilización de la misma manera.

Se deberá mantener este paso por los próximos años y hacer una inversión más fuerte tanto en mercadotecnia como en investigación y desarrollo en aquellos segmentos que no están posicionados dentro de los mejores, como lo es el *Traditional* y *Low end*.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES GENERALES

7.1 Introducción

Este capítulo presenta un análisis de los resultados generales y del plan de trabajo durante los ocho años de gestión de los directivos de la empresa *Andrews*, los aciertos, los errores, las situaciones que se pudieron evitar y los aprendizajes obtenidos a través del trabajo colaborativo de las cinco personas involucradas.

Así mismo se explica la razón por la cual se eligió esta modalidad para elaborar el trabajo de obtención de grado y el legado que la institución educativa deja en los autores de este documento.

7.2 Competencia en el simulador de negocios *Capstone*

En este apartado se presenta un compilado de los retos a los que se tuvo que enfrentar el consejo directivo de *Andrews* durante los ocho años de gestión, como reaccionaron ante la agresiva competencia de parte de las demás empresas y cuáles fueron los aprendizajes obtenidos cuando la estrategia y los resultados no fueron los que se esperaban.

7.2.1 Estrategia aplicada por Andrews

Andrews decidió utilizar la estrategia de amplio diferenciador, ya que el objetivo era mantener presencia en todos los segmentos del mercado a través de la creación de nuevos productos para los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*, lo que sucedió desde el año uno cubriendo los dos primeros sectores, mientras que el tercero, perteneciente al último mercado mencionado se empezó a trabajar a partir del segundo.

Esta táctica dio gran margen a la empresa para recuperar la inversión y obtener un puntaje alto en el *BSC* que, desde un inicio formaba parte de la estrategia y no fue modificado a través de los años a pesar de la fuerte competencia que se tenía, por lo que *Andrews* continuó apegado a esto.

De acuerdo a lo planteado, y acorde al mercado, los productos debían tener indicadores de rendimiento, tamaño y edad a la vanguardia, lo cual se logró durante los ocho años en curso siguiendo lo pactado desde un inicio.

Uno de los inconvenientes se registró durante los primeros dos bienios, ya que *Andrews* presentó pérdidas debido a las fuertes inversiones realizadas en los nuevos productos principalmente, lo cual era esperado y fue superado con éxito, por lo que los equipos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos, calidad y finanzas, continuaron con el presupuesto lo estipulado, sin embargo, hacia los dos últimos años, la aportación en cada uno fue de moderada conforme a lo planeado originalmente.

Hacia los últimos dos bienios, la empresa empezaba a mostrar números saludables, las ventas incrementaban, el retorno de las inversiones se hacía presente y la acción empezaba a subir significativamente sin embargo, en los dos últimos años se optó por pedir préstamos a largo plazo y recomprar acciones a fin de aumentar el nivel de apalancamiento, táctica que no estaba planeada pero al final se realizó, utilizándose para automatización dando buenos resultados.

7.2.2 Reacciones frente a la competencia

Andrews ya contaba con una planeación muy detallada que incluían tiempos de lanzamiento, presupuestos de todas las áreas y ventas estimadas al inicio de la gestión, sin embargo al final del primer año, los resultados arrojaron un escenario para el cual no se estaba preparado: una competencia muy agresiva de parte de *Ferris* tanto en mercadotecnia como en finanzas, destinando un presupuesto muy superior al promedio de las demás empresas y solicitando créditos por cantidades exorbitantes, por lo que *Andrews* tuvo que analizar si continuaba con su estrategia de crecer poco a poco o se arriesgaba a seguir tácticas similares, lo cual, una vez planteado ante el consejo directivo, se optó por invertir

casi el doble en el área de publicidad y ventas año con año, a fin de lograr un buen posicionamiento en el mercado y no arriesgarse a solicitar préstamos en exceso, lo cual funcionó de manera parcial al continuar vigentes, logrado calificaciones altas en conocimiento y accesibilidad por parte del cliente, pero no como para lograr posicionarse como líder, con excepción de *Aft* y *Aft2*.

Otro movimiento que no estaba considerado como tal y del cual se tuvo que hacer uso, fue la disminución de precios en un promedio de \$0.40 centavos en la mayoría de los productos, esto a fin de continuar vigentes en el mercado y dentro de los primeros lugares de la tabla en cuanto a preferencias.

Algo rescatable de todo este proceso es que, a pesar de la presión ejercida por la competencia, el equipo directivo de *Andrews* no cedió, lo cual ayudó a mantener las operaciones de manera saludable a pesar de no alcanzar el primer lugar.

7.2.3 Dificultades en los procesos de Andrews

A lo largo de los ocho años, fueron varios puntos en los cuales *Andrews* presentó dificultades.

Uno de ellos fue el manejo de la deuda ya que la estrategia fue invertir desde un inicio y lo antes posible en nuevos productos a fin de obtener una mejor participación de mercado, lo que se tradujo en una aportación considerable en el área de investigación y desarrollo y producción desde el arranque de operaciones, tampoco era opción dejar de lado el presupuesto en mercadotecnia ni automatización de planta, por lo que se decidió tomar préstamos a largo plazo en reiteradas ocasiones a lo largo de estos años, sin embargo se llegó a un punto donde el nivel de endeudamiento rebasaba el 50% lo cual se consideró que era peligroso debido a que los primeros años de operaciones no registraron un margen de

utilidad aceptable, por lo que balancear el nivel de deuda contra la inversión en mejorar los productos a fin de obtener utilidades fue un reto abrumador.

Otro reto que se presentó fue el cálculo de inventarios, donde la incertidumbre en el área de ventas al desconocer si el producto se vendería o no, el riesgo de quedarse con exceso de sensores o sin estos, estuvieron presentes durante los ocho años, sin embargo y aun cuando se manejaron tablas con ciertos porcentajes de crecimiento posibles para cada producto, la industria no respondía solo a este, sino también estaba la competencia de las demás empresas, por lo que, aun con cálculos, era necesario analizar las decisiones de los rivales y de las propias a fin de tener un número lo más real posible y adecuado de la producción. Al final del 2029, lo pronosticado al inicio de cada año fue lo adecuado, ya que nunca hubo exceso en ninguna de las líneas ni existió castigo por esto en el puntaje del *balanced scorecard* al registrarlos en ceros.

7.2.4 Resultados de la competencia para Andrews

Andrews quedó en segundo lugar respecto a las demás empresas, por lo que existen varios aspectos positivos por destacar, así como algunos por mejorar.

Dentro de los aciertos está la estrategia inicial, al invertir una cantidad considerable para el lanzamiento de dos productos en el primer año y uno el segundo, colocándose como la primera empresa en contar con tres sensores nuevos en el mercado, lo cual influyó para ganar un buen posicionamiento en *High end, Size y Performance* a donde pertenecían estos.

Otro aspecto positivo fue el manejo del presupuesto de mercadotecnia, ya que con menos inversión que algunos de los competidores, se obtuvo el mismo o mejor resultado durante varios años de la gestión.

Así mismo, la fuerte inversión en *TQM* arrojó buenos resultados, ya que a partir de esta, los márgenes de contribución de las líneas mejoraron paulatinamente, permitiendo

obtener más ganancias en aquellas que venían arrastrando pérdida o quedaban en igualdad de condiciones.

Por otro lado, un área de mejora fue la automatización de los productos, ya que por cuestiones financieras se tomó la decisión de retrasar esta mejora y por consiguiente la inversión en este rubro, por lo que el resultado fue un rezague con respecto a la industria, lo que le permitió al resto de los competidores conseguir mejores márgenes mientras *Andrews* esperaba hasta los últimos años para llegar a los niveles promedio con respecto a los demás.

Para concluir, a pesar de no lograr el primer lugar durante la competencia, el equipo directivo quedó bastante satisfecho con el puntaje y los resultados obtenidos, ya que después del primer año el principal objetivo se basó en dejar una organización sana y rentable sin buscar necesariamente el primer lugar en el *BSC*.

7.3 Simulador como trabajo de obtención de grado

Para mi sorpresa lo que empezó con miedo, termino siendo uno de los mayores aprendizajes de mi vida. Esta modalidad del simulador fue una práctica completamente enriquecedora, si bien al principio tenía mis dudas, cada una se fue disipando gracias al acompañamiento de los profesores a lo largo de estos cuatros semestres, toda la información y las experiencias que nos brindaron fortaleció el proceso, en lo personal me decidí por simulador, porque se me hizo interesante ver cómo se lleva a cabo la administración de una empresa y conocer el trasfondo de las decisiones que se toman así como ver su desarrollo a lo largo de los años.

IDI uno es el preámbulo donde los profesores te enseñan como está conformado el simulador y te dan los conocimientos básicos, en IDI dos mediante material de apoyo y casos de estudios reales proporcionaron conocimientos sobre la teoría empresarial, aunado

a esto la experiencia de los profesores y la de los compañeros que aportaban sus conocimientos y sus opiniones hacia más enriquecedora la clase.

IDI tres y cuatro, fue un reto enorme, con el conocimiento adquirido en IDI uno y dos y por medio del simulador, se asignó una empresa y tuvimos que trabajarla durante ocho años, tomar decisiones, revisar estados financieros, hacer un análisis interno y externo, pero sobre todo tener una estrategia y seguirla.

El mundo cambio en un año debido a la pandemia del COVID-19, las formas como realizábamos las actividades cambiaron, tuvimos que adaptarnos a nuevas formas de hacer y realizar las cosas, entre estas las clases, se empezó la modalidad en línea, lo cual hizo que la interacción con los maestros y los compañeros fuera a distancia, no asistir al campus, a biblioteca ni a la capilla, repercutió en mi ánimo, pero también me dio la apertura de encontrar nuevas formas de realizar las cosas, así como la oportunidad de realizar un intercambio, el cual en circunstancias normales no hubiera podido ser posible, en este conocí otras maneras de trabajar y compañeros a los cuales les agradezco su dedicación y esfuerzo, cada traspasar valió la pena y se vio reflejado en los trabajos que realizamos. Al final de cuentas descubrí que las clases en línea son una ventana de oportunidades.

Los aprendizajes fueron muy gratificantes, ya que me amplió el panorama, de la toma de decisiones, analizando como cada una repercute en otras áreas, así como ver la operación de una empresa desde diferentes ángulos. La experiencia que yo tuve con mi equipo, fue de mucho aprendizaje debido a que éramos cuatro personas con personalidades diferentes y maestrías alternas a la que yo estaba estudiando, esto dio la oportunidad de conocer otros puntos de vista, otras formas de trabajar y entender diferentes percepciones así como respetar la manera que otros tienen de ver las cosas, algo que recomiendo

ampliamente para los futuros equipos, es contar con integrantes de otras maestrías ya que te aportan conocimientos de diferentes áreas.

Esta modalidad sin duda fue de muchos retos, esfuerzos y una dedicación constante, el proceso para llegar a la competencia, estuvo muy bien dirigido por los maestros, los cuales nos guiaron durante estos cuatro semestres, todo el conocimiento y la teoría que nos proporcionaron previamente, se aterrizaron con la práctica de las tomas de decisiones y el análisis continuo de los datos tanto internos como externos, para mí fue la mejor experiencia, ya que nunca había estado en una posición de líder y ahora puedo comprender la responsabilidad que conlleva.

7.4 El legado *ITESO* al paso por la Maestría en Mercadotecnia Global

Me siento orgullosa de culminar una meta que me había planteado, todo empezó como un sueño que yo no tenía ni idea de cómo lo iba a hacer realidad, pero Dios, tiene sus planes y dos años y medio después se logró, lo cual me llena de una profunda satisfacción, todos los conocimientos obtenidos, así como las experiencias me fueron guiando y abriéndome paso a nuevas oportunidades y me ayudaron con mi crecimiento profesional y personal. El aprendizaje continuo es la mejor herramienta para el futuro.

Mi agradecimiento profundo al *ITESO*, por formarme profesionalmente, por la calidad de profesores con los que cuenta, por su dedicación y entrega, pero sobre todo por esa calidad humana que tienen los cuales van de la mano con la filosofía de la universidad y junto con sus valores, hacen que sea una excelente universidad. Por eso escogí el *TESO*, pero de cualquier forma me sorprendía todos los días la calidad humana que en el campus encontraba, valores que me invitan a seguir dando lo mejor de mí y seguir formándome para así ayudar a la comunidad.

Esta maestría que curse me dio la oportunidad para salir de mi zona de confort y aprender de otras áreas a las cuales no tengo experiencia, así como ampliar y expandir el panorama a otros horizontes. Mi paso por el *ITESO* fue una experiencia que transformó mi vida, que me ayudó a crecer profesional y laboralmente.

7.5 Conclusiones

Al analizar los resultados en conjunto y no solo por áreas, como se venía desarrollando en capítulos pasados es que se observa el gran trabajo realizado por el equipo directivo de *Andrews*, quienes lograron entregar una empresa sana y estable para continuar vigente en el mercado, lo cual fue gracias a la sumatoria de elementos clave que aportaron cada uno de los integrantes como fue su experiencia profesional combinado con el enfoque en el área respectiva del simulador y la apertura para escuchar y aceptar los comentarios y sugerencias de los compañeros, logrando que las tácticas aplicadas fueran las adecuadas y acordes a los recursos con los que se contaban.

De igual manera, la elaboración de este capítulo sirvió para recopilar la experiencia personal a lo largo de estos dos años y medio que duró el posgrado, rescatando aquellos cambios generados en cada uno de nosotros y que por el enroscamiento diario no era posible detenerse a analizar.

Referencias

- AB InBev*. (02 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.ab-inbev.com/news-media/innovation/the-year-in-beer-and-beyond-what-is-ahead-in-2021.html>
- Agussol, A. (2012). How to work from home. *Travel Weekly*, 34.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology: An International Review*, 60-84.
- American Marketing Association. (2017). *American Marketing Association*. Obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Asociación de Internet MX. (09 de febrero de 2021). *Asociación de Internet MX*. Obtenido de <https://www.asociaciondeinternet.mx/prensa-movilidad-estas-son-las-razones-por-las-que-los-mexicanos-usan-uber-y-didi>
- Beatty, J. (2017). How small business can increase their digital capabilities. *Harvard Business Review*, 2-5.
- Beltrán, R. R. (2018). *Estrategia de negocios y finanzas. Ensayos y ejercicios*. Guadalajara, Jalisco, Mexico: INHALT.
- Biography.com. (7 de mayo de 2020). *Biography.com*. Obtenido de Biography.com: <https://www.biography.com/business-figure/bill-gates>
- Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*, 1 - 11.
- Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How managers' everyday decision create or destroy your company's strategy. *Harvard Business School*.
- C/Net en español*. (16 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.cnet.com/es/noticias/spotify-sale-a-la-bolsa-acciones-se-disparan/>.

Capsim. (2014). *Capstone: Team member guide*. Chicago: Capsim.

Capsim. (24 de 03 de 2021). *About Us*. Obtenido de Capsim:

<https://www.capsim.com/about>

Capstone. (01 de Abril de 2021). *Capstone Courier*. Obtenido de Capsim:

<https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=dashboard>

CNN en Español. (25 de Junio de 2019). *CNN en Español*. Obtenido de

<https://cnnespanol.cnn.com/2019/06/25/bill-gates-revela-el-mayor-error-de-su-carrera/amp/>

Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 140-150.

Comercial Mexicana. (2014). *Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.* Obtenido de

<http://lacomerfinanzas.com.mx>

Cramer, M., & Zaveri, M. (31 de mayo de 2020). What if you don't want to go back to the office? *New York Times*, págs.

<https://www.nytimes.com/2020/05/05/business/pandemic-work-from-home-coronavirus.html>.

Damodaran, A. (2007). *Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications*. Stern School of Business.

Dangelmaier, W., & Kress, S. (1999). TelCoW: Telework under the co-ordination of a workflow management system. *Information & Software Technology*, 341.

Deloitte. (02 de Febrero de 2021). Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

- Dobbs, R. F., & Koller, T. M. (1998). The expectations treadmill. En *The McKinsey quarterly*.
- El Financiero. (28 de Enero de 2015). Mexico: Soriana acquires Comercial Mexicana stores in major deal. *El Financiero*.
- El Universal. (14 de Marzo de 2018). Soriana desaparecerá a Comercial Mexicana. *El Universal*.
- Enderle, R. (23 de febrero de 2021). *Computerworld*. Obtenido de <https://www.computerworld.com/article/3546255/the-hp-example-how-to-do-collaboration-and-remote-work-right.html>
- Entrepreneur. (2020). *Entrepreneur*. Recuperado el 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/197526>
- Erikson, C., & Hess, E. (2010). Starbucks Corporation. *Darden Business Publishing University of Virginia*.
- Expansión. (2008). El casino de los derivados. *Grupo Expansión*.
- Ferrería Herrera, D. C. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 118-142.
- Fisher, M., Gaur, V., & Kleinberger, H. (2017). *Curing the Addiction to Grow*. Harvard Business Review.
- Gibbert, M., & Hoegl, M. (22 de Junio de 2011). *Sloan Management Review*. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/in-praise-of-dissimilarity/>
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). 3 Tips to avoid wfh burnout. *Harvard Business Review*, N/A.
- Gratton, L. (2020). How to help employees work from home with kids. *MITSloan Management Review*, N/A.

- Guantario, G. (2020). 37% of UAE firms shift to remote work due to COVID-19. *Reseller Middle East*, 1.
- Guther, M. (09 de Febrero de 2021). *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2019/08/23/business/how-uber-got-lost.html>
- Hernandez Armenta, M. (22 de febrero de 2021). *Forbes, México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mexico-se-apuntala-como-el-pais-de-al-que-mas-apoya-la-dinamica-de-trabajar-en-casa/>
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Strategic Management Theory*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hills, J. (2012). *Strategic Leadership Management*. CengageBrain User.
- Investing.com*. (16 de febrero de 2021). Obtenido de <https://mx.investing.com/equities/spotify-technology>
- Jones, G., & De Pinho, R. (2007). Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. *Harvard Business School*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balance Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2020). Fixing the overload problem at work. *MIT Sloan*, N/A.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Pearson Education SA.

- Kourdi, J. (2010). *Business Strategy: A guide to effective decision-making*. New York: Public Affairs.
- Lipson, M. (2009). Panera Bread Company. *Darden Business Publishing University of Virginia*.
- Lowy, J. (2020). Overcoming remote work challenges. *MIT Sloan*, N/A.
- Mackay, A. J., Migdal, A., & Masko, J. (29 de Junio de 2020). *Uber: Competing Globally*. Boston: Harvard Business School.
- Morningstar*. (20 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.morningstar.com.mx/mx/>
- OIT. (23 de febrero de 2021). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Oppegaard, S. M., Ilsøe, A., Jesnes, K., Rolandsson, B., & Saloniemi, A. (2019). *Uber in the Nordic countries: Challenges and adjustments*. Finlandia: Fafo.
- Organización Soriana, S. A. B. de C. C. y subsidiarias. (2015). *INFORME ANUAL 2015*. Monterrey, N.L.
- Orleans, A., & Siegel, R. E. (16 de 11 de 2017). *AB Inbev: Brewing an innovation strategy*. Stanford, California: Stanford Business.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M., W. Lorsch, J., & Nitin, N. (2004). Seven surprises for new ceos. *Harvard Business Review*, 62 - 72.
- Rodgers, P., & Cos Pinto, J. (2011). *Diseño de producto*. Barcelona, España.: Promopress.
- Rodriguez Beltran, R. (2018). *Estrategia de negocios y finanzas*. Guadalajara: INHALT.

- Scheiber, N. (09 de Febrero de 2021). *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2017/04/06/espanol/los-trucos-psicologicos-de-uber-para-que-sus-conductores-trabajen-mas.html>
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business School*, 131 - 134.
- Shoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, 15-38.
- Sierra Castellanos, Y., Escobar Sánchez, S., & Merlo Santana, A. (23 de febrero de 2021). *Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia*. Obtenido de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/CHP/article/view/1345/967>
- Spotify. (16 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.spotify.com/mx/>
- Spotify. (16 de febrero de 2021). *Spotify*. Obtenido de https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2020/q4/Shareholder-Letter-Q4-2020_FINAL.pdf
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C., & Yoder, J. (2018). Turning Strategy into Results. *MITSLOAN management Review*, 1-15.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1 de January de 1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Obtenido de <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>
- Vermeulen, F., & Sivanathan, N. (28 de Septiembre de 2017). *Sloan Review*. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-into-results/>

- Vroom, G., & Sastre, I. (2018). *Spotify: Face the music*. Pamplona, España: IESE Business School.
- W. Van Alstyne, M., Parker, G., & S., C. (2016). *Pipelines, platforms and the new rules of strategy*. Masachusset: Harvard Business Review.
- Wagner, K. (02 de febrero de 2020). Twitter advises 5,000 global employees to work from home. *Bloomerg.com*, 1.
- Winston, A. (2020). Is the COVID-19 outbreak a black swan or the new normal? *MIT Sloan*, N/A.
- World Health Organization*. (22 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Yahoo Finanzas*. (16 de febrero de 2021). Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPOT?p=SPOT>
- Zook, C. (2015). The new rules for growing outside your core business. *Harvard Business Review*, 2-5.