

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 *Chester* utilizada en el simulador de negocios *Capstone*

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

Presenta: **NATALIA URIBE OSPINA**

Tutora **MTRA. LUCÍA DE OBESO GÓMEZ** Y **MTRO. HUGO
HERNÁNDEZ NAVARRO.**

Tlaquepaque, Jalisco. 25 de noviembre de 2021.

Abstract

Este documento tiene como objetivo presentar el análisis y las decisiones que se tomaron en el simulador de negocios *Capstone* como modalidad para la obtención de grado por parte del ITESO en la maestría de administración de empresas y mercadotecnia. Dicho simulador recrea una industria de sensores en la cual se lidera una empresa llamada *Chester*. El propósito principal es implementar una estrategia y adaptarse a factores externos durante ocho años tratando de consolidarse como la mejor dentro de esta industria.

El primer capítulo abarca el marco teórico relacionado a las estrategias de negocios y define conceptos desarrollados por múltiples autores, los cuales son las bases para tomar las mejores decisiones y enfrentar los retos que se presentan en las operaciones de las empresas.

El segundo capítulo describe el entorno de la industria, así como de la empresa *Chester*, sus miembros, recursos y la estrategia que se desarrolla durante él la competencia en el simulador.

Del capítulo tres al seis se muestran los resultados de las decisiones y se analizan los cambios y situaciones de las seis empresas que se encuentran en la competencia, enfocado especialmente en *Chester*.

En el capítulo siete se provee una conclusión acerca del simulador y también reflexiones por parte de cada uno de los integrantes del equipo donde se plasma la experiencia y conocimiento obtenido por cada uno de ellos y como aplicaran estas nuevas habilidades en la vida real.

Palabras clave: *Chester*, simulador, *Capstone*, TOG, *Balance Scorecard*

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	11
1.1 Introducción	12
1.2 Planeación estratégica	12
1.2.1 <i>Las cinco fuerzas de Michael Porter</i>	13
1.3 Definición de estrategia y estrategias genéricas: caso <i>Natura</i>	16
1.3.1 <i>Fuentes de posicionamiento</i>	18
1.3.2 <i>Concesiones</i>	19
1.3.3 <i>Estrategias genéricas</i>	20
1.3.4 <i>Evaluación de la estrategia a través del Balanced Scorecard</i>	21
1.4 Disciplinas de valor: el caso de <i>Soriana</i> y <i>Controladora Comercial Mexicana</i>	23
1.4.1 <i>Estrategia competitiva genérica de Soriana</i>	24
1.4.2 <i>Diferenciación de Soriana contra sus competidores</i>	25
1.4.3 <i>Prioridades de Soriana en el año 2015</i>	26
1.4.4 <i>Estrategia competitiva genérica de Controladora Comercial Mexicana</i>	28
1.4.5 <i>Diferenciación de Controladora Comercial Mexicana contra sus competidores</i>	29
1.4.6 <i>Prioridades de Controladora Comercial Mexicana en el 2014</i>	31
1.4.7 <i>Proceso de compraventa de activos</i>	32
1.4.8 <i>Conclusión del caso Soriana y Controladora Comercial Mexicana</i>	34
1.5 Estrategias de crecimiento: caso <i>Starbucks</i>	35
1.5.1 <i>Importancia del crecimiento para los inversionistas</i>	36
1.5.2 <i>Estrategias de crecimiento, sus beneficios y desventajas</i>	36
1.5.2.1 <i>Crecimiento orgánico</i>	37

1.5.2.2	<i>Fusiones y adquisiciones</i>	37
1.5.2.3	<i>Alianzas estratégicas, asociaciones y Joint Ventures</i>	39
1.5.2.4	<i>Diversificación</i>	40
1.5.2.5	<i>Especialización</i>	40
1.5.2.6	<i>Desventajas del crecimiento</i>	41
1.5.3	<i>Estrategias de crecimiento en el caso Starbucks</i>	42
1.5.4	<i>Problemas de ejecución de Starbucks</i>	43
1.5.5	<i>Aspectos que pudo mejorar Starbucks en su estrategia de crecimiento</i>	46
1.6	Financiando el crecimiento: caso Panera	48
1.6.1	<i>Financiamiento de una empresa para su crecimiento</i>	49
1.6.2	<i>Identificación de una estrategia en declive</i>	51
1.6.3	<i>Estrategia competitiva genérica de Panera</i>	52
1.6.4	<i>Aspectos que pudo mejorar Panera en su estrategia de crecimiento</i>	54
1.7	Liderazgo estratégico	55
1.7.1	<i>Influencia de la toma de decisiones gerenciales sobre la estrategia</i>	57
1.7.2	<i>Habilidades esenciales del liderazgo estratégico</i>	59
1.7.2.1	<i>Anticipar</i>	59
1.7.2.2	<i>Desafiar</i>	60
1.7.2.3	<i>Interpretar</i>	61
1.7.2.4	<i>Decidir</i>	61
1.7.2.5	<i>Alinear</i>	62
1.7.2.6	<i>Aprender</i>	63
1.7.3	<i>Toma de decisiones estratégicas por sesgos subconscientes y racionalidad limitada</i>	63

1.7.4	<i>Capacidad del CEO de controlar las variables que determinan los resultados finales</i>	64
1.7.5	<i>Conclusión de liderazgo estratégico</i>	65
1.8	La mercadotecnia en relación con la planeación estratégica	66
1.8.1	<i>Tipos de estrategias de mercadeo</i>	68
1.8.2	<i>Evaluación de estrategias mercadológicas</i>	69
1.9	Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso AB InBev	70
1.9.1	<i>Estrategia competitiva genérica de AB InBev</i>	71
1.9.2	<i>Estrategia de crecimiento en el caso de AB Inbev</i>	72
1.9.3	<i>Recursos Estratégicos</i>	73
1.9.4	<i>Capacidades Dinámicas: AB InBev frente a la pandemia COVID-19</i>	76
1.9.5	<i>Aspectos de la estrategia de innovación de AB InBev ante el COVID-19</i>	78
1.10	Modelos de negocios transformadores: caso Uber	80
1.10.1	<i>Historia de Uber</i>	82
1.10.2	<i>Estrategia competitiva genérica de Uber</i>	83
1.10.3	<i>Estrategia de crecimiento en el caso de Uber</i>	85
1.10.4	<i>Transformación de la industria</i>	86
1.10.5	<i>Problemas éticos que enfrentó Uber</i>	87
1.10.6	<i>Éxitos y fracasos de Uber</i>	88
1.11	Modelos de negocios digitales: caso Dropbox	90
1.11.1	<i>Historia de Dropbox</i>	92
1.11.2	<i>Estrategia de crecimiento en el caso de Dropbox</i>	93
1.11.3	<i>Modelo de negocio digital Dropbox</i>	94
1.11.4	<i>Desempeño de Dropbox</i>	95

1.12	Pandemia COVID-19 un acelerador del teletrabajo	97
1.12.1	<i>Que es el COVID-19 y la importancia del distanciamiento social</i>	98
1.12.2	<i>Teletrabajo</i>	100
1.12.3	<i>Estrategias para la efectividad del teletrabajo</i>	102
1.12.4	<i>Panorama del teletrabajo pos-pandemia COVID-19</i>	104
1.13	Conclusión	106
	CAPÍTULO 2	107
2.1	Introducción	108
2.2	Simulador Capstone	108
2.2.1	<i>Condiciones de la industria de los sensores</i>	108
2.2.2	<i>Situación general de las empresas Capstone</i>	111
2.2.3	<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria Capstone</i>	113
2.2.4	<i>Reporte Courier</i>	114
2.2.5	<i>Estrategias genéricas de Capstone</i>	114
2.3	Empresa Chester	116
2.3.1	<i>Organigrama de Chester y funciones de sus departamentos</i>	116
2.3.2	<i>Estrategia general de Chester</i>	120
2.3.3	<i>Tácticas por departamento gerencial</i>	120
2.3.3.1	<i>Tácticas del departamento de Innovación y desarrollo</i>	120
2.3.3.2	<i>Tácticas del departamento de mercadotecnia</i>	121
2.3.3.3	<i>Tácticas del departamento de producción</i>	122
2.3.3.4	<i>Tácticas del departamento de finanzas</i>	123
2.3.4	<i>Modelo de negocio CANVAS</i>	123

2.3.5	<i>Objetivos estratégicos empresa Chester</i>	124
2.4	Conclusiones	126
CAPÍTULO 3		127
3.1	Introducción	128
3.2	BSC general de la industria Capstone	128
3.3	BSC empresa Chester	131
3.4	Investigación y desarrollo	133
3.5	Mercadotecnia	136
3.5.1	<i>Segmento Traditional</i>	136
3.5.2	<i>Segmento Low End</i>	137
3.5.3	<i>Segmento High End</i>	137
3.5.4	<i>Segmento Performance</i>	138
3.5.5	<i>Segmento Size</i>	138
3.6	Finanzas	139
3.7	Ejecución de Operaciones	143
3.7.1	<i>Capacidad y utilización de planta</i>	143
3.7.2	<i>Automatización</i>	146
3.7.3	<i>Costos</i>	148
3.7.4	<i>Margen de contribución</i>	150
3.8	Recursos Humanos	152
3.9	Conclusión	153
CAPÍTULO 4		154
4.1	Introducción	155

4.2	BSC general de la industria <i>Capstone</i>	155
4.3	BSC empresa <i>Chester</i>	158
4.4	Investigación y desarrollo	162
4.5	Mercadotecnia	165
4.5.1	<i>Segmento Traditional</i>	165
4.5.2	<i>Segmento Low End</i>	166
4.5.3	<i>Segmento High End</i>	167
4.5.4	<i>Segmento Performance</i>	168
4.5.5	<i>Segmento Size</i>	168
4.6	Finanzas	169
4.7	Ejecución de Operaciones	173
4.7.1	<i>Capacidad y utilización de planta</i>	173
4.7.2	<i>Automatización</i>	176
4.7.3	<i>Costos</i>	178
4.7.4	<i>Margen de contribución</i>	180
4.8	Recursos Humanos	182
4.9	TQM	183
4.10	Conclusión	184
CAPÍTULO 5		185
5.1	Introducción	186
5.2	BSC general de la industria <i>Capstone</i>	186
5.3	BSC empresa <i>Chester</i>	189
5.4	Investigación y desarrollo	191

5.5 Mercadotecnia	194
5.5.1 <i>Segmento Traditional</i>	194
5.5.2 <i>Segmento Low End</i>	195
5.5.3 <i>Segmento High End</i>	196
5.5.4 <i>Segmento Performance</i>	196
5.5.5 <i>Segmento Size</i>	197
5.6 Finanzas	197
5.7 Ejecución de Operaciones	201
5.7.1 <i>Capacidad y utilización de planta</i>	201
5.7.2 <i>Automatización</i>	204
5.7.3 <i>Costos</i>	205
5.7.4 <i>Margen de contribución</i>	207
5.8 Recursos Humanos	208
5.9 TQM	209
5.10 Conclusión	210
CAPÍTULO 6	212
6.1 Introducción	213
6.2 BSC general de la industria Capstone	213
6.3 BSC empresa Chester	217
6.4 Investigación y desarrollo	220
6.5 Mercadotecnia	224
6.5.1 <i>Segmento Traditional</i>	224
6.5.2 <i>Segmento Low End</i>	225

6.6 Finanzas	226
6.7 Ejecución de Operaciones	230
6.7.1 <i>Capacidad y utilización de planta</i>	230
6.7.2 <i>Automatización</i>	233
6.7.3 <i>Costos</i>	235
6.7.4 <i>Margen de Contribución</i>	237
6.8 Recursos Humanos	238
6.9 TQM	239
6.10 Conclusión	241
CAPÍTULO 7	242
7.1 Introducción	243
7.2 Estrategia aplicada por <i>Chester</i> y reflexiones de la competencia	243
7.3 Dificultades durante el proceso del simulador	244
7.4 Obtención del sexto lugar de la competencia	246
7.5 Aportaciones del simulador en situaciones reales	247
7.6 Reflexión: modalidad de simulador de negocios	247
7.7 Reflexión: maestría estudiada en ITESO	248
7.8 Conclusión	249

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo presentar conceptos y teorías relacionadas a planeación estratégica, crecimiento, liderazgo estratégico, y modelos de negocios; así como de un tema de actualidad como lo es la pandemia *COVID-19*, las consecuencias a favor y en contra de la situación laboral de los empleados y el comportamiento de la industria mundial.

Todos estos temas se aterrizan en casos reales de empresas mundialmente conocidas y con gran prestigio. Los ejemplos de estas organizaciones ayudarán a discernir los conceptos y cuestionar el proceder de las decisiones que tomaron los directivos de ellas ante ciertas situaciones.

1.2 Planeación estratégica

La globalización e industrialización han dado paso a una increíble y creciente competencia entre las empresas alrededor del mundo. Eso ha obligado a las organizaciones a ponerse creativas si desean permanecer en el mercado ya que como lo menciona Porter (1996), ser operacionalmente efectivo no garantiza éxito a largo plazo. En repetidas ocasiones las compañías se enfocan solo en efectividad operacional, que sin duda alguna juega un papel determinante en el crecimiento y prosperidad del negocio, pero esto puede hacer que la gerencia y los que toman decisiones se olviden de un factor sumamente importante; la estrategia.

Porter (1996) define estrategia como un conjunto de acciones o un plan mediante el cual las empresas establecerán una diferencia que los posiciona por encima de sus competidores, pero además las organizaciones deberán tener el poder de preservar esta diferencia a lo largo del tiempo. La compañía puede enfocarse en proveer o brindar un mayor valor a los clientes o generar un valor comparable, pero a un menor costo, o incluso hacer ambas cosas para así generar una ventaja competitiva. Es en este tipo de situaciones donde las empresas deberán

ponerse creativas e intentar crear océanos azules, para así capitalizar en las necesidades que ellos mismos han generado en los clientes, mismas que podrían convertirse en un punto de arranque para su estrategia.

Ahora bien, si la estrategia es una parte primordial para el desarrollo de la empresa es de suma importancia saber cómo generar una. De acuerdo con Hill y Jones (2013), se debe seguir los siguientes pasos para completar el proceso de la planeación estratégica:

1. Definir la misión y objetivos principales.
2. Analizar el entorno externo de la industria en la cual opera la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar la operación y funcionamiento interno para identificar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que aporten a las fortalezas de la organización y corregir las debilidades internas de la organización para tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas y mitigar las amenazas. Las estrategias deberán alinearse con la misión y objetivos de la compañía. Así mismo, dichas estrategias deberán de ser congruentes y establecer un modelo de negocio factible.
5. Implementar las estrategias.

Estos pasos son claves para asegurar que la estrategia sea realmente la brújula de la organización asegurando su éxito en la industria en la que participa.

1.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

La esencia para formular una estrategia competitiva es entender y relacionar la industria con su entorno, comprender el medio en el que se desenvuelven facilita entender las ventajas y desventajas, así como encontrar amenazas y maximizar las oportunidades para lograr un

posicionamiento o distinción sobre los competidores. Porter (1980), describe cinco fuerzas que dan forma a las industrias:

1. Amenaza de nuevos entrantes: está relacionada con la simplicidad o dificultad que una nueva empresa tiene para entrar a competir en una industria. Entre mayores sean las barreras para entrar, menor será dicha amenaza. Existen seis tipos de obstáculos o barreras:

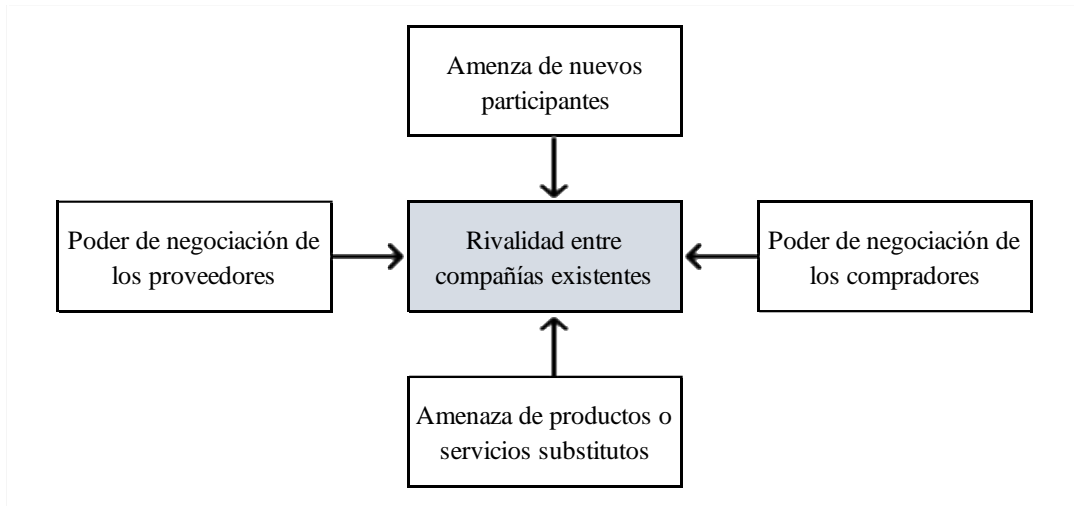
- Economías de escala: dificultan la entrada de nuevos competidores en la industria ya que las nuevas empresas tendrán una desventaja en cuanto a sus costos de producción.
- Diferenciación: también complica la entrada de nuevos negocios en la competencia ya que, si las organizaciones que operan en la industria están bien posicionadas en cuanto a *branding* y tienen clientes leales, cualquier participante nuevo tendrá que invertir sustancialmente en mercadotecnia desde el inicio sin la garantía que esto lo hará ganar clientes.
- Requisitos de capital: usualmente juegan en contra de los nuevos participantes porque son costos que no se recuperan a corto plazo e incluso en casos son inversiones que no se recuperan por completo tal y como publicidad e investigación y desarrollo.
- Costo de cambio: está más relacionado al impacto en los consumidores al momento de tener que cambiar de un producto/proveedor a otro.
- Canales de distribución: si no existe un canal de distribución disponible para el nuevo entrante las empresas existentes pueden ofrecer los suyos, pero a un costo alto dejando así a la competencia con ganancias reducidas.
- Política gubernamental: en distintas industrias el gobierno juega un papel tan importante que tiene el poder de prohibir la entrada de empresas.

2. Rivalidad entre compañías existentes: en esta categoría se encuentran competencia de precios, batallas publicitarias, presentaciones de productos y mayor servicio al cliente o garantías más extendidas. Al momento en que una empresa toma alguna acción respecto a alguna de estas tácticas las demás reaccionan con alguna otra moviendo así por completo la industria. Esta fuerza es alta cuando existen varias organizaciones de igual tamaño apostando por lo mismo, provocando que el sector industrial crezca lentamente y que los precios de almacenamiento o costos fijos sean muy elevados.
3. Amenaza de productos sustitutos: este factor convierte hasta cierto punto a todas las empresas competidoras dentro de una industria en un equipo que lucha contra los sustitutos de otras. De no poner atención a las nuevas tendencias todas las compañías pertenecientes a dicha industria podrían verse afectadas o incluso en peligro de extinción. Esta fuerza se intensifica cuando no se tiene un valor agregado diferenciador o el producto/servicio es muy fácil de copiar o reemplazar, para esto la firma debe retener al usuario de otra manera como prestando un excelente servicio.
4. Poder de negociación de los compradores: los compradores tratan de mantener e incluso pueden forzar a las compañías a bajar los precios. Si un grupo de clientes es lo suficientemente grande con respecto al volumen de las ventas del proveedor tendrá mayor poder de influir en los precios del producto. También cuando la empresa tiene un solo comprador, o existe un exceso de oferta en relación con la demanda.
5. Poder de negociación de los proveedores: al igual que los compradores pueden influir en los precios de la industria, los proveedores tienen el poder de subir precios o reducir calidad de los productos para incrementar sus ganancias. En este caso si un grupo pequeño de proveedores realizan la mayor parte de las ventas dentro de la industria pueden

controlar el precio sin dejar opción a los compradores, también cuando la salida de un proveedor podría afectar o el que no exista un sustituto inmediato, provocando problemas en la empresa.

De forma visual en la Imagen 1 se muestra el diagrama de estas cinco fuerzas.

Imagen 1: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Nota: creación propia con datos de Porter (1980).

1.3 Definición de estrategia y estrategias genéricas: caso *Natura*

Como ya se refirió en la sección anterior, Porter (1996) explica que la estrategia es el conjunto de acciones planeadas que la organización implementará para lograr establecer una diferencia que los posicione por encima de sus competidores. Adicionalmente, la empresa deberá mantener esta diferenciación a lo largo del tiempo si desea seguir estando activa en su industria y en los mercados.

Cabe señalar que la importancia de tener una estrategia y mantenerse fiel a la misma guiará a cualquier empresa a tomar decisiones más unificadas y sólidas que brindaran y generaran una imagen específica y consistente en los consumidores. Una organización no puede operar teniendo como objetivo llegar al punto A tomando un camino que lleva al punto B y C.

Por ejemplo, si *BMW* trata de ofrecer automóviles lujosos, seguros y personalizados sus decisiones no se van a inclinar a producir un auto económico o austero porque estaría en contra de la diferenciación. Al momento de actuar acorde con la estrategia, la empresa debe enfocarse en diferenciar lo más posible sus productos de cualquier otra para acaparar mayor mercado. De lo contrario, si los consumidores no ven o perciben un producto como más valioso que otro resultará sumamente sencillo cambiar de elección ocasionando que la estructura económica del negocio comience a desequilibrarse.

Tomando como referencia la empresa *Natura* (Jones & De Pinho, 2012) quien está dedicada a la producción y venta de cosméticos, se da a conocer que un factor clave en el éxito obtenido de esta organización ha sido sin duda alguna su diferenciación del resto de otros grandes competidores como *L'Oreal* y *Avon*.

Los autores describen que la empresa se ha enfocado en promover su mercancía como productos con significados y concepto que atrapan y enfatizan las emociones, sentimientos y aspiraciones de sus consumidores. Más allá del uso y beneficio que pueda brindar el producto, *Natura* se ha enfocado en el bienestar de sus usuarios el cual lo ha asociado o definido como la relación armoniosa y agradable entre uno mismo y su cuerpo combinado con la idea de las relaciones empáticas y gratificantes con los demás y la naturaleza.

Para este ahora gigante de la industria de cosméticos no parece ser un trabajo sencillo mantener este diferenciador a lo largo del tiempo dado que en este caso se trata de una característica intangible y no algo que el usuario final pueda observar a simple vista cuando compra alguno de estos productos. Sin embargo, no cabe duda de que su estrategia ha funcionado de tal manera que los consumidores se sienten identificados con los artículos y la

empresa ha logrado penetrar mercados internacionales dominados por grandes monstruos de la industria.

1.3.1 Fuentes de posicionamiento

Las fuentes de posicionamiento hacen referencia a todo aquello que distingue a una compañía de otra y que genera una propuesta de valor única entre los competidores. Surge de la correcta interpretación de las necesidades que la compañía desea satisfacer y que el comprador espera obtener a cambio donde aspectos como el diseño, la producción, la venta, la publicidad, el precio y los canales de distribución juegan un papel importante.

Porter (1996) explica tres fuentes de posicionamiento estratégico basadas en diferentes aspectos:

1. **Variedad:** su objetivo es producir un subconjunto de algún producto o servicio de una industria y no todo el artículo. Cuando el producto o servicio final está compuesto por varios elementos es probable que una empresa se especialice en cierta parte del artículo o servicio solamente, aquella que le permitirá capitalizar y a los consumidores les dará la oportunidad de elegir entre diferentes alternativas. No obstante, cabe resaltar que en esta estrategia el usuario no estará cubriendo sus necesidades del todo pues deberá recurrir a más de un proveedor para obtener su producto o servicio final.
2. **Necesidad:** se refiere a cubrir las necesidades de un solo cliente en diferentes etapas de su vida, por ejemplo, personalizando la oferta.
3. **Accesibilidad:** funciona cuando los consumidores tienen necesidades muy similares pero las empresas tienen que llegar hasta ellos de diferentes maneras y con diferentes planes porque su accesibilidad está un tanto limitada por diversas razones por ejemplo ubicación geográfica. En la mayoría de las ocasiones esta fuente es apreciada y aplicada en la

población que vive a las orillas o fuera de la ciudad, donde las empresas ven una gran oportunidad de convertirse en pioneros o incluso únicos proveedores de ciertos productos o servicios que de otra manera no podrían disfrutar los consumidores.

En el caso de *Natura*, se puede percibir que toma ventaja de dos de estas fuentes de posicionamiento; necesidad y accesibilidad. La marca ha entendido perfectamente las necesidades de sus consumidores existentes y ha logrado atraer nuevos al momento de crear productos adicionales para dichos segmentos, por ejemplo, la línea dedicada a mamás y bebés.

1.3.2 Concesiones

Porter (1996) define las concesiones como sacrificios que las empresas tienen que hacer para ser fieles a su estrategia. Al momento que una compañía se posiciona y es exitosa indudablemente vendrán los competidores a tratar de imitar para obtener los beneficios económicos de dicho segmento o industria. Sin embargo, estos nuevos rivales tendrán que dejar de lado algunas de sus actividades existentes para incursionar en el nuevo mercado porque no se puede continuar con las dos simultáneamente hasta cierto punto. Estas concesiones tienen sus ventajas y son esenciales ya que ayudan a que los comercios a protegerse de los competidores que solo intentan copiar sus maneras de operar.

Similar al caso de *Neutrogena* que Porter (1996) menciona, donde la marca ha tenido que dejar de lado oportunidades como distribución en supermercados, descuentos y promociones para lograr posicionarse como un jabón con propiedades medicinales. *Natura* ha tenido que invertir dinero en posicionar sus artículos a través de la adopción de prácticas correctas para un crecimiento y desarrollo sustentable.

Por ejemplo, la cuota adicional del 15% para la comunidad en el Amazonas de donde obtiene algunas de sus materias primas. En esta situación, *Natura* está dejando ir la oportunidad

de tener costos de producción más bajos con materias primas más baratas pues le interesa más seguir proyectando una imagen que va de acuerdo con su modelo de diferenciación, desafortunadamente no puede realizar las dos actividades sin tener que sacrificar una. No obstante, estas concesiones han valido la pena ya que los consumidores siguen prefiriendo los productos *Natura* y los excelentes resultados de dichas estrategias implementadas se pueden observar en la Imagen 2 donde se aprecia la preferencia de los consumidores y demuestra que sí perciben a la marca como ellos habían planeado.

Imagen 2: Evaluación de atributos de marca.

Atributos de la marca	Natura	O Boticário	Avon	Nivea
Transparencia	51%	48%	35%	13%
Responsabilidad Social	54%	43%	29%	11%
Fiabilidad	63%	54%	45%	18%
Innovación	59%	47%	37%	12%
Calidad	70%		45%	23%
Una marca que la persona volvería a comprar	58%		54%	20%
Una marca que una persona recomendaría	60%	43%	47%	18%
Preferencia de la marca	41%	24%	17%	3%

Nota: Creado con datos de Jones y De Pinho (2012)

1.3.3 Estrategias genéricas

Cada compañía aporta una oferta de valor única a sus clientes por medio de una serie de actividades, si se estudian a profundidad estas actividades se puede encontrar la ventaja competitiva de la empresa. Porter (1980) propone tres estrategias genéricas que las compañías podrían implementar para superar a sus competidores en la industria:

1. Costos: se generan políticas que van orientadas a la reducción de costos de producción en general para aumentar el porcentaje de mercado en la industria. Es decir, una manufactura simple que permita vender el producto a un costo bajo, pero con un alto volumen.

2. Diferenciación: ocurre cuando la compañía decide crear un producto único en la industria a través de una cualidad especial que es difícil de copiar o superar por los competidores. Se pueden diferenciar los artículos enfocándose en diferentes aspectos de este como el diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, etc.
3. Enfoque: a través de esta estrategia los negocios se enfocan en un grupo de compradores en particular, segmento de la línea del producto o mercado geográfico, pudiendo tener una ventaja estratégica de diferenciación o de posición de bajos costos.

En la imagen 3 se representan las estrategias genéricas de manera gráfica.

Imagen 3: Estrategias genéricas

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Nota: Creado con datos de Porter (1980)

1.3.4 Evaluación de la estrategia a través del *Balanced Scorecard*

Las mediciones financieras no pueden medir las actividades que crean valor en los activos intangibles de la organización que se caracterizan por las habilidades y competencias de los colaboradores, la lealtad de los consumidores, la eficiencia de los procesos operativos, entre otras. Una buena estrategia no es suficiente si la organización no logra implementarla por ello surge la herramienta del *balanced scorecard*.

Acorde con Kaplan y Norton (2005) la herramienta ofrece a los gerentes una evaluación rápida del desempeño de la empresa más allá de los indicadores financieros típicos y tomando como base cuatro perspectivas:

1. Financiero: incluye rentabilidad, apalancamiento y precio de las acciones.
2. Proceso de negocio interno: margen de contribución, porcentaje de utilización de planta y días de capital de trabajo.
3. Cliente: examina la línea de productos de la empresa, la satisfacción del cliente, los criterios de compra, la accesibilidad y la conciencia del producto.
4. Aprendizaje y el crecimiento: evalúa la productividad de los empleados.

El *balanced scorecard* es una métrica del desempeño de la empresa, se utiliza para identificar y mejorar funciones internas y externas porque proporciona retroalimentación que puede ser de gran utilidad para la toma de decisiones. La herramienta puede ser utilizada como (Gheorghe, 2020):

- Gestión estratégica y sistema de control: traduce la estrategia en términos operativos.
- Sistema para el manejo del rendimiento: posibilita el medir y evaluar el desempeño de la empresa, brindando enfoque a los gerentes en los puntos críticos.
- Herramienta de comunicación estratégica: permite a los empleados comprender los objetivos de la organización y facilita el intercambio de información.

El propósito del *balanced scorecard* es lograr que la estrategia sea implementada dentro de la empresa de una forma exitosa. Por ello promueve involucrar la ideología en todos los ámbitos que involucran la organización, para lograr convertirla en el sustento y razón de ser de cada miembro y proceso de la empresa. No basta con tener una excelente planeación estratégica lo importante también es lograr que la compañía entienda, comprenda y ejecute acorde a ella.

En conclusión, el proceso de formulación de la planeación estratégica es complejo porque existen un sinnúmero de posibilidades y por ello es importante contar con los datos e información correcta y además con un equipo multidisciplinario que aporte ideas, para en conjunto encontrar la estrategia que maximice las utilidades y proponga un panorama de crecimiento a largo plazo.

1.4 Disciplinas de valor: el caso de Soriana y Controladora Comercial Mexicana

En la presente sección se desarrollará la aplicación de las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema (IBM Peppers & Rogers Group, 2010) a la *Organización Soriana, S.A.B. de C.V.* (*Soriana*) y *Controladora Comercial Mexicana (CCM)*.

Soriana es una empresa del sector de tiendas de autoservicio, fundada en 1986 en la ciudad de Torreón, Coahuila. Al cierre del año 2020 la empresa contaba con 795 tiendas y clubes de membresías, así como más de 93 establecimientos pertenecientes a la cadena de conveniencia, generando con ello una presencia en 32 estados de la República Mexicana (Organización Soriana, 2020).

La estrategia de *Soriana* se basa en una operación multiformato que le permite atender de mejor forma las necesidades de los diversos consumidores y adaptarse a los diferentes estratos socioeconómicos de las diferentes regiones del país (Organización Soriana, 2020). La empresa se dedica a la comercialización de una extensa línea de alimentos, ropa, productos de salud, servicios básicos y mercancías en general. La revista *Expansión* (Patiño, 2020) posicionó a la organización en el lugar #27 de 500 del ranking de las empresas más importantes de México, recogiendo las cifras al cierre de 2019.

Por su parte *CCM* es una empresa comercial que también pertenece al sector de autoservicios, cuenta con 73 unidades divididas en cuatro formatos: *La Comer*, *City Market*,

Fresko y Sumesa. Su historia inicia en 1930 cuando Don Antonio Gonzáles y sus hijos fundaron su primera tienda de telas en la Ciudad de México (CCF, 2021).

En el 2002, *CCM* hizo un cambio en su estrategia comercial decidiendo orientarse a la diferenciación, enfocándose con ello en las clases socioeconómicas alta y media. Dentro de sus tiendas se encuentran productos perecederos y abarrotes, además de departamentos especializados de alimentos preparados de alta calidad (La Comer, S.A. de C.V., 2019). Las tiendas de *CCM* están centralizadas en el área metropolitana y la región centro del país. Ha logrado la lealtad de los clientes mediante un excelente servicio, la publicidad, la diversificación y la calidad de los productos que ofrece.

Soriana y *CCM* son dos empresas mexicanas que cuentan con años de experiencia en el sector de autoservicios, sin embargo, se diferencian porque cada una ha seguido una estrategia competitiva diferente.

1.4.1 Estrategia competitiva genérica de Soriana

Analizando la situación de *Soriana* desde las estrategias competitivas genéricas de Porter (1980), se denota que ésta ha optado por apearse a la de líder en costos.

De acuerdo con el informe anual correspondiente al año 2015 (Organización Soriana, S.A.B. de C.V., 2016, pág. 6), Soriana opera bajo seis diferentes formatos de tienda a lo largo de la República Mexicana: *Soriana Hiper*, *Soriana Mercado*, *Soriana Super*, *Soriana Express*, *City Club* y *Super City*. Esta diversificación de formatos se debe principalmente a la segmentación que realiza Soriana del mercado para enfocarse en las necesidades específicas de diferentes grupos de consumidores, atendiendo con ello a toda la industria.

A manera de ejemplo de la estrategia genérica seguida por *Soriana*, *Soriana Express* está diseñada como una tienda de autoservicio para satisfacer la demanda de sus clientes por medio

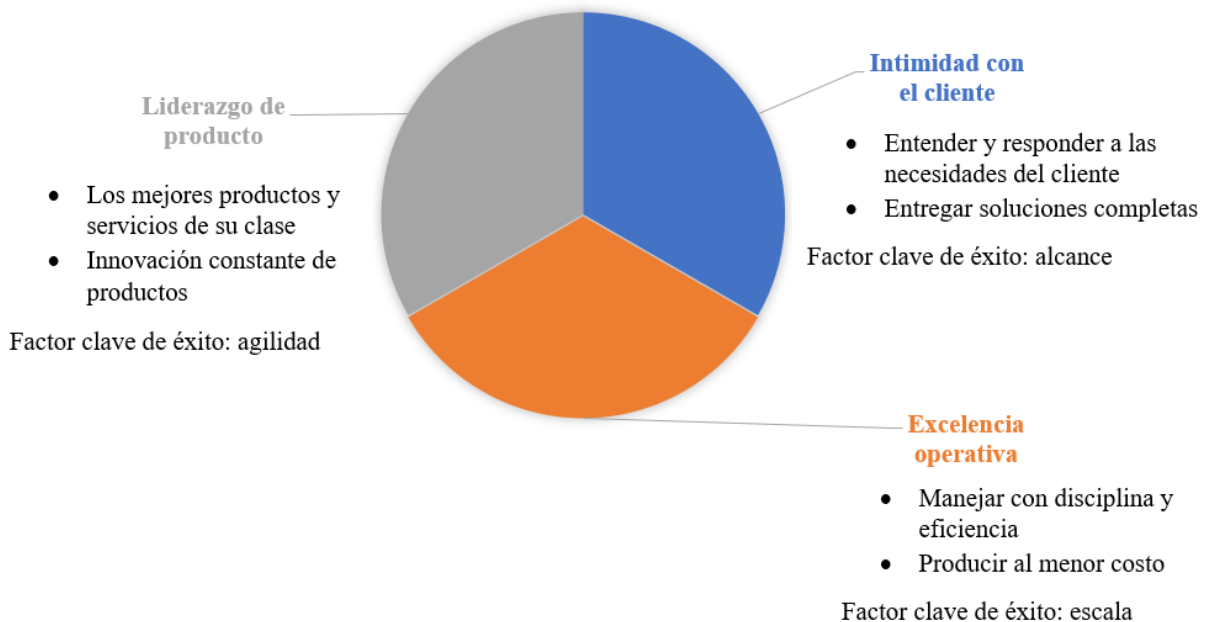
de un modelo de tienda óptimo y eficiente, mientras que *City Club* está orientada a suministrar a los portadores de una membresía mejores precios sobre una gran variedad de productos en tamaño institucional y multi empaque (2016).

1.4.2 Diferenciación de Soriana contra sus competidores

Treacy y Wiersema (2010), detallan que las organizaciones que más sobresalen y triunfan en el mundo de los negocios son las que se enfocan en entregar un valor excepcional al cliente a través de una de tres disciplinas del valor, mientras que las otras dos cumplen simplemente con los estándares de la industria.

Estas tres disciplinas del valor son la excelencia operativa, el liderazgo de producto y la intimidad con el cliente, mismas que se presentan de manera gráfica en la Imagen 4 con sus características.

Imagen 4: Dimensiones de la ventaja competitiva.



Nota: Creado con datos de Treacy y Wiersema (2010).

A fin de generar resultados financieros positivos, *Soriana* dirige sus esfuerzos al progreso de intimidad con el cliente, siendo esta estrategia crucial para las compañías ya que las impulsa a cumplir con sus objetivos previendo ventas futuras.

Como señalan Treacy y Wiersema (2010), la intimidad con el cliente se logra al momento en que las empresas crean relaciones estrechas y de confianza con sus consumidores ya que, cuando esto sucede, es altamente probable que los usuarios se conviertan en clientes habituales y recomienden los productos o servicios a sus familiares y amigos.

Por su parte, *Soriana* ha buscado alcanzar la intimidad con sus diferentes tipos de clientes a través de sus seis formatos de tienda, los cuales fomentan la segmentación por precio, volumen, tamaño, variedad de productos, entre otros (Organización Soriana, S.A.B. de C.V., 2016, pág. 6).

1.4.3 Prioridades de Soriana en el año 2015

La principal prioridad de *Soriana* en el curso del ejercicio 2015, conforme a su Informe Anual (2016), fue apearse al objetivo que engloba su misión de empresa “satisfacer las necesidades de los clientes en productos y servicios”, a través de los siguientes puntos:

- Consolidando una efectividad operacional en todo momento, prueba de ello es la obtención del Premio Nacional de Logística “Galardón Tameme” por sus mejoras implementadas en la red de distribución.
- Ofreciendo una mayor cantidad de productos a través de sus tiendas de autoservicios a través de un concepto multiformato.
- Generando buenas prácticas con los proveedores actuales y nuevos, en especial a los pequeños productores regionales (PYMES).

- Contando con una estrategia de responsabilidad social corporativa a través de programas como *Soriana Fundación*, la cual ofrece apoyo a niños en temas de salud, educación y alimentación, entre otras.
- Estableciendo una estrategia hacia el interior al reconocer el valor de los empleados, generando políticas en prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual.

Cabe señalar que en 2015 *Soriana* se consideraba uno de los mayores empleadores en México y que, como parte de su estrategia de crecimiento, se encontraba el acrecentar su operación manteniendo el flujo de efectivo como principal marcador y aumentar sus metros cuadrados en piso de ventas, instaurando tiendas físicas en municipios en los que no tenían presencia a la fecha (Organización Soriana, S.A.B. de C.V., 2016).

Por otro lado, impulsaron a su vez el uso de plataformas digitales para el comercio electrónico a través del sitio web y de la aplicación móvil *Soriticket*, lo cual fue crucial para que la empresa consolidará sus operaciones y tuviera mayor presencia en la República Mexicana.

Conforme a los estados financieros presentados por *Soriana*, los activos totales de la empresa crecieron en el año 2015 hasta alcanzar los 101,845, de 80,720 que tenían en 2014 (2016, pág. 17).

La estrategia seguida por *Soriana* buscaba mantener la proyección y crecimiento en diferentes sectores (Organización Soriana, S.A.B. de C.V., 2016), como lo son:

1. Internamente a través de una cultura organizacional clara, definida y posicionada que beneficie a los colaboradores para que éstos brinden un alto nivel de servicio y garanticen experiencias a los clientes dentro de las tiendas.

2. Financieramente al contar con crecimiento en su flujo de efectivo, siendo este uno de los principales problemas dentro del segmento que se encuentra la empresa.
3. A través de la renovación y promoción de su imagen que permitía hacer llegar al cliente final sus diferentes conceptos de negocio.

Todo ello con el fin de brindar una imagen corporativa congruente al cliente, por ello cada empleado de la organización requiere entender la estrategia para transmitirla, así mismo la renovación y promoción de la marca ayudan a brindar claridad sobre la nueva estrategia de la empresa.

1.4.4 Estrategia competitiva genérica de Controladora Comercial Mexicana

Con base en el informe anual 2014 de *CCM* (2015) y refiriendo las estrategias competitivas genéricas según Porter (1980), se identifica a *CCM* en el segmento de líder en costos siendo un negocio dirigido a un grupo de personas en determinada área geográfica que buscan satisfacer necesidades claras.

Siendo la estrategia genérica una forma de abordar el mercado, *CCM* depende y tiene efectividad operacional para manejar precios adecuados que le permiten llegar al objetivo de mercado de personas con niveles socioeconómicos de medio a alto. Cada una de sus unidades de negocio estaba enfocada a un sector diferente y en ellas se ofrecían productos y servicios en línea conforme a su misión (La Comer, S.A.B. de C.V., 2016), contando hasta 2015 con siete cadenas de supermercados: *City Market*, *Fresko*, *Sumesa*, *Comercial Mexicana*, *Mega*, *Bodega* y *Alprecio*; y dos cadenas de restaurantes: *Restaurantes California* y *Beer factory*.

En forma concreta, las empresas de *CCM* demuestran que el posicionamiento y las reinversiones mantienen la competitividad y posicionamiento dentro del mercado, sirviendo de barrera para otros competidores. En cuanto a los negocios *Restaurantes California* y *Beer*

Factory, se evidencia que se trata de la prestación de servicios más que del suministro de productos en virtud de la experiencia otorgada a los clientes dentro de los restaurantes.

La misión y principios de *CCM* estaban alineada con lo que se hacía en 2014 (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015), buscando atender principalmente al público de nivel socioeconómico medio y alto del país al brindar una mejor calidad en sus servicios y ofreciendo la mejor experiencia a sus clientes, quienes se identificaban con la estrategia de compañía basada en calidad, atención y servicio a los mejores precios.

Con la información planteada en el informe anual 2014 (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015), *CCM* enfoca cada uno de sus diversos modelos de negocio a un grupo selecto de compradores en determinadas áreas geográficas, satisfaciendo necesidades específicas con precios adecuados para el nivel socioeconómico de los clientes objetivo.

Cada cadena de supermercados ofrecía lo que el sector buscaba consumir en instalaciones apropiadas, a precios razonables y con programas de beneficios, que mantenía a *CCM* de pie y reinvertiendo para mantener su posición ganada dentro del mercado.

1.4.5 Diferenciación de Controladora Comercial Mexicana contra sus competidores

CCM se caracteriza por ofrecer una propuesta de valor que considera tres factores clave:

“Experiencia de compra, un precio competitivo y la calidad en sus productos, con una amplia gama de productos gourmet” (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015, pág. 9).

Retomando las tres disciplinas o estrategias de valor expuestas por Treacy y Wirsema (2010), se puede identificar que *CCM* utiliza la disciplina de liderazgo de producto porque es una empresa que ofrece a sus clientes artículos que superan las características de los existentes en el mercado. Un ejemplo de ello radica en los siguientes tres formatos de supermercado (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015):

- *City Market*: cadena de supermercados tipo gourmet enfocados a consumidores de nivel socioeconómico alto, cuentan con productos exclusivos y de alta calidad.
- *Fresko*: cadena de supermercados enfocados a zonas urbanas con alta densidad demográfica que ofrecen productos perecederos y abarrotes. Su objetivo es proporcionar compras ágiles y rápidas.
- *Sumesa*: cadena de supermercados cuya ventaja competitiva se concentra en la ubicación y ponen énfasis en venta de abarrotes y perecederos de alta calidad. Dirigida a consumidores de nivel socioeconómico medio y alto.

Se puede observar que en este tipo de formatos de supermercados *CCM* se caracteriza por ofrecer productos únicos que no siempre se pueden encontrar en otros establecimientos, siendo algunos de marca propia o logrando consolidar con los proveedores la exclusividad de venta del producto. (2015). En atención a lo precedente, la disciplina de liderazgo de productos se alinea con la estrategia de enfoque de Porter (1980) y genera una ventaja competitiva para *CCM* al brindar al consumidor calidad y una extensa gama de productos necesarios y únicos a la vez.

Asimismo, cabe mencionar que en 2014 la empresa buscaba enfocarse en el comercio electrónico, pretendiendo mejorar los servicios de entrega a domicilio con el uso de su plataforma de logística y distribución, al proporcionar una herramienta digital fácil de usar para el usuario. *CCM* quería que el consumidor adquiriera lealtad a sus productos en base a la experiencia que recibe y no a los costos del producto en sí (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015).

1.4.6 Prioridades de Controladora Comercial Mexicana en el 2014

“Continuar siendo la compañía líder de la industria de supermercados en México, enfocada a ofrecer la mejor experiencia de compra a sus clientes” (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015, pág. 11).

Como se desprende de la cita arriba asentada, para finales del año 2014 *CCM* buscaba enfocarse en brindar experiencias a sus clientes, principalmente a los de un nivel socioeconómico medio alto o gama premium, al darse cuenta de que éste era un sector desatendido por su competencia, lo cual le brinda grandes oportunidades de negocio y expansión.

En atención al informe anual 2014 (2015), esta meta iba acompañada de sus ya existentes programas de lealtad, así como de explorar formatos innovadores de tiendas y de expandir el negocio a territorios de la República Mexicana en donde aún no contaban con presencia.

No obstante, parecieran los clientes ser el punto focal de la estrategia seguida por *CCM*, la empresa genera compromisos a su vez con (Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V., 2015, pág. 2):

- México al llevar actividades que contribuyan al progreso del país.
- Los miembros de la compañía procuran un buen ambiente de trabajo.
- Los proveedores al generar relaciones que brinden mayor beneficio a los clientes.
- Los accionistas al procurar mayor rentabilidad, crecimiento y seguridad en sus inversiones.

Todo lo anterior denota que *CCM* estaba en un proceso de crecimiento focalizado, lo cual resultó en la decisión de vender gran parte de sus activos.

1.4.7 Proceso de compraventa de activos

En el informe anual de *CCM* (2015), la organización reportó que habían iniciado un proceso de investigación de alternativas estratégicas que les permitieran maximizar el valor de esta. Como parte de esta transformación, la empresa inició formalmente las negociaciones y transacciones para la venta de los segmentos de restaurantes y de ciertas cadenas de supermercados.

En marzo de 2015, se concretó la transacción en favor de *Grupo Gigante, S.A.B. de C.V.* de los 46 *Restaurants California* y de los siete *Beer Factory* de los cuales *CCM* era propietario.

Respecto a las cadenas de supermercados, ésta consistió en la escisión de *CCM* en dos compañías y en la venta a través de oferta pública de 159 tiendas de autoservicio, propias y rentadas, bajo los formatos de *Mega, Tienda Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana* y *Alprecio*, en favor de *Organización Soriana, S.A.B. de C.V.*

Como parte de los acuerdos alcanzados con *Soriana*, se otorgó una licencia de uso para la plataforma digital *Tienda Comercial Mexicana* por tres años, el uso del logo por dos años y se integrarían 21,300 empleados como miembros del equipo *Soriana* (*Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V.*, 2015).

En cuanto a *CCM*, una vez concluidas las transacciones arriba citadas, la empresa conservaría entre sus activos un centro de distribución, dos reservas territoriales, diversos inmuebles y 40 tiendas bajo los formatos de *City Market, Fresko* y *Sumesa*, mismas que representaban en 2014 el 22% de las ventas y el 24% del EBITDA operativo de toda la empresa (*Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V.*, 2015).

La decisión de vender gran parte de sus establecimientos surgió al identificar un segmento de mercado que no estaba siendo propiamente atendido, el cual estaba enfocado en satisfacer los gustos de los clientes de niveles socioeconómicos medio y alto. Estos

consumidores están dispuestos a pagar más por obtener una selección exclusiva de productos, buscan que exista variedad, un excelente servicio al cliente y tener una experiencia de compra dentro de cada tienda.

En este sentido, *CCM* decidió seguir creciendo en el sector premium y vender las unidades de negocio donde tenía una fuerte competencia por parte de *Walmart*, *Chedarui*, *Soriana*, entre otras donde mayormente predomina la estrategia de enfoque y liderazgo de costos, para así atender a un solo nicho de mercado donde existe un fuerte potencial de crecimiento y la diferenciación se centra en el producto y la calidad de este.

Por su parte, *Soriana* buscaba repetir el éxito obtenido a finales de 2007 cuando compró a *Grupo Gigante*, transacción que la llevó a tener una mayor participación en el mercado, pasando de tener una participación del 18% al 25% respecto a las empresas que cotizan en Bolsa, pero también a elevar los niveles de endeudamiento de la empresa hasta por 15,000 millones de pesos (El Economista, 2015). Es decir, con la compraventa de activos de *CCM*, *Soriana* esperaba lograr incrementar sus ingresos totales en un 37%, aumentar su EBITDA en 3,200 millones de pesos anuales y crecer su capacidad instalada en piso de venta en un 34% (Excelsior Online, 2015).

Cómo revés a las negociaciones alcanzadas entre *CCM* y *Soriana*, la *Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE)* ordenó una reducción en el número de tiendas que adquiere *Soriana* en un inicio, resultando en el ajuste al precio inicial de la operación y el lanzamiento de una nueva compañía que operaría las tiendas no compradas, *La Comer, S.A.B. de C.V.* (SeeNews Americas, 2016). De igual manera, en 2017 *COFECE* multó con más de 2.4 millones de pesos a *Soriana* por incumplimiento a diversos acuerdos iniciales que ponían en

riesgo el proceso de competencia y libre concurrencia a las cadenas de supermercados (Alto Nivel, 2017).

Rodrigo Benet, director de administración y finanzas de *Soriana*, anunció que en 2018 se iniciaría con la desaparición de la marca *Comercial Mexicana* y que las tiendas operarían únicamente a través de las marcas *Mega*, *Soriana Hiper*, *Soriana Express*, entre otras; medida que generará un gasto de capital (CAPEX) aproximado de tres billones de pesos (M-Brain, 2018).

Para 2019, Soriana anuncia su alianza con *Dunnhumby* y la implementación de la estrategia *Customer First*, que analiza datos y conocimiento sobre el comportamiento de los consumidores con el fin de personalizar sus experiencias de compra a través de ofertas segmentadas y brindando interacción empresa-cliente de manera presencial y en línea (Newsletter Logistics Mexico, 2019).

1.4.8 Conclusión del caso Soriana y Controladora Comercial Mexicana

Con base en la información analizada y conociendo el estado actual de *CCM* y *Soriana*, se determina que la operación inicial estuvo alineada a la estrategia de ambas compañías al buscar mejorar la experiencia de sus clientes dentro de su mercado selecto, pareciendo una decisión acertada en 2015 para ambas compañías. Para 2020 fue notorio que la estrategia seguida por *Soriana* no estaba dando los resultados esperados.

Con datos tomados de *Bloomberg*, se demuestra que independientemente del crecimiento inmediato que tuvo *Soriana* al momento de la adquisición del 40% en sus ingresos y del 44% en su EBITDA, una vez que estos se estabilizaron solo han logrado crecer 0.4% y 4% respectivamente (El CEO, 2020).

Continuando con las problemáticas presentadas, se encuentra la fuerte competencia que aportan cadenas como *Walmart de México* y *Chedraui*, los problemas de inventario y el largo tiempo que tomó la transición de marca *Comercial Mexicana* a *Soriana*, la cual no fue inmediata como en el caso de *Grupo Gigante*.

Por su parte, *La Comer* reportó un crecimiento del 21.2% en su EBITDA y del 18.1% en sus ingresos en el periodo de octubre de diciembre de 2020, en relación con el mismo periodo del año anterior, lo que la posiciona como la cadena de autoservicio con los mejores resultados (El CEO, 2021). Se habrá de recordar que *La Comer* es la cadena más joven en el mercado y una no planeada, sino forzada por las medidas tomadas por *COFECE* en 2015 (SeeNews Americas, 2016).

En este sentido, se concluye que ni *Soriana* ni *CCM* previeron la reacción de sus clientes a los cambios que la compraventa traería consigo y que actuaron con interés de monopolizar el sector económico al cual estaban enfocando sus negocios. Afortunadamente para *CCM*, *La Comer* ha tenido una gran recepción entre sus clientes y ha logrado hacer lo que sus cadenas premium mantengan a flote a la compañía.

1.5 Estrategias de crecimiento: caso Starbucks

En la presente sección se analiza la importancia de la búsqueda de acrecentar los negocios de una empresa, las alternativas de crecimiento, sus ventajas y desventajas, así como la aplicación de estas por parte de *Starbucks Corporation (Starbucks)*.

La primera tienda *Starbucks* abrió en 1971 en Seattle, desde el principio se propuso ser una empresa diferente. Una compañía donde no sólo se honrase el café y a su rica tradición, sino también, se crease una sensación de conexión (Starbucks, 2021) conocida como la experiencia *Starbucks*. Howard Schultz tuvo la visión de llevar la tradición de la cafetería italiana a los

Estados Unidos, que incluía una imitación del drama y el romanticismo típico de la experiencia de tomar un café en dicho país europeo.

La experiencia *Starbucks* es el corazón de la oferta de la firma y lo que la diferencia de otros minoristas de cafés y empresas de comida rápida, porque contiene elementos que profundizan el vínculo emocional de los consumidores con la marca. Algunos aspectos importantes que ejemplifican dicho vínculo emocional son que el cliente recibe un servicio genuino, un ambiente acogedor y una taza de café tostado preparado por manos expertas.

La misión de *Starbucks* es “Inspirar y nutrir el espíritu humano. Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez” (Starbucks, 2021).

1.5.1 Importancia del crecimiento para los inversionistas

De acuerdo con Eriksson y Hess (2011) el crecimiento dentro de una compañía puede verse como le sucedió a *Starbucks*, desde dos perspectivas: la primera, creciendo sus ventas a través de incrementar sus puntos de venta y la segunda, haciendo crecer las ventas de lugares ya existentes.

Vermeulen y Sivanathan (2017) hacen mención que el regreso de las inversiones está destinado de forma natural a reinvertirse, por tal motivo, de ser una compañía que está creciendo es más fácil tomar la decisión de hacerlo en el mismo lugar que genera ese retorno. Por esta razón, los CEO y directores buscan crecer las empresas teniendo como principal objetivo mostrar que las inversiones fueron hechas en negocios apropiados sin caer en inversiones perdidas o que no tienen futuro, que se tienen en control y pueden seguir generando mayores recursos.

1.5.2 Estrategias de crecimiento, sus beneficios y desventajas

Como parte de las decisiones estratégicas que tiene que tomar una empresa en el transcurso de su vida, se encuentran las relativas a su crecimiento y cómo alcanzarlo exitosamente. Kourdi (2015)

presenta diferentes rutas que pueden seguir los gerentes, mismas que estarán limitadas por los recursos de la compañía y su nivel de compromiso.

Ahora bien, para estar en posibilidad de determinar qué estrategia de crecimiento es más conveniente para cada empresa resulta necesario desarrollar cada una e identificar sus ventajas y desventajas.

1.5.2.1 Crecimiento orgánico

El crecimiento orgánico es el que se da con los recursos existentes de la compañía y que puede darse por el aumento de la industria o porque la empresa está teniendo más éxito al ingresar a nuevos mercados en comparación a sus competidores (Kourdi, 2015). Éste depende principalmente de:

- Competencias y capacidades: en qué es buena la organización y de qué es capaz.
- Planeación: el crecimiento da control total sobre el proceso de desarrollo y recae en la experiencia y especialidad de los colaboradores de la compañía.
- Tiempo: crecer orgánicamente suele ser un proceso lento que requiere paciencia, aplicación constante y un liderazgo que mantengan la estrategia.
- Dinero: es preferible el dinero generado dentro del negocio o proveído de un préstamo o dividendo. Necesario para pagar para nuevos miembros y recursos, desarrollar y producir bienes o desarrollar iniciativas de mercadotecnia.

Si no se tiene un desarrollo íntegro de los puntos citados, incluso habiendo deficiencias únicamente en uno, es poco probable que una empresa pueda tener un crecimiento orgánico.

1.5.2.2 Fusiones y adquisiciones

Probablemente la ruta de crecimiento más rápida, pero también la de mayor dificultad y con mayor riesgo (Kourdi, 2015). Las fuerzas que llevan a dos empresas a fusionarse pueden generar

tensiones a largo plazo, si hay deficiencias en la comunicación y cultura de cada una. Para que tenga éxito es esencial contar con un liderazgo sólido, prudente y diligente.

El Profesor Emérito Donald K. David de la Escuela de Negocios de Harvard, Joseph Bower, concluyó que hay cinco actividades estratégicas que se suelen presentar en fusiones y adquisiciones (Kourdi, 2015, pág. 110), mismas que se representan en la Imagen.

Imagen 5: Actividades estratégicas en fusiones y adquisiciones.



Nota: Creado con datos de Joseph L. Bower (Kourdi, 2015).

La decisión de fusionarse o adquirir un negocio suele ser compleja y venir acompañada de un gran riesgo, si es llevada de manera correcta puede resultar en un crecimiento rápido y de gran escala, pero si no es así puede terminar siendo muy dañino para ambas compañías.

Kourdi (2015) identifica tres etapas para el proceso de fusión o adquisición:

- Planeación y preparación: formada por la decisión de qué estrategia se tomará; identificación y selección de mercados objetivo, así como de las oportunidades disponibles; decisión sobre los objetivos específicos y entendimiento de las situaciones que los afectan; evaluación del mercado actual y su potencial tomando en cuenta los

activos tangibles e intangibles, la experiencia de su personal y la posibilidad de que permanezcan.

- Debita diligencia: proceso de investigar una compañía a detalle. Las decisiones más relevantes en cuanto a la debida diligencia versan respecto a la importancia del precio y de los acuerdos respecto a garantías e indemnizaciones.
- Planeación post adquisición e integración: es importante identificar los beneficios del acuerdo lo antes posible para contar con impulso y apoyo hacia la negociación. Se deberá tomar en cuenta la estrategia del negocio, su cultura y estilo de manejo, problemas de comunicación, presentación y entendimiento, mercados enfocados al cliente, problemas de la gente, manejo de procesos y sistemas y la necesidad de informar a los accionistas.

En el caso de las fusiones y adquisiciones, uno de los mayores riesgos y posibilidades de falla se presentan precisamente por el desconocimiento de la parte fusionada o adquirida o cuando estas se dan por querer acaparar un mercado, como sucedió con el caso *Soriana* y *CCM*.

1.5.2.3 Alianzas estratégicas, asociaciones y Joint Ventures

En el caso de las alianzas estratégicas, asociaciones y *Joint Ventures*, el crecimiento entre compañías puede ser vertical y horizontal, implicando que son negociaciones entre empresas relacionadas y complementarias, pero no necesariamente iguales y cuyo fin es llegar a más clientes. Kourdi (2015, pág. 116) señala que para que una alianza sea exitosa, los involucrados deben:

- Alejarse de prácticas ilegales.
- Evaluar los términos e implicaciones de la negociación para garantizar se de en las mejores intenciones y funcione correctamente.
- Estructurar y planear cómo funcionará la alianza y anticipar potenciales riesgos.

- Prepararse para expandir la alianza a terceros.

Las alianzas suelen ser usadas para razones específicas, dentro de las que se encuentra (Kourdi, 2015):

- El deseo de reducir riesgos y mercados inciertos.
- La necesidad de compartir inversiones de capital a gran escala.
- Inyectar espíritu emprendedor a negocios en proceso de maduración.

1.5.2.4 Diversificación

La diversificación implica moverse a un área adicional al mercado en el cual se desenvuelve la compañía y puede alcanzarse a través de asociaciones y nuevos financiamientos. Kourdi (2015) identifica entre los beneficios de esta alternativo los siguientes:

- Eliminar el exceso de confianza o dependencia en un pequeño grupo de clientes.
- Hacer un negocio existente más atractivo.
- Acrecentar la participación en el mercado de ambas empresas.
- Protección contra cambios en las condiciones de los mercados tradicionales.
- Minimizar el riesgo de abandonar un mercado si se decide cambiar a uno más benéfico.

1.5.2.5 Especialización

Opuesta a la diversificación, la especialización requiere eliminar o redefinir las actividades no esenciales para el negocio y enfocarse en las actividades fundamentales. El éxito de esta estrategia recaerá en ser suficientemente mejor que la competencia y la adaptación y anticipación en los mercados.

Para tener éxito en la especialización de un negocio habrá que identificar entre las actividades esenciales y las no esenciales, así como decidir cómo balancear las mismas (Kourdi, 2015):

- Tener claridad respecto a qué es esencial y que no, habrá que reconocer que hay actividades dinámicas que se mueven entre categorías.
- Estar preparado para sobrellevar la resistencia al *outsourcing* y reacomodo de responsabilidades.
- Delegar actividades esenciales a gerentes medios que tendrán una mayor visión de las tendencias de mercado.
- Promover soporte excepcional para actividades de *outsourcing* y manejo de contexto.

1.5.2.6 Desventajas del crecimiento

Habiendo analizado las estrategias de crecimiento propuestas por Kourdi (2015) y sus principales ventajas, se habrá de hacer hincapié en que no es un proceso sencillo y que puede resultar extenuante, más cuando se acompaña de una gran inversión de dinero. “El crecimiento puede interrumpir procesos existentes, estructuras organizaciones y procesos de trabajo” (Kourdi, 2015, pág. 119).

En cuanto a los competidores, estos pudieran ver el crecimiento de una compañía como una debilidad, dándoles la oportunidad de atacar al ver un cambio en la estrategia y estructura de una empresa; o, por el contrario, pudieran verlo como la oportunidad de incursionar en un nuevo mercado.

En resumen, decidir acrecentar una compañía traerá consigo cambios y afectaciones en toda su estructura, desde cómo se toman las decisiones, la fuerza laboral y hasta en la misma innovación del negocio y mercado, dependiendo principalmente de la velocidad y escala del crecimiento.

1.5.3 Estrategias de crecimiento en el caso Starbucks

La estrategia de crecimiento que adoptó *Starbucks* fue la de crecimiento orgánico. Como ya se mencionó, esto ocurre cuando una empresa es capaz de crecer con sus propios recursos. Durante 1988, Howard Schultz utilizó el éxito de la compañía para abrir más tiendas en Estados Unidos y alrededor del mundo. Debido a que identificó primeramente las largas filas en las tiendas existentes y segundo porque reconocía un patrón de tráfico diferente que atraería a nuevos consumidores debido a que la ubicación de la primera tienda era inconveniente. Este primer acercamiento a un enfoque de crecimiento orgánico ocasionaría una mínima reducción en los volúmenes de ventas en tiendas, preservaría la experiencia *Starbucks* y tendría como propósito atraer nuevos clientes (Eriksson & Hess, 2011).

En el año 2000, Schultz se retiró de la posición de CEO de *Starbucks*, que para ese entonces contaba con aproximadamente 2,619 tiendas en Estados Unidos y 525 alrededor del mundo. En su reporte anual del 2000 anunció ingresos de \$2.2 billones de dólares. Su posición fue ocupada por Orin Smith y después de cuatro años de ejecución el número de tiendas incrementó a 5,265 en Estados Unidos, en su reporte anual del 2004 se presentaron ingresos de \$5.3 billones de dólares (Eriksson & Hess, 2011). El enfoque de crecimiento orgánico se destacó por la automatización de procesos principalmente en maquinaria, logrando optimizar los tiempos de espera y prevenir lesiones por estrés en los baristas. Así mismo se introdujo un nuevo menú de desayuno y comida para incrementar las ventas de alimentos.

Después del retiro de Smith, la posición fue ocupada por Jim Donald. Del año 2005 al 2007 Starbucks pasó de 6,000 tiendas en Estados Unidos a 8,505 lo cual representa un 42% de crecimiento. Hablando de establecimientos en el extranjero, el número aumentó de 2,888 a 4,327 en el mismo lapso, lo cual representa un incremento del 50% (Eriksson & Hess, 2011).

El crecimiento acelerado de las tiendas generó preocupaciones en los procesos, en la oferta de productos y en el diseño de las tiendas. La mayoría de los cambios empezaron a surgir como respuesta para la resolución de cuestiones urgentes en vez de aspiraciones. Al inicio las iniciativas fueron recibidas por los clientes, pero a la larga fueron degradando la experiencia *Starbucks* y mercantilizaron la marca. A medida que se aceleraba el crecimiento, era cada vez más difícil mantener una relación cercana con los clientes que eran parte fundamental de la misión de *Starbucks* (Eriksson & Hess, 2011).

También se estaba volviendo más difícil el cuidado y mantenimiento de lo que sucedía en las tiendas nuevas y existentes, por ejemplo, se elegían ubicaciones incorrectas o no se capacitaba adecuadamente a los baristas recién contratados dando como resultado un declive en la calidad de las bebidas.

Para febrero del 2007, *Starbucks* inició a observar los signos de decaimiento en sus números, el incremento de competidores en la industria y el declive de la imagen de la marca. El crecimiento orgánico masivo de la década y medía anterior, había ocasionado la pérdida de gran parte de lo que había en un inicio hecho atractiva a la organización. Durante este año a Schultz le preocupaba que la organización hubiera perdido la capacidad de contar su propia historia, al visitar varias tiendas alrededor del mundo descubrió que se estaba perdiendo la aptitud de transmitir la experiencia *Starbucks*. Para 2008, la firma tenía aproximadamente 17,000 tiendas operando en 49 países, aproximadamente 200,000 empleados, y 50 millones de clientes cada semana (Eriksson & Hess, 2011).

1.5.4 Problemas de ejecución de Starbucks

De acuerdo con Eriksson y Hess (2011) se pueden mencionar las causas de los problemas. Al primera de ellas es estrategia. El apetito de crecimiento desde sus inicios marca el principal

problema de ejecución, sin embargo, como punto número dos, los movimientos de Howard Schultz 1971-2000, Orin Smith 2000-2005, Jim Donald 2005-2008 y Schultz nuevamente el 7 enero 2008, muestran el efecto combinado que tienen los cambios en la administración y que también generaron problemas internos.

En 2008 Schultz descubrió que a cientos de tiendas les faltaba la relación entre ventas e inversión que justificaba su funcionamiento, resultando en locaciones que se abrían en ubicaciones inadecuadas y se canalizaban entre sí. En julio del 2008, *Starbucks* anunció el cierre de 600 tiendas con bajo rendimiento, afectando 12,000 empleos. En enero del 2009, la compañía notificó del cierre de 300 adicionales, afectando 6,700 vacantes (*Eriksson & Hess, 2011*).

También durante este año, se hizo evidente que las operaciones de la cadena de suministro no estaban a la par de la calidad del café, el crecimiento explosivo de la compañía provocó que se descuidara la disciplina y competencia de una logística de clase mundial. Por ejemplo, las tiendas se quedaban con falta de comida, vasos, agua y algunos otros suplementos, también los almacenes de los proveedores no tenían suficiente inventario disponible para satisfacer las necesidades de las tiendas.

Uno de los factores menos obvios que afectaron el declive de *Starbucks* fue que la economía en general vislumbraba signos de problemas financieros. Durante 2008, esta organización no fue la única empresa que reportó resultados decepcionantes, pocas estaban saliendo bien debido al contexto de incertidumbre económica y la disminución de la confianza del consumidor. En diciembre del 2008 (*Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014*), la oficina nacional de investigación económica anunció públicamente que la economía de EE. UU. había estado en recesión desde diciembre del 2007. Los trabajadores estadounidenses sufrían cada vez más el impacto de ello, en junio del 2008, el desempleo había aumentado en un 5.5 por ciento, el

más alto en casi cuatro años (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014). Muchos consumidores estaban bajo la presión de disminuir el gasto discrecional provocando que el concepto de mercadeo de *Starbucks*, la idea de que todos podían permitirse un pequeño lujo diario fuera irreal en aquellos momentos.

La cultura que entendió en todo momento Schultz, y la estrategia de crecimiento modificada por él mismo a su regreso en el 2008, respaldan el efecto de las causas en los dos puntos analizados. Los aspectos más importantes de la transformación de *Starbucks* se fundamentan en tres pilares estratégicos, los cuales fueron (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014):

- Mejorar el estado actual del negocio minorista de *Starbucks* en los Estados Unidos. La primera iniciativa fue la más urgente porque el negocio estadounidense proporcionaba la mayoría de los ingresos de la compañía. Además, el desempeño de las tiendas en EE. UU. moldeaba la percepción global de la empresa y la marca. Para abordar los problemas, el liderazgo tendría que reducir la velocidad de apertura de tiendas y también evaluar y luego cerrar cualquier ubicación con bajo desempeño.
- Revivir el vínculo emocional con la marca *Starbucks*. La segunda iniciativa se enfoca en profundizar el vínculo emocional de los clientes con la empresa. Su ejecución dependía de traer interesantes innovaciones de productos a los consumidores, así como mejorar la experiencia.
- Realizar los cambios a largo plazo en las operaciones y la estructura de costos de la empresa. La tercera iniciativa consistió en la reingeniería de la estructura organizacional de *Starbucks*. Se buscaba examinar las operaciones, la cadena de suministro y las capacidades de IT de la empresa para reducir costos, aumentar eficiencia y mejorar el servicio al cliente.

En 2010, Schultz reafirmó su compromiso con la innovación en su reunión anual con los accionistas, donde hizo mención que la transformación de *Starbucks* se logró gracias a la “disciplina y por el crecimiento rentable al adoptar el mercado global y aprovechar la fuerza de su marca a través de canales nuevos y existentes” (Eriksson & Hess, 2011, pág. 18). Schultz categorizó las opciones de crecimiento en cuatro factores que son mejoras, innovación, escalamiento y adquisición estratégica.

1.5.5 Aspectos que pudo mejorar Starbucks en su estrategia de crecimiento

Uno de los factores que impulsaron el crecimiento de la compañía fue el aumento de la demanda de los consumidores de café. Sin embargo, el aspecto de mayor contribución fue sin duda el modelo de negocio porque logró obtener el liderazgo en el mercado gracias a su ventaja competitiva que se basaba en la experiencia *Starbucks*. Algunos de los aspectos que mencionaron Marshall Fisher, Vishal Gaur y Herb Kleinberger (2017) que la organización pudo implementar para tener un crecimiento sustentable son:

- Seguimiento de las métricas correctas. Una medida que pudo implementar *Starbucks* para ralentizar el ritmo de expansión fue el cálculo del ROIC (retorno sobre el capital invertido) para cada nueva tienda. Otros ejemplos de métricas que también se pudieron implementar fueron el cálculo de los ingresos por tienda y los ingresos estimados agregados por tienda nueva. Con ello *Starbucks* hubiera podido identificar que la relación entre ventas e inversión no justificaban el funcionamiento a largo plazo de algunas de las nuevas tiendas, previendo así la apertura de tiendas que no eran rentables o el canibalizar tiendas existentes debido a nuevas tiendas.
- Dejar de abrir nuevas tiendas. En el caso de *Starbucks* hubo un momento cuando la selección de estándares para apertura de tiendas comenzó a ser más flexible. Al inicio

Starbucks tenía una metodología estricta para la selección de nuevas tiendas, además de tomar en cuenta aspectos demográficos adicionaba censos de datos para identificar segmentos de estilo de vida que se convertían en su público objetivo. Adicionalmente la locación tenía que ser accesible a pie, en vehículo e incluyente con personas discapacitadas.

Al incrementar el número de nuevas tiendas, las locaciones ideales a estos principios estaban sobresaturadas provocando la expansión en nuevas áreas, que en retrospectiva no arrojaron los resultados de mercado esperados. Cuando llega al punto en el que la mayoría o todas las opciones de expansión tienen un ROIC inaceptable, es hora de reducir la tasa de apertura de tiendas o dejar de abrirlas por completo (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017)

- Impulsar las ventas de las tiendas existentes. Este punto hace alusión a realizar mejoras operativas dentro de las tiendas ya existentes para aumentar los ingresos de la empresa más rápido que los gastos. *Starbucks* podría haber ampliado o remodelado tiendas ya existentes al examinar que eran puntos de ventas atractivos para el consumidor en vez de invertir el dinero en una nueva tienda. También la innovación juega un papel importante, pudo haber buscado nuevos productos o presentaciones.

En conclusión, el crecimiento constante y predecible es la meta que cualquier empresa busca y lo que los inversionistas valoran. Pero es primordial tomar en cuenta que el crecimiento de una compañía traerá consigo cambios y afectaciones en toda su estructura. Por ello debe estar preparada para dichos cambios por medio de la implementación de métricas que ayuden a verificar si la escala y la velocidad del crecimiento es adecuada, y sobre todo que logren identificar cuándo es momento de ralentizarlo.

También es importante no perder de vista la razón de ser del negocio para no afectar la ventaja competitiva, como sucedió en el caso de *Starbucks* donde el crecimiento opaco la experiencia *Starbucks* que constituía su principal diferenciador.

1.6 Financiando el crecimiento: caso *Panera*

Panera Bread Company (Panera) tuvo sus orígenes en otra exitosa empresa de pan fundada en 1981, *Au Bon Pain Co*, cuyo éxito en la década de los ochenta dio lugar a la compra en 1993 de *Saint Louis Bread Company*, una pequeña empresa de pan y café localizada en Saint Louis, Misuri. Para finales de 1999, el concepto de *Saint Louis Bread Company* y *Au Bon Pain* se fue expandiendo bajo el nombre de *Panera Bread* (Lipson, 2019).

El objetivo principal de *Panera* es crear una experiencia gastronómica centrada en el pan recién horneado, por ello un elemento fundamental de su propuesta de valor es proporcionar a sus consumidores un pan de alta calidad a través de los mejores ingredientes, un equipo especializado y una capacitación rigurosa. “Los panes *Panera* se hornean frescos todos los días, en todos los lugares” (Lipson, 2019, pág. 1).

Panera proporciona un ambiente cálido y acogedor a sus consumidores para que puedan experimentar alimentos saludables recién hechos, servidos por personas que realmente se preocupan (Lipson, 2019).

El éxito en su modelo de negocio dio como origen el crecimiento de la empresa, la cual contaba con 20 tiendas físicas en 1993 y que terminó el 2006 con más de 1,000 ubicaciones en 38 estados de Estado Unidos de América bajo los nombres de *Panera Bread* y *Saint Louis Bread Co*. Por tres años consecutivos, que terminaron en 2006, los ingresos totales crecieron un promedio del 32% anual, con un 12% de ganancia operativa sobre ventas (Lipson, 2019).

1.6.1 *Financiamiento de una empresa para su crecimiento*

Churchill y Mullins (2021) señalan la existencia de tres factores críticos a considerar para calcular la tasa de crecimiento (*SFG*, por sus siglas en inglés) que pueden mantener las empresas conforme a sus operaciones actuales o, caso contrario, el punto que necesitan ajustar y la posible necesidad de encontrar nuevos fondos para respaldar su incremento. En conjunto, estos factores determinan la medida a la cuál una empresa puede sostener su expansión a través de los ingresos que genera sin tener que recurrir al apalancamientos o apoyo de inversores, siendo los siguientes:

- El ciclo de efectivo operativo de una empresa. Es la cantidad de tiempo que el dinero de la empresa está inmovilizado en el inventario, así como otros activos corrientes, antes de que éste se retorne en virtud del pago de los clientes por los bienes y servicios que se produjeron. Cuanto más corto sea el ciclo, más rápido podrá la empresa redistribuir su efectivo y crecer a partir de fuentes internas.
- La cantidad de efectivo necesaria para financiar cada dólar de ventas, incluido el capital de trabajo y los gastos operativos.
- La cantidad de efectivo generado por cada dólar de ventas.

Con estos tres factores expuestos, una empresa pudiera expandirse con mayor rapidez al manipular cualquiera de ellos puesto que mejorarán la capacidad de crecer a partir de fondos generados internamente (Churchill & Mullins, 2021), como es visible en los siguientes ejemplos:

- Flujo de efectivo a exceso de velocidad: la gestión de activos se mejora al reducir la cantidad de tiempo de rotación de inventarios y al hacer el cobro de las cuentas pendientes de pago, aumentando el rango de crecimiento de la empresa.
- Reducir costos: implica que las compañías disminuyen la cantidad de efectivo que necesitan para invertir. Al contar con grandes márgenes brutos, las empresas tienen la

posibilidad de crecer rápidamente porque tienen que mantener relativamente poco dinero en efectivo para el inventario y sus altos márgenes de ganancias genera suficiente efectivo para invertir en crecimiento.

- Aumentando los precios: si se aumentan los precios sin afectar la demanda se obtiene como resultado un incremento en los márgenes de ganancia. Si los costos se mantienen, el alza en el valor de los productos reduciría los costos de venta y los gastos operativos; resultando en el mantenimiento de una tasa de crecimiento ligeramente más baja de lo que podría permitirse si se redujeran los costos mientras se mantiene un precio estable.

Es posible que una empresa manipule más de un factor crítico a la vez para obtener un mejor *SFG*. Dentro de las ventajas del cálculo de la tasa de crecimiento autofinanciable se encuentra la aportación de información relevante respecto a la eficiencia operativa de la empresa, la identificación de líneas de producto y segmentos de clientes con mayor potencial de crecimiento, así como la visualización de tipos de negocios que podrían ser atractivos de inversión.

En ocasiones, las compañías necesitan incrementar su inversión en activos fijos, mercadotecnia o en investigación y desarrollo (I+D); en estos casos, una parte del efectivo generado en cada ciclo operativo debe reservarse para financiar los gastos que abarcan estas nuevas etapas. Por ejemplo, cuando se decide invertir en activos fijos adicionales, este periodo tiene un efecto negativo en la capacidad de crecimiento de la compañía, por ello es importante proyectar los costos adicionales y compararlos con cualquier flujo de efectivo adicional que generarían las nuevas instalaciones para permitir calcular su tasa *SFG* para dicho escenario.

Otras características que influyen en el *SFG* según Churchill y Mullins (2021) son las diferentes líneas de productos, clientes y unidades de negocio porque, a menudo, contienen distintas características de efectivo y operación. Por lo que se puede calcular para empresas y

unidades de negocio de cualquier tamaño, así como a cualquier segmento de mercado, y se puede evaluar a partir de datos históricos o al extrapolar las suposiciones de rendimiento a futuro, siendo una herramienta efectiva para la comprensión de las consecuencias de decisiones de crecimiento.

El crecimiento es difícil de gestionar y depende de contar con los recursos necesarios, por lo que hacer uso adecuado de las finanzas de la empresa es un elemento clave en la planificación de la expansión y la evaluación de oportunidad.

1.6.2 Identificación de una estrategia en declive

De acuerdo con D. Sull, Turconi, C. Sull y Yoder (2017) una empresa debe tener dentro de su estrategia clientes objetivo, una propuesta de valor y cómo entregaría, vendería o distribuiría los productos o servicios; siendo el quién, qué y cómo la base de su estrategia. Una vez comprendido lo anterior, se puede observar e identificar el rumbo en el que se encuentra la compañía.

Después de tener clara la estrategia en cada empresa, se definen por consecuencia los números o parámetros dentro de los cuales tendrá que mantenerse para alcanzar el objetivo planteado. Estos objetivos a nivel financiero tienen que ver con los resultados planteados de manera trimestral, semestral o anualmente. Partiendo de que cada estrategia tiene sus parámetros a revisar, es importante que se consideren todos los factores que rodean al negocio, tanto externos e internos. Por ejemplo, el *COVID* de manera externa puede alterar el rumbo y los precios de las acciones, ahora bien, los internos son las mediciones financieras.

Al hablar de aspectos financieros, los principales indicadores a revisar son el retorno sobre el patrimonio (ROE) y retorno sobre el capital invertido (ROIC). Estos nos dan un panorama de lo que tienen dentro de la compañía y un indicio de cómo quedarán proyectadas las acciones a un mediano y corto plazo.

Con el ROE se puede ver la rentabilidad obtenida por los inversionistas en un determinado periodo, la cual se puede obtener a través de la fórmula $ROE = \text{utilidad neta} / \text{patrimonio}$. Por otro lado, el ROIC presenta la rentabilidad de una empresa en relación con la cantidad total de capital que ha invertido de su propio dinero, obtenible por medio de la fórmula $ROIC = \text{beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)} / \text{capital invertido}$.

Adicionalmente, en concordancia con Dobbs y Koller (1998), se tienen dos indicadores adicionales del mercado de valores que pueden proporcionar información relevante. El primero es el rendimiento total para los accionistas (*TSR*, por sus siglas en inglés) y el segundo el valor económico agregado (*MVA*, por sus siglas en inglés). El primero mide el desempeño frente a las expectativas, estando relacionado con la velocidad de crecimiento y las expectativas dentro del mercado; mientras que el segundo mide el valor creado durante un año tomando la ganancia operativa después de impuestos de una empresa y deduciendo un cargo por el capital empleado. Como resultado, los mercados juegan con lo que se espera de una compañía y lo proyectan plasmando expectativas que pondrán precio a cada acción vendida en el futuro.

1.6.3 Estrategia competitiva genérica de Panera

Dentro de las estrategias genéricas de Porter (1980), se puede identificar a *Panera* como un diferenciador enfocado, puesto que orienta sus ventas a las necesidades de un grupo de compradores en específico, los que disfrutan y están dispuestos a pagar por un platillo y entorno gastronómico de buena y alta calidad.

Asimismo, además de enfocarse a un grupo de consumidores, *Panera* busca la diferenciación a través de la alta calidad de su pan, el cual es horneado diariamente en todas las sucursales en hornos de estilo europeo con losa, lo que limita y dificulta a sus competidores (Lipson, 2019).

La estrategia seguida por *Panera* es apreciada y valorada por sus consumidores a tal magnitud que los han llevado a conseguir una posición privilegiada respecto a sus competidores, así como altos estándares de satisfacción según encuestas realizadas a sus clientes (Lipson, 2019).

1.6.7 Estrategia de crecimiento en el caso Panera

En atención a las rutas de crecimiento que puede seguir una empresa según Kourdi (2015), *Panera* ha vivido dos de ellas en tres momentos de su vida: la primera de manera inorgánica cuando *Au Bon Pain* adquiere de manera exitosa a *Saint Luis Bread Company* en 1993, para después consolidarse bajo el nombre de *Panera Bread*; la segunda de manera orgánica a través del uso de sus recursos una vez estableciéndose como una sola compañía; y la tercera al ser comprada por *JAB Holding* en 2017 (El Economista, 2017).

El crecimiento orgánico y financiamiento seguido por *Panera*, mismo que resultó en el incremento de 20 tiendas existentes en 1993 a más de 1,000 locaciones en 2006; consistió en la creación de panes artesanales y en el otorgamiento de experiencias para los clientes, así como en el autofinanciamiento a través de la retención de ganancias y aumentos modestos a su capital, siendo renuente a la adquisición de apalancamiento, lo que resultó en una caída de sus márgenes (Lipson, 2019).

No obstante, el éxito obtenido hasta 2006, la afectación a la industria de alimentos en 2007 por el alza en los costos de materia prima y la baja en los márgenes de crecimiento de transacciones, siendo este el aumento de las ventas en una tienda ignorando el efecto de los aumentos de precio, alcanzó a *Panera* y la orilló a operar bajo márgenes más estrechos.

Como resultado de ello y en complemento a la incertidumbre de los costos, el precio de la acción de *Panera* bajó un 40% a finales del año 2007 y se hizo evidente la necesidad de adquirir recursos a través de terceros a corto y largo plazo (Lipson, 2019).

Cuando *JAB Holding*, empresa alemana privada propietaria de restaurantes de comida rápida como *Krispy Kream* y *Chipotle Mexican Grill*, alcanza en 2017 un acuerdo por la adquisición de *Panera*, ésta última ya contaba con una deuda neta de cerca de 340 millones de dólares (El Economista, 2017). No obstante, una vez anunciada la compraventa y en virtud de toda la especulación que se dio en torno a la misma, *Panera* subió un 14% en Nueva York y sus acciones tuvieron un alza del 34% respecto al valor en que fueron adquiridas (Gestión, 2017).

1.6.4 Aspectos que pudo mejorar Panera en su estrategia de crecimiento

La falta de apalancamiento al inicio de sus operaciones a través de préstamos y créditos de terceros jugó en contra de *Panera*. El temor a adquirir deudas permanentes y decidir solventar su crecimiento únicamente a través de los recursos que la misma empresa estaba generando resultó en la desaceleración progresiva de sus ganancias y eficiencia operativa, especialmente contemplando el alza en sus costos.

Al identificar que el crecimiento orgánico no estaba resultando en beneficio de *Panera* y considerando el éxito obtenido por la compraventa celebrada entre *Au Bon Pain Co.* y *Saint Louis Bread Company*; se puede concluir que *Panera* buscaba repetir dicho logro al ser adquirido en 2017 por *JAB Holding*, mismo que resultó en un crecimiento inmediato y lógico por el valor de la operación y la especulación que hubo en torno a la misma. Sin embargo, es de considerar que esta medida pudo ser tomada de manera precipitada y, hasta cierto punto, de forma desesperada por parte *Panera*, corriendo por ende el riesgo de ver un estancamiento como el presentado por *Soriana* al adquirir parte de *CCM*.

1.7 Liderazgo estratégico

Dentro de toda organización es crucial contar con un liderazgo fuerte que impulse, motive e inspire a los colaboradores a estar comprometidos con las metas y objetivos de la compañía ya que, como acertadamente señala Linda Lambert (1995, pág. 1) “el liderazgo ya no es una cualidad en una persona, sino un fenómeno en grupo”.

No es posible concebir una definición universal de liderazgo ya que cada autor lo ha interpretado desde su perspectiva y experiencia, como es el caso de la Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología, Ileana Regla Alfonso Sánchez (1999), quien infiere que es una disciplina cuyo ejercicio influye en un grupo determinado con el fin de alcanzar ciertas metas preestablecidas de carácter beneficioso y útil para satisfacer las necesidades del grupo. Por su parte, el General Exjefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ecuatorianas, Paco Moncayo Gallegos (2020, pág. 162) lo define como “una relación social y, fundamentalmente, una relación de poder”.

En el mismo sentido, no se puede otorgar una definición universal de liderazgo estratégico, ya que este siempre estará condicionado a las vivencias y conocimientos de cada industria y, más específicamente, de cada individuo. Una interpretación general puede ser la proporcionada por Ivette de Jacobis (2017) quien señala que es aquel que busca transformar a una organización a través de su visión, valores, cultura, estructura, sistemas y estrategia.

Ahora bien, para resolver los problemas a que se enfrentan los líderes estratégicos en el cumplimiento de sus responsabilidades es importante que cuenten con ciertas aptitudes como son la creatividad, análisis crítico, apertura al exterior, así como estar alejados del pensamiento estrecho y carente de flexibilidad intelectual (Rodrigues Pinto & Guimarães Honorato, 2020).

Por su parte, Hill y Jones (2009) identifican como características fundamentales de los líderes estratégicos las siguientes:

- **Visión, elocuencia y coherencia:** se debe contar con una visión precisa que guíe a la organización, ser elocuente para transmitir dicha visión a la empresa y ser coherente en su actuar.
- **Compromiso:** para dirigir con el ejemplo, el líder debe estar comprometido con la visión y modelo de negocios de la compañía, así como demostrarlo a través de sus acciones y palabras.
- **Información:** contar con habilidades de comunicación e investigación que le permitan estar enterado de lo que sucede en la empresa, así como detectar oportunidades de mejora.
- **Delegar y facultar:** permitir a elementos clave la toma de decisiones sirve para motivar a los colaboradores y apoya a que haya una mayor aceptación y facilidad en la implementación de las decisiones.
- **Inteligencia en el ejercicio del poder:** buscar actuar en conjunto y no en contra de los subordinados, no imponer su autoridad de manera forzada.
- **Inteligencia emocional:** trabajar y manifestar atributos psicológicos como son el autocontrol, autoconocimiento, motivación, empatía y habilidades sociales.

A manera de ejemplo de un líder estratégico con estas características fundamentales se puede señalar a Howard Schultz, actual propietario y CEO de *Starbucks*. Schultz comenzó a trabajar para la compañía después de una reunión que mantuvo con los fundadores Gerald Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker, en la que los convenció de que lo designaran como director de ventas y mercadotecnia teniendo tan solo 29 años (Díaz, 2020).

Después de renunciar en 1985 por diferencias con los fundadores y abrir *Il Giornale*, cafetería y heladería con música que buscaba crear una atmósfera agradable para compartir con amigos o hacer negocios, Schultz compra y se vuelve CEO de *Starbucks* en 1987, momento en que empieza a crear e implementar la experiencia *Starbucks* (Díaz, 2020). Bajo su liderazgo, aún después de un corto retiro, logró que la empresa cuente actualmente con más de 21,000 establecimientos en 65 países y que él como empresario sea uno de los multimillonarios del mundo según Forbes (2016).

1.7.1 *Influencia de la toma de decisiones gerenciales sobre la estrategia*

En las organizaciones, el común denominador es que las estrategias y objetivos sean establecidos por la alta gerencia y los ejecutivos para centralizar y controlar todos los aspectos del crecimiento. Sin embargo, en las grandes empresas es complicado obtener este nivel de control.

La razón para que exista esta discrepancia entre las grandes compañías, acorde con Bower y Gilbert (2007), radica en el enfoque diferente que le dan los gerentes de nivel medio, puesto que mientras el equipo corporativo está apenas planeando y lanzando las iniciativas, los gerentes operativos ya están tomando decisiones y realizando acciones que terminan por debilitar o mejorar las estrategias corporativas.

Un ejemplo es el caso de *Starbucks* bajo el liderazgo de Jim Donald, tercer CEO, quien recibió la organización en 2005 (Eriksson & Hess, 2011). Donal enfrentó diversos desafíos a su liderazgo, sobre todo después del legado de Schultz y la venta de la experiencia *Starbucks*, la cual consta en brindar un servicio distinguido en comparación con su competencia, donde los consumidores se sentían familiarizados con los baristas, disfrutaban del arte de la preparación de sus bebidas, el aroma a café en las instalaciones y la oferta de una gran variedad de productos de temporada y personalizados (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014).

Como parte de la estrategia orgánica de expansión de Jim Donald, los gerentes operativos comenzaron a contratar personal de manera desmesurada que les permitieran cumplir con los objetivos impuestos y operar las nuevas sucursales, del año 2005 al 2007 *Starbucks* paso de 6,000 tiendas a 8,505 en Estados Unidos (Eriksson & Hess, 2011). Este crecimiento acelerado resultó en baristas nuevos con capacitación deficiente o no familiarizados con la misión y visión de la compañía, dejando de ofrecer y vender la esencia de la experiencia *Starbucks*, repercutiendo en la calidad del producto y servicio.

Para subsanar las deficiencias de Donald y lograr regresar a la calidad original, fue necesaria la intervención de Howard Schultz, quien puso un alto a la expansión y visitó las sucursales presencialmente para asegurarse que los nuevos lineamientos se estuvieran implementando correctamente.

Otro aspecto importante de la estrategia es la asignación de recursos para el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía ya que, si no es considerado por los altos mandos al momento de la toma de decisiones, resultará complicado que los colaboradores tengan acceso adecuado a los bienes necesarios. En este sentido, Bower y Gilbert (2007) mencionan que, si la determinación de recursos no está alineada con las estrategias de la organización, los gerentes de nivel medio tendrán que buscar alternativas para conseguir dinero y materiales para el cumplimiento de las metas de sus divisiones, incluso en ocasiones engañando o burlando los procesos o sistemas internos de la empresa. Estas decisiones recaen por tanto completamente en el juicio y opiniones de los encargados de cada área, dependiendo directamente de su experiencia y habilidades, resultando en la formación, modificación o destrucción de la estrategia corporativa.

Como corolario, los líderes en altos cargos juegan un papel principal y crucial para establecer y vigilar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de las compañías, pero son también responsables de considerar a los gerentes operativos en sus decisiones ya que son quienes están involucrados en las actividades del día a día, debiendo emitir juicios de valor al momento de asignar recursos y tomar decisiones por sí mismos para el funcionamiento de la empresa.

1.7.2 Habilidades esenciales del liderazgo estratégico

Las organizaciones constantemente se enfrentan a un entorno complejo, competitivo y algunas veces hostil, por ello requieren de líderes que tengan habilidades para convertir amenazas en oportunidades. Shoemaker, Krupp y Howland (2013), consideran que entre más impredecible es el entorno, mayor será la oportunidad para una empresa, pero siempre que se cuente con las habilidades de liderazgo necesarias. En este sentido, identificaron seis aptitudes indispensables de los líderes: anticipar, desafiar, interpretar, decidir, alinear y aprender.

Cuando las seis habilidades se dominan y se usan en conjunto permiten a los líderes pensar estratégicamente, adaptarse de manera efectiva frente a los contratiempos y les brindan la capacidad de ser reactivos ante los cambios. Resulta entonces necesario desarrollar cada una de las aptitudes propuestas por los autores (2013), así como identificar sus características y su influencia en la toma de decisiones.

1.7.2.1 Anticipar

Los líderes estratégicos siempre están vigilantes del entorno, buscan perfeccionar su capacidad para anticipar resultados por medio de la búsqueda de señales de cambio. Requieren considerar varios escenarios y recopilar información de diversas fuentes con el fin de prever hacia dónde se dirige la industria en cuestión, tanto de manera interna como externa a la organización (2013).

Para mejorar su habilidad de anticipar, hablan con todos los actores que intervienen en la empresa como clientes, proveedores y otros socios. Para vislumbrar sus desafíos, realizan investigaciones de mercado, usan la planificación de escenarios futuros, observan la competencia y examinan sus acciones. Por último, asisten a conferencias en otras industrias o funciones.

Howard Schultz, presidente y CEO de *Starbucks*, transformó el modelo de negocio de la compañía ya que en un inicio únicamente se dedicaba a vender granos de café. Bajo su liderazgo, la estrategia se fue transformando hasta vender bebidas y generar una atmósfera de drama y romanticismo en torno al café. Schultz supo anticipar las tendencias del mercado estadounidense, quienes estaban dispuestos a pagar altos precios por una bebida de alta calidad, locación conveniente y, sobre todo, de un vínculo emocional con los consumidores, concepto que fue totalmente innovador en sus inicios y que fue aceptado por el público exitosamente (2011).

1.7.2.2 Desafiar

Los líderes estratégicos cuestionan el estatus quo, es decir, desafían sus propias opiniones y las de los demás con el fin de fomentar diferentes puntos de vista (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013). Después de reflexionar sobre un problema a través de diferentes perspectivas, logran tomar una medida decisiva. Esto requiere de paciencia, coraje y de una mente abierta. Además, para reforzar esta habilidad, es necesario estimular un diálogo abierto donde el conflicto sea bien recibido.

El inicio de Schultz en *Starbucks* no fue fácil, los inversionistas eran renuentes a la idea de que el consumidor americano pagaría por un café a elevado costo, sin embargo, él siempre tuvo en mente ser una empresa diferente, una donde no solo el café y su tradición fueran importantes, sino donde se crease una sensación de conexión; por lo que renunció y regresó años después para comprarla y convertirse en su director ejecutivo (Eriksson & Hess, 2011).

1.7.2.3 Interpretar

Los líderes estratégicos, más allá de reflexionar sobre lo que ven o escuchan, saben sintetizar la información que les llega, reconocen patrones, superan la ambigüedad y siempre están en busca de nuevas ideas. Para ello, deben revisar cada detalle desde diferentes perspectivas, buscar explicaciones divergentes o información que refute su propia hipótesis, todo con el fin de tener la indagación necesaria para interpretar correctamente el entorno y la organización (2013).

Retomando el caso de *Starbucks*, Schultz supo anticipar que en 2008 la organización estaría en crisis. Reconoció que el crecimiento acelerado comenzaba a degradar la experiencia *Starbucks* y a la marca (Eriksson & Hess, 2011).

Además, supo interpretar que la oferta de productos y el diseño de las nuevas tiendas se centraba más en la funcionalidad que en mantener una relación cercana con el cliente. Asimismo, descubrió que el personal no estaba adecuadamente capacitado lo que provocó un declive en la calidad de las bebidas. Otro factor importante era el incremento de competidores en la industria (Eriksson & Hess, 2011). Por tanto, su retorno fue debido a que supo leer e interpretar las señales de declive de la marca y la necesidad de retomar los valores que en un inicio la habían hecho atractiva.

1.7.2.4 Decidir

De acuerdo con Shoemaker, Krupp y Howland “en tiempos inciertos, los líderes deben concebir y adoptar decisiones difíciles con información incompleta” (2013, pág. 132). Los pensadores estratégicos insisten en la existencia de múltiples opciones y no se bloquean ante las mismas, siguen un proceso que equilibra la firmeza con la velocidad, consideran las partes involucradas y tienen en cuenta los objetivos a corto y largo plazo.

En el caso de *Starbucks*, la decisión de Schultz de cerrar tiendas durante su regreso en el 2008 fue difícil, pero después de analizar que la relación entre las ventas y la inversión no justificaban su funcionamiento, resultó inevitable la clausura (Eriksson & Hess, 2011). Sin embargo, esta resolución era congruente con la transformación que la organización requería para realizar cambios a largo plazo en sus operaciones y estructura por medio de la reducción de costos, aumento de la eficiencia operativa y el mejoramiento del servicio al cliente.

1.7.2.5 Alinear

Un líder estratégico debe ser experto en encontrar elementos en común y lograr una comunicación efectiva con personas que tienen diferentes puntos de vista. El éxito depende del intercambio proactivo, la creación de confianza y el compromiso frecuente.

Para mejorar la capacidad de alineación, es importante estar en frecuente comunicación con las partes involucradas, acercarse a las personas que presentan resistencia al cambio y utilizar conversaciones estructuradas para evitar malentendidos u oposición (2013).

Durante el proceso de alineación de *Starbucks*, se realizaron dos importantes conferencias: la primera enfocada al liderazgo, llevada a cabo en octubre del 2008 y que contó con la participación de 10,000 gerentes de las distintas tiendas alrededor de todo Estados Unidos (Eriksson & Hess, 2011), cuyo propósito fue dar a conocer la situación actual de la empresa, transmitir la responsabilidad de cada empleado hacia la interacción con el cliente y el reinstalar los valores de la compañía.

La segunda, fue una capacitación para los socios, durante la cual se cerraron 7,100 tiendas por tres horas (Eriksson & Hess, 2011), misma que se centró no solo en el café, sino en recordar la experiencia *Starbucks*. En ambos casos, Schultz demostró un liderazgo estratégico al

lograr comunicar y transmitir a cada miembro de la organización la importancia de su misión, visión y valores.

1.7.2.6 Aprender

Los líderes estratégicos son el punto focal para el aprendizaje organizacional, fomentan una cultura de indagación y buscan brindar lecciones basadas en resultados exitosos y no exitosos; estudian los fracasos propios y de sus equipos de una manera abierta y constructiva para encontrar las enseñanzas ocultas (2013).

Para mejorar la capacidad de aprender es importante crear una cultura en la que se valore la indagación y se consideren a los errores como oportunidades de aprendizaje. Asimismo, se han de documentar las lecciones aprendidas y comunicar los conocimientos resultantes.

Después de la crisis que enfrentó *Starbucks* durante el 2008, Schultz comprendió que los detalles pequeños hacen grandes diferencias. Reanudo la importancia de que toda la experiencia que rodea el café sea cuidada a detalle, desde el aroma percibido al entrar a la tienda, la altura de las máquinas para que no impidan la visibilidad entre cliente y barista, la atención del personal, entre otras. La crisis sirvió como una oportunidad de aprendizaje para mejorar y redefinir la estrategia de la empresa, pero principalmente para reafirmar la experiencia *Starbucks*.

Para finalizar, es importante mencionar que un líder estratégico es aquel que identifica sus debilidades en cada una de las seis habilidades y busca corregirlas, con el fin de enfrentar de la mejor manera los retos que surgen en la operación de la organización.

1.7.3 Toma de decisiones estratégicas por sesgos subconscientes y racionalidad limitada

Para tener éxito, las decisiones estratégicas necesitan ser analizadas desde todas las perspectivas, independientemente de quién las realice. Con base en lo planteado por Acciarini, Boccardelli y

Brunetta (2020), los encargados de la toma de decisiones tienen que ser capaces de trabajar en conjunto, identificando las amenazas y retos del entorno.

Haselton, Nettle y Andrews (2015) definen a los sesgos cognitivos como los casos en que el conocimiento humano produce de manera confiable representaciones que se distorsionan sistemáticamente en comparación con algún aspecto de la realidad objetiva. Dicho con otras palabras, las distorsiones pueden modificar la toma de una decisión derivado con percepciones irreales.

Cabe señalar que todos los humanos son sujetos a sesgos cognitivos, sean orientados a la acción, de estabilidad, de reconocimiento de patrones, de interés o sociales; en este entender, es trabajo de los líderes identificar y reconocer su exposición e inclinación a los mismos para que las metas y objetivos de la empresa no se vean afectados al momento de la toma de decisiones (2015).

Se puede concluir que, para tomar decisiones estratégicas acertadas, se deben colocar mediciones en todos los ámbitos posibles de la organización con el fin de identificar los sesgos de cada actor y trabajar en que afecten lo menor posible a los resultados.

1.7.4 Capacidad del CEO de controlar las variables que determinan los resultados finales

Según Porter, Lorsch y Nohria (2004), el cargo que desempeñan los CEO los obliga a separarse de la operación y del contacto con los colaboradores y clientes, haciendo que se perciba un sentimiento de descontrol en las compañías. Otro ejemplo son las situaciones que pueden no estar en total acuerdo o ser del agrado del CEO en turno, quienes deben tener especial cuidado al proponer y realizar hacer cambios dentro de la organización por lo costoso que puede resultar dicho cambio (Acciarini, Boccardelli, & Bruneta, 2020).

Al ser un ente controlado, para que una compañía cambie, primero necesitan cambiar las personas que la conforman (Boaz & Fox, 2014). El liderazgo del CEO, así como su gestión y el conocimiento de la cultura de la empresa, le permitirán penetrar y obtener cierto control sobre los resultados finales, más nunca el control total.

A lo anterior se le puede adicionar los cambios y la incertidumbre de qué sucederá en el futuro derivado de una indicación o del entorno, esto los regresa a la incapacidad de controlar todos los resultados (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

Por último, si la cultura organizacional no se encuentra en la conciencia de los colaboradores que integran a una organización, el sentimiento de incapacidad del CEO para controlar los resultados crecerá exponencialmente (Boaz & Fox, 2014).

1.7.5 Conclusión de liderazgo estratégico

Una empresa requiere de líderes estratégicos que encaminen a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos por medio de una comunicación efectiva y de inteligencia emocional. Estas herramientas ayudan a transmitir la información de forma clara y precisa, así mismo ayudan a crear un ambiente favorable donde se estimula la creatividad y la participación de los empleados.

Los líderes estratégicos transforman la organización a través de su visión, valores y cultura, transmitiendo cada uno de estos a través del ejemplo. Además, este tipo de liderazgo permite a las organizaciones adaptarse de manera efectiva ante la incertidumbre y proporcionan la capacidad de ser reactivos ante los cambios. Habilidades que hoy en día son indispensables en cualquier empresa porque la tecnología permite transmitir la información velozmente y la globalización propicia la conexión entre personas de cualquier parte del mundo generando mayor

disrupción en el mercado. Por ello las empresas requieren líderes que estén vigilantes del entorno y actualizados con las tendencias para saber actuar en momentos cruciales.

1.8 La mercadotecnia en relación con la planeación estratégica

La mercadotecnia se define como un conjunto de técnicas que buscan influir en la demanda con el fin de mejorar la comercialización de un producto o servicio identificando las necesidades y satisfacerlas (Mestre Santesmases, Valderrey Villar, & Sánchez Gúzman, 2014).

Por otro lado, existen cuatro instrumentos de la estrategia comercial; producto, precio, distribución y promoción, los cuales al integrarse y analizarse crean la mezcla de mercadotecnia según Mestre Santesmases, Valderrey Villar y Sánchez Guzmán (2014):

- **Producto:** se obtiene una ventaja competitiva en el producto cuando el mismo está centrado en las necesidades que satisface y no en sus propias características. La diferenciación puede obtenerse de diferentes maneras; ya sea con la innovación, lanzando un nuevo producto al mercado, resaltando algún aspecto relevante o con su propia marca.
- **Precio:** este es importante por su capacidad de generar ingresos ya que no es solo lo que se paga si no también el tiempo y esfuerzo invertido en crear el producto.
- **Distribución:** este instrumento considera los puntos de venta, la ubicación, dimensiones, ambientación y buena logística; cuando una compañía posee una distribución efectiva puede lograr diferenciarse ganando una ventaja competitiva.
- **Promoción:** gracias a la promoción algunas empresas pueden generar diferenciación y por ende una ventaja competitiva. Existen varias maneras de lograrla, la primera es a través de la correcta capacitación del personal, la segunda es generando y transmitiendo los mensajes adecuados en su publicidad y la tercera, con relaciones públicas; estas con el fin

de demostrar no solo sus buenos productos si no también las ventajas y beneficios que podrían tener los usuarios.

Esta mezcla o plan de mercadotecnia es el resultado de la planeación comercial el cual va de la mano de la planeación estratégica de la empresa la cual consiste en un proceso de tomas de decisiones en el presente teniendo en cuenta los recursos internos, las oportunidades que se presentan, el entorno y sus posibles cambios, y además es un medio para evaluar el riesgo dentro de la industria.

El plan de mercadotecnia es indispensable para que la empresa pueda aprovechar eficazmente sus recursos y oportunidades también es esencial para que se pueda anticipar y responder adecuadamente a los cambios del entorno. Todo este proceso tiene como finalidad alcanzar los objetivos a largo plazo gracias a su estructura de acciones, prioridades y tendencias consideradas (Mestre Santesmases, Valderrey Villar, & Sánchez Gúzman, 2014). Dicho de otra manera, una compañía tiene establecido un plan estratégico del cual se deriva un plan de mercadotecnia. Este último se encarga de implementar, controlar y supervisar los resultados desde el departamento de mercadotecnia.

La mercadotecnia es muy importante en la planeación estratégica ya que esta ayuda a los directivos en la toma de decisiones, detección de errores con acciones a seguir para corregirlos, además desarrolla objetivos para ser alcanzados en un periodo de tiempo establecido. La idea es que la estrategia desarrollada genere una respuesta positiva en los consumidores incluso influyendo en la percepción que tienen de la marca.

1.8.1 Tipos de estrategias de mercadeo

Un mismo objetivo se puede lograr a través de diferentes estrategias. Según Ansoff existe una clasificación de cuatro en función del producto y del mercado en el que está (Mestre Santesmases, Valderrey Villar, & Sánchez Gúzman, 2014).

1. Estrategia de penetración del mercado: se trata de incrementar la participación actual en los mercados en los que ya opera.
2. Estrategia de desarrollo del mercado: aumentar los canales de distribución actuales o encontrar nuevas aplicaciones para los productos ya existentes con el fin de captar nuevos mercados.
3. Estrategia de desarrollo del producto: desarrollar nuevos modelos de productos o sustituir los existentes con mejoras y cambios.
4. Estrategia de diversificación: se da cuando una compañía genera de forma simultánea nuevos mercados y productos.

Por otro lado, Kotler clasifica las estrategias en líder, de retador, de seguidor y de especialista (Mestre Santesmases, Valderrey Villar, & Sánchez Gúzman, 2014).

1. Estrategia de líder: se da cuando una empresa tiene una posición dominante reconocida por sus competidores. Sin embargo, un líder se enfrenta con varios retos. El primero es desarrollar la totalidad del mercado para beneficiarse, también debe proteger esa participación innovando, teniendo una distribución y publicidad intensiva o mediante una guerra de precios. Y por último debe incrementar esta participación con el fin de aumentar la rentabilidad de sus operaciones.
2. Estrategia de retador: es quien no domina el mercado, pero quiere sustituir al líder con acciones agresivas.

3. Estrategia de seguidor: es cuando una empresa posee una participación reducida del mercado y acciona de acuerdo con su competencia. Con esta estrategia no se ataca al líder, por el contrario, coexisten para repartirse el mercado.
4. Estrategia de especialista: es una pequeña empresa concentrada a uno o pocos segmentos, se enfoca en un nicho en el que desarrolla una posición de dominio para no ser atacado por la competencia.

Todas estas estrategias tienen con fin el mismo objetivo, ya dependerá de las empresas que traten de lograrlo por sus propios medios, a través de desarrollo interno o externo con adquisiciones y fusiones. Lo que es esencial es que este alineado a lo que busca la empresa en su plan estratégico.

1.8.2 Evaluación de estrategias mercadológicas

Una vez se elige la estrategia, se debe evaluar realizando algunas preguntas basadas en los criterios de:

- Adecuación: ¿Permite la estrategia desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual? ¿Permite reducir los riesgos o amenazas? ¿Es la adecuada para aprovechar las oportunidades de la industria?
- Validez: se refiere a si los supuestos son efectivos. ¿Son realistas los supuestos sobre el entorno y competencia? ¿Es válida la información utilizada?
- Consistencia: la existencia de armonía entre estrategias y objetos. ¿Son consistentes entre sí los elementos de la estrategia?
- Posibilidad: consideración de las restricciones básicas de la empresa. ¿se dispone de los recursos necesarios?

- Vulnerabilidad: contemplar los riesgos a los que se enfrenta la estrategia. ¿Son altos los riesgos de fracasar? ¿Puede ser imitada fácilmente?
- Resultados potenciales: son los resultados que deben superar a los mínimos exigidos. ¿Es satisfactoria la penetración del mercado? ¿Se obtiene rentabilidad sobre la inversión superior a la exigida?

Una vez se evalúan las estrategias, se eligen las que superaron los criterios para su implementación y ejecución (Mestre Santesmases, Valderrey Villar, & Sánchez Gúzman, 2014). Esta calificación se puede considerar dentro del *Balanced Scorecard* que se mencionó anteriormente, para con ello no descuidar ningún área de la organización.

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

Anheuser-Bush InBev (AB InBev) es una empresa líder mundial de la industria cervecera con sede en Leuven, Bélgica (AB InBev, 2021). Cuenta con operaciones en casi 50 mercados y ventas en más de 150 países. Ofrece una cartera de 500 marcas de cerveza incluyendo *Budweiser*, *Corona* y *Stella Artois*, así como marcas provenientes de varios países y campeones locales (2021).

Su historia inicia en 1989 cuando Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles y Carlos Alberto Sicupira deciden adquirir la franquicia brasileña de cerveza *Brahma*. Diez años después deciden fusionarse con *Antarctica* para conformar *AmBev*. Convirtiéndose con ello en la tercera empresa cervecera más grande del mundo (Orleans & Siegel, 2017).

En 2004, *AmBev* se fusiona con *Interbrew* que era una empresa con sede en Bélgica para conformar *InBev*. Posteriormente, cuatro años después la organización decide adquirir *Anheuser-Bush*, que en aquel entonces era la cervecera más grande de Estados Unidos. Con esta última

adquisición se conformó el nombre de *AB InBev* y la compañía se convirtió en una de las cinco principales empresas de productos de consumo a nivel mundial (Orleans & Siegel, 2017).

1.9.1 Estrategia competitiva genérica de AB InBev

De acuerdo con las estrategias competitivas de Porter (1980) se puede concluir que *AB Inbev* se identifica como un líder en costos. Cuenta con una amplia cartera productos que le permiten satisfacer las necesidades de los diversos consumidores, así como de los diferentes segmentos de la industria bajo un costo competitivo.

Una práctica emblemática de *AB Inbev* es el proceso de presupuestación de base cero implementada por el consultor brasileño Vicent Falconi desde los inicios de la empresa. La cuál menciona que todos los departamentos de la compañía tienen que iniciar el año fiscal desde una base cero y justificar cada línea del gasto, dejando de lado el utilizar el presupuesto del periodo anterior como referencia (Orleans & Siegel, 2017).

La cultura ha formado una parte importante del ADN de *AB InBev*, la cual se basa en diez principios divididos en tres grandes grupos: soñar, gente y cultura (Orleans & Siegel, 2017). Uno de los principios dice “Administramos nuestros costos de manera estricta para liberar recursos que respaldarán el crecimiento rentable de los ingresos” (Orleans & Siegel, 2017, pág. 18), fundamentando ampliamente su estrategia de liderazgo en costos.

Un segundo principio hace énfasis en la excelencia operativa, la cuál es necesaria para que una empresa productiva logre minimizar los costos. Dicho principio dice “Creemos en el sentido común y la sencillez. Operamos con excelencia y eficiencia en todo lo que hacemos, siempre pensando en nuestros clientes y consumidores” (Orleans & Siegel, 2017, pág. 18).

1.9.2 Estrategia de crecimiento en el caso de AB Inbev

AB Inbev ha tenido éxito debido a una excelente estrategia de crecimiento (Orleans & Siegel, 2017), gracias en gran parte a sus procesos productivos y logísticos, a las fusiones, a la cultura organizacional y al desarrollo de talentos.

La estrategia que *AB Inbev* utilizó para su crecimiento agresivo y veloz acorde con Kourdi (2015) fue la de fusiones y adquisiciones. El grupo contaba con las condiciones para avanzar de esta manera ya que económicamente era fuerte, contaba con buen flujo de efectivo y tenía bien identificado el mercado objetivo, por ello con cada fusión la empresa se iba fortaleciendo aún más.

A pesar de ser un grupo que iba absorbiendo a empresas cerveceras de todo el mundo lograron tener una sinergia. Logísticamente tuvieron una mejora considerable ya que sus productos se internacionalizaron de sus países de origen. Esta ventaja estratégica en la operación los tiene muy bien posicionados y proporciona una superioridad competitiva.

Las principales cerveceras que adquirió fueron la belga *Interbrew* en 2004, la estadounidense *Anheuser-Busch* en 2008, la mexicana *Grupo Modelo* en 2012 y la británica *SABMiller* en 2016. Con todas estas adquisiciones la empresa cuenta con más de 200,000 empleados (Orleans & Siegel, 2017, pág. 2).

AB Inbev también cuenta con un crecimiento orgánico en el sector de desarrollo de cervezas artesanales, ya que a pesar de no ser las más vendidas en los últimos años han tenido un crecimiento y tienen identificado su mercado. Este tipo de productos, aunque se mueven a un menor volumen no se debe de descuidar ya que son parte de la industria y fortalecen al grupo (Orleans & Siegel, 2017).

Por otra parte, la mercadotecnia impulsó a tener marcas claves en su portafolio como la *Bud Light*, *Michelob Ultra*, *Estrella*. Un ejemplo exitoso de desarrollo de producto fue la *Michelob Ultra* lanzada en 2002 (Orleans & Siegel, 2017). Consistía en una cerveza baja en carbohidratos y en calorías, este proyecto es uno de los mayores logros de la organización.

1.9.3 Recursos Estratégicos

Las compañías están compuestas por diferentes recursos, tangibles e intangibles, así como de capacidades. Por lo tanto, resulta casi imposible que dos empresas sean iguales porque es poco probable que cuenten con los mismos recursos estratégicos, además de sus distintas habilidades, cultura y experiencia (Collis & Montgomery, 2008).

Estos recursos determinan que tan eficiente y efectivamente las empresas ejecutan sus actividades funcionales. Tener los mejores y más apropiados ayudarán a que la empresa sea exitosa con su estrategia competitiva. Además, permiten a las organizaciones operar mejor o a un menor costo que la competencia.

Los recursos no pueden evaluarse de forma aislada, porque su valor se determina en la interacción con las fuerzas del mercado, entonces quizás un recurso que es valioso en una industria en particular o en cierto momento, puede no tener el mismo valor en una industria o contexto cronológico diferente. De acuerdo con Collis y Montgomery (2008) existen cinco pruebas que los gerentes de una compañía deben realizar para determinar si su estrategia va en el camino indicado, y son las siguientes:

1. Inimitabilidad: no poder copiar el recurso es la razón de ser de su valor agregado ya que esto limita a la competencia, además se vuelve una creación sostenible ya que, si se puede copiar fácilmente, generará sólo valor temporal.

2. Durabilidad: con esta prueba se determina la rapidez con la que se deprecia el recurso, mientras más duradero sea, más valioso será ya que podrá mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.
3. Apropiabilidad: se trata de quien realmente captura el valor que crea el recurso, ya que esto está sujeto a negociaciones con todos los involucrados como clientes, empleados, distribuidores y empleados.
4. Sustituibilidad: revisar si el recurso puede ser reemplazado fácilmente por otro. Las compañías generalmente se enfocan en lo que ya saben hacer bien, pero realmente deberían evaluar en que son buenos sus competidores para analizar si la compañía podría mejorar en esos aspectos para superar a su competencia y disminuir cada vez más la posibilidad de ser sustituibles.
5. Superioridad competitiva: entender quién dentro de la industria tiene el mejor recurso.

AB InBev cuenta con varios elementos que lo han posicionado fuertemente en el mercado. Uno de sus recursos más importantes son sus marcas, el cual ha creado con tiempo y esfuerzo posicionándolos en diferentes regiones, a través de los años, manteniéndose estables entre el gusto y la mente de los consumidores (Collis & Montgomery, 2008).

Por décadas los grandes nombres de cervezas han existido y hasta se han vuelto más populares entre la gente tal y como *Corona*, *Modelo* y *Stella Artois*. Sin embargo, esto no se ha dado por sí solo. De acuerdo con el estado financiero del primer semestre del 2021, *AB InBev* tiene invertidos \$39 millones de dólares en marcas de sus bebidas (AB InBev, 2021), lo cual da a entender que la empresa se preocupa por preservar y mantener vivos estos grandes nombres en la industria cervecera.

A continuación, se realizan las cinco pruebas de Collins y Montgomery (2008) para comprobar si este recurso es realmente valioso:

- Prueba de la inimitabilidad: existen muchas cervezas en el mercado que han tratado de imitar el sabor y calidad de las cervezas de *AB InBev*. Sin embargo, es imposible que una marca de cerveza, por ejemplo, *Tecate*, reemplace a *Corona*, ya que su éxito no solo depende de su composición, si no también, del conocimiento que ha generado la marca a través del tiempo, por lo tanto, esta prueba resulta aprobada.
- Prueba de la durabilidad: los nombres de las marcas que forman parte de este conglomerado son tan fuertes y populares que comprueban que esta prueba esta aprobada.
- Prueba de la apropiabilidad: a pesar de que la cadena de suministro esta llena de intermediarios, la empresa *AB InBev* es la que se queda con la mayor parte de las ganancias por eso se ha convertido en una empresa consolidada a nivel mundial, por lo tanto, esta prueba queda aprobada.
- Prueba de sustituibilidad: al existir tantas marcas de cervezas y bebidas espirituosas resulta fácilmente sustituir cualquier cerveza del grupo *AB InBev*, pero esto no significa que la marca puede ser sustituida. Incluso para la competencia, esto tomaría un tiempo considerable y par que esto suceda, tendrían que sufrir algún daño en su reputación o que la competencia invierta bastante en propaganda, lo cual se considera muy complicado, por lo que también se considera que el recurso pasa esta prueba.
- Prueba de superioridad competitiva: en la industria de las cervezas existen varias marcas y el sabor y preferencia de estas es difícil de medir pues los consumidores tienen gustos diferentes. Sin embargo, *AB InBev* ha demostrado ser superior en cuanto a competitividad. De acuerdo con *Euromonitor* (2021), en el año 2020 la cerveza más consumida en México

fue *Corona* con un 23.8% del mercado y en segundo lugar *Victoria* con un 16.4%, ambos productos de esta organización.

1.9.4 Capacidades Dinámicas: AB InBev frente a la pandemia COVID-19

Las capacidades dinámicas, son clave para que la estrategia se cumpla, pero son parte de los recursos de la empresa. Shoemaker, Heaton y Teece (2018) mencionan que son un conjunto de actividades, conocimientos y habilidades que sirven como puente entre el presente y futuro. Permiten crear, integrar y reconfigurar de manera interna una empresa para atacar eficazmente cambios o circunstancias inesperadas. Además, ayudan a evaluar la durabilidad del modelo comercial actual para generar los cimientos de una ventaja competitiva sostenible.

Una empresa que posee fuertes capacidades dinámicas detecta y aprovecha las oportunidades antes que su competencia, pero si son frágiles; estará estancada y no sabrá cómo actuar frente al cambio.

De acuerdo con Shoemaker, Heaton y Teece (2018) existen tres pilares con los que una empresa puede desarrollarse correctamente en futuros entornos volátiles: detectar el cambio, aprovechar las oportunidades y transformarse.

Detectar el cambio es fundamental para actuar antes que la competencia. Es necesario tener una visión periférica en donde no se omita ningún detalle y se observe más a profundidad qué está pasando en la industria y el mercado. Se deben incluir regulaciones gubernamentales, los desarrollos tecnológicos, las tendencias económicas y las corrientes sociopolíticas.

El segundo pilar, se trata de aprovechar las oportunidades en el momento en el que se identifican actuando con rapidez, pero de manera innovadora. Y el último, es transformarse a sí mismos y quizás a sus ecosistemas para apalancarse de los nuevos modelos comerciales (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

AB Inbev es una compañía que posee capacidades dinámicas y los tres pilares mencionados anteriormente. La fuerza del negocio global de esta empresa proviene de la presencia local, debido a que la mayoría de los ingredientes y productos se obtienen y elaboran localmente, la compañía está profundamente conectada con las comunidades. Desde el comienzo de la pandemia del *COVID-19* en el año 2019, la organización ha estado trabajando con los gobiernos para priorizar la salud y seguridad de los demás contribuyendo tanto como con sus operaciones como su infraestructura donando suministros médicos, kits de raciones alimenticias, produciendo botellas de desinfectante para manos, protectores faciales, donando agua y suministros médicos, entre otros (AB InBev, 2021).

Adicional a esto, aumentó su presencia en canales digitales como aplicaciones móviles, páginas web con *e-commerce*, tiendas propias de barrio y supermercados con presencia en línea. También generó alianzas estratégicas con plataformas de transporte alrededor del mundo en donde permite que todos los usuarios tengan sus productos cuando quieran y donde quieran, sin dejar a un lado alianzas con hoteles, pubs, bares y restaurantes que se vieron obligados a cerrar sus puertas para contener la propagación de *COVID-19*.

A nivel mundial *AB InBev* ingenió diferentes estrategias para no dejar caer su venta y apoyar a sus aliados. En Bélgica, crearon una plataforma en línea donde los consumidores pueden reservar y pagar su cerveza favorita en un bar participante. En Brasil, lanzó *#ApoieUmRestaurante*, donde los consumidores pueden comprar cupones con descuento. En los Países Bajos, se creó el movimiento *#Helpdehoreca* organizado por la asociación nacional de la industria hotelera, que ofrece a los consumidores la oportunidad de comprar cupones de cerveza para usar en el futuro (AB InBev, 2020).

También en Estados Unidos, se está impulsando la iniciativa *Abierto para llevar*, que permite a los usuarios ingresar su código postal para ver qué bares y restaurantes locales están abiertos para llevar o entregar a domicilio. En Canadá, lanzaron *Rally for Restaurants*, que permite a los usuarios comprar tarjetas de regalo, y la marca agrega \$10 adicionales al valor de cada tarjeta. En México, expandieron su Academia de Meseros Modelo para apoyar a 4,000 meseros con capacitación y recompensas en línea. Por último, en Colombia, desarrollaron una plataforma digital que permite a los usuarios acceder a un directorio con más de 25.000 tiendas de barrio a nivel nacional (AB InBev, 2020).

Por otro lado, *AB InBev* impulsa al cuidando el medio ambiente, motivando a asistir a voluntarios para limpiar las playas y reducir el consumo masivo de plásticos acompañados de campañas de mercadeo fuertes. Coincidentemente el motivo de la pandemia fue el virus llamado corona, la comunicación asertiva para esta marca de cerveza fue fundamental para posicionarse como la marca más valiosa de México y del sector cervecero a nivel mundial a pesar del *COVID-19* (Brand Finance, 2021) lo que les permitió ganar crecimiento de ingresos de dos dígitos frente a 2019.

Las capacidades dinámicas que posee la empresa *AB InBev* parecen ser suficientes para afrontar la pandemia del *COVID-19*, atacando muchos frentes a tiempo sin descuidar ninguno de sus enfoques o países. Mientras aumentan sus ventas y fortalecen su portafolio, se preocupan por cuidar lo más importante que es su comunidad.

1.9.5 Aspectos de la estrategia de innovación de AB InBev ante el COVID-19

En 2017, *AB InBev* ya tenía identificado los retos que estaban experimentando, y los plantearon principalmente en el aumento en las ventas de la cerveza artesanal y el nuevo entorno digital (Orleans & Siegel, 2017). La llegada del *COVID-19* en 2020 orilló al grupo a reforzar estos

nuevos retos y a adaptarse rápidamente a la nueva realidad de los consumidores. Donde aspectos como el aumento de consumo en el hogar, el incremento en la utilización del comercio electrónico y nuevas formas de conectarse con otros se hicieron presentes.

La empresa tuvo que enfatizar un enfoque centrado en el cliente y el consumidor, pero respaldado por las fortalezas ya existentes, donde para afrontar la pandemia se destacan (AB InBev, 2021):

- Estrategia comercial, porque la empresa cuenta con una amplia cartera de marcas cerveceras de primer nivel en todos los estilos y rango de precios.
- Estrategia de innovación centrada en el consumidor y en ofrecer productos con mayor agilidad y velocidad, que se adaptan al entorno cambiante generado por la pandemia y nuevos hábitos.
- Estrategia de crecimiento digital para crear valor con los clientes y consumidores. Factor indispensable en la pandemia como medio de comunicación a distancia.
- Excelencia operativa, indispensable para impulsar la rentabilidad de la empresa, donde la cadena de suministro ha jugado un rol importante.

Habiendo analizado las estrategias utilizadas por *AB InBev* se puede decir que la empresa tiene fuertes capacidades dinámicas porque utilizó sus fortalezas fundamentales para sobrellevar los tiempos de incertidumbre generados por el *COVID-19*. Mismas que Shoemaker, Heaton y Teece (2018) mencionan que son los pilares con los que una organización cuenta para atacar entornos volátiles.

Por último, es importante mencionar que las empresas no deben esperar una disrupción, al contrario, deben aplicar la innovación como parte de su estructura para siempre estar a la vanguardia y tener una ventaja competitiva sobre el mercado. Tal como lo ha hecho *AB InBev* a

través del tiempo, por medio de la mejora de los distintos procesos y la búsqueda constante de inventar nuevos productos para cautivar a los consumidores.

1.10 Modelos de negocios transformadores: caso *Uber*

Los modelos de negocio describen como una compañía crea y captura valor. De acuerdo con Kavadias, Ladas y Loch (2016) existen seis factores claves para que un negocio tenga el potencial de convertirse en un modelo de negocio transformador. Entre más factores tenga una compañía será más probable que dicha transformación sea exitosa.

1. Un producto o servicio más personalizado: muchos de los nuevos modelos ofrecen artículos producidos más a la medida de las necesidades individuales e inmediatas de los clientes que los modelos dominantes. Las compañías usualmente recurren a la tecnología para lograr esto a precios competitivos.
2. Un proceso de circuito cerrado: estos nuevos modelos reemplazan un proceso de consumo lineal, en el cual los productos se hacen, se usan y se desechan, con un proceso de circuito cerrado. Esto significa que los productos usados se reciclan y con este cambio se reduce el costo de los recursos en general.
3. Compartir activos: en ocasiones estas innovaciones tienen éxito porque permiten a la empresa compartir el costo de los activos. Esto se puede lograr compartiendo los activos a través de la cadena de suministro. Las empresas rentan recursos y los clientes obtienen un costo más bajo por una mejor opción. Además, al compartir también se reducen las barreras de entrada a muchas industrias, porque las empresas no necesitan tener activos.

4. Precios basados en el uso: algunos modelos les cobran a los usuarios por usar los productos o servicios en lugar de forzarlos a comprarlos. Los clientes se benefician porque así solo gastan si los artículos o servicios les generan valor y las empresas se benefician porque es probable que el número de clientes vaya aumentando.
5. Un ecosistema más colaborativo: la tecnología nueva mejora la colaboración con sus socios y ayuda a distribuir los riesgos del negocio de mejor manera logrando que la reducción de costos sea posible.
6. Una organización ágil y adaptativa: gracias a la tecnología los innovadores logran cambiar el modelo de toma de decisiones jerárquico para tomar decisiones que reflejan mejor las necesidades del mercado y les permite adaptarse a esos cambios en tiempo real. Gracias a esto los clientes reciben un mayor valor a un costo menor para la compañía.

Durante la presente sección se analiza el caso de éxito de *Uber*, empresa que se fundó en 2009 y se convirtió en una de las empresas emergentes de tecnología más destacadas debido a que incorporó los elementos primordiales que se le atribuyen a los modelos de negocios disruptivos: desplazarte rápido y romper las cosas. Ha revolucionado la industria de los taxis con su aplicación habilitada para teléfonos inteligentes, que conecta una red de pasajeros y conductores con solo un clic (Teo & Kien, 2017).

A continuación, en la Imagen 6 se presentan los factores con los que contaba *Uber* para lograr ser un éxito como modelo de negocio transformador:

Imagen 6: Los factores claves de Uber como modelo de negocio transformador

<i>Uber</i>	
Personalización	X
Circuito Cerrado	
Compartir Activos	X
Precio basado en uso	X
Ecosistema colaborativo	X
Agilidad	X
Total	5

Nota: Creado con datos de Kavadias, Ladas & Loch (2016).

1.10.1 Historia de Uber

Uber fue concebido en 2008 por Travis Kalanick y Garrett Camp, la idea surgió después de que se vieron afectados por las dificultades de encontrar un taxi en la nieve mientras estaban en París. Por lo que para evitar nuevamente esta situación se les ocurrió la idea de llamar y pagar un taxi por medio de una aplicación de teléfono inteligente (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Para 2011, la compañía se había expandido más allá de Nueva York, Chicago y otros mercados estadounidenses. En 2011, *Uber* se lanzó en París, marcando su primera incursión internacional. La compañía siguió expandiéndose, ingresando en Australia en 2012 y a África, Asia y Sudamérica en 2013 (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Para acceder a *Uber*, los clientes solo necesitan descargar la aplicación en su dispositivo móvil, crear una cuenta e ingresar la información de su tarjeta de crédito. Su funcionamiento consiste en que, una vez creado el usuario, se selecciona el tipo de servicio *Uber* deseado y la plataforma detecta su ubicación a través de un GPS para proporcionarle los conductores *Uber*

disponibles cerca. Una vez que el pasajero acepta la tarifa estimada, el conductor se conecta con él e inicia el recorrido. Cuando se completa el viaje, el chófer presiona un botón para indicar el final del viaje y la aplicación hace el cobro, envía un recibo por correo electrónico y se solicita calificar al piloto (Teo & Kien, 2017).

La popularidad de *Uber* se puede atribuir a su experiencia conveniente, espontánea y fluida. Para 2019, la empresa estuvo en 700 ciudades de todo el mundo, donde tres millones de conductores utilizaron la plataforma para proporcionar más de 15 millones de viajes por día (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

1.10.2 Estrategia competitiva genérica de Uber

Analizando la posición de *Uber* desde las estrategias competitivas genéricas de Porter (1980), se puede concluir que esta ha seleccionado la diferenciación con enfoque.

La conveniencia, eficiencia y la prontitud que ofrece el servicio de *Uber* son algunas de las características que generan diferenciación entre los competidores. Siendo la industria del taxi la que más se ha visto afectada por su aparición e inmediata aceptación entre los clientes.

El sector del taxi solía tener el monopolio de la industria del transporte, la entrada de *Uber* propició un cambio en el juego. Algunos aspectos que la compañía implementó fueron (Teo & Kien, 2017):

- Disminución de varios costos de transacción: por ejemplo, los establecidos por los titulares de licencias de taxis.
- Aumento de la productividad de los activos y tasa de empleo: como conductor, brinda la oportunidad a los propietarios de automóviles para que puedan obtener dinero de recursos propios inactivos, maximiza el uso de carros, garantiza los pagos.

- Uso de tecnología: desarrollo de una aplicación móvil, fácil de usar y con funciones diseñadas para la conveniencia del usuario. La integración del GPS permite al conductor navegar hasta el destino, guardar historial de viajes y costos.
- Modelo de precios variable o flexible: no está cubierto por las regulaciones de los taxis, que incluyen la imposición de precios o tarifas preestablecidas. *Uber* ofrece transparencia, la aplicación te permite de antemano saber la tarifa estimada y comparar los precios en varias otras aplicaciones.
- Método de pago conveniente: una vez que se registra la cuenta *Uber* obtendrá la tarjeta de crédito o información de facturación, después de cada viaje la tarifa se cargará automáticamente.
- Aplicación de control de calidad a través de un sistema de clasificación: permite a los clientes calificar al conductor al final de viaje, si este cae por debajo del umbral puede ser eliminado del sistema.

Así mismo, acorde con las estrategias de valor expuestas por Treacy y Wirsema (2010), se puede identificar que *Uber* utiliza la disciplina de liderazgo de producto porque es una empresa que ofrece a sus consumidores una experiencia que supera las características de los existentes en el mercado. Un ejemplo claro de ello radica en que los vehículos de *Uber* tienden a ser de mejor calidad, más seguros y fáciles de localizar, así mismo la compañía investiga cuidadosamente los registros legales de los conductores potenciales para ofrecer un servicio digno de confianza.

La misión de *Uber* en palabras de Kalanick, su CEO es, “transporte tan confiable como el agua corriente en todas partes y para todos” (Teo & Kien, 2017, pág. 15). La empresa revolucionó la industria del transporte de pasajeros al digitalizar el servicio, trayendo beneficios tanto para los conductores como para los usuarios.

1.10.3 Estrategia de crecimiento en el caso de Uber

De acuerdo con Kourdi (2015) una de las rutas que puede utilizar una organización para expandirse es el crecimiento orgánico. Proceso que puede ocurrir cuando una empresa está teniendo más éxito al entrar a nuevos mercados en comparación con la competencia, como sucedió cuando *Uber* incursionó en la industria del transporte.

Uber presenta un crecimiento de manera orgánica, aunque la expansión fue muy veloz, se hizo de una manera natural utilizando recursos propios como la tecnología y la eficiencia del capital humano. La empresa favoreció dicho desarrollo por encima de la búsqueda de ganancias, ya que optó por una táctica que mantenía tarifas bajas para ganar clientes y así expandirse rápidamente a nuevas ciudades.

El crecimiento por diversificación es también, muy evidente en el caso de *Uber*, constantemente está implementando nuevas modalidades como los son *UberX*, *UberPOOL*, *UberSelect*, *UberSUV*, por mencionar algunas. La organización también lanzó servicios no relacionados con el transporte como *Uber Eats* que está vinculado con la entrega de alimentos y *Uber Freight* que es un encargado de mensajería (Mackay, Migdal, & Masko, 2021). Gracias a la gran variedad de servicios lograr atraer a nuevos clientes y satisfacer las diferentes necesidades.

Por último, la empresa también busca mejorar su tecnología a través de adquisiciones e investigación. Durante 2015, *Uber* se asoció con el departamento de robótica de la Universidad Carnegie Mellon (CMU) para el desarrollo de nueva tecnología como sistemas de mapeo mejorados. En 2016, adquirió la empresa emergente *Otto* para desarrollar tecnología de conducción autónoma (Teo & Kien, 2017). Estos recursos le ayudan a mejorar la plataforma y continuar con su expansión.

1.10.4 Transformación de la industria

Uber tenía como idea de negocio inicial el mejorar el servicio de taxis y transporte público en el mundo, por lo que entra a transformar la industria posicionándose como la aplicación más usada del mundo en el 2019 según la revista BBC News (Jiménez, 2019).

Al lanzarse al mercado, *Uber* se presentó como una plataforma de tecnología y no como una de transporte, por lo que los reguladores y gobiernos de algunos países no se encontraban preparados para la disrupción que traía la compañía. Además de esta manera podía apalancarse de algunos vacíos legales para operar en ciertas ciudades evadiendo permisos, impuestos y regulaciones que si aplicaban a sus competidores (Caro Rosales, Cuzma Cáceras, & Villacorta Gómez, 2019).

A pesar de las reacciones negativas, huelgas y demandas que ha tenido en diferentes países, *Uber* cuenta con un gran respaldo financiero de sus inversionistas. Quienes siempre han apoyado a la empresa a salir adelante, buscando la manera de conocer mejor las necesidades de los clientes, los contextos y los dolores para así obtener soluciones que los ayuden a seguir ganando mercado.

Uber transformó la industria del transporte innovando con una aplicación que permitía a cualquier usuario con un teléfono inteligente pedir un servicio de transporte seguro y verificado. La aplicación es de interfaz simple y tanto el usuario como el conductor pueden ver sus perfiles y calificarse el uno al otro. Cuando se concluyen los viajes, la aplicación cobra a las tarjetas de crédito de los pasajeros teniendo en cuenta que las tarifas varían según el producto, la distancia y la disponibilidad (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Además de la aplicación móvil que era la base de su servicio, *Uber* investigaba muy bien cada mercado antes de abrir identificaba las necesidades de los clientes y también su contexto,

sus costumbres y sus problemas. Creaba relación con los gobiernos y entidades gubernamentales importantes, generaba alianzas con compañías de taxis y siempre creaba un nuevo servicio que se adecuara a cada país; así *Uber* entraba con estrategias establecidas que sabían iban a tener buena acogida por los usuarios.

1.10.5 Problemas éticos que enfrentó Uber

Desde sus inicios *Uber* ha estado envuelto en varios escándalos por la manera en que consiguió su éxito y crecimiento. A través del tiempo este tipo de situaciones controversiales han ido surgiendo y dividiendo las opiniones de los consumidores, entre aquellos que los apoyaban y los que desaprobaban su comportamiento. Entre este tipo de casos se encuentran prácticas consideradas poco éticas o deshonestas.

La ética se refiere a los principios aceptados del bien o del mal que gobiernan la conducta de una persona, los miembros de una profesión, o las acciones de organizaciones, es por lo que son de gran importancia para los buenos negocios (Rodrigues da Silva, dos Santos, Rodrigues Sousa, Orso, & Ahmad Khatib, 2021). Por este tipo de acciones *Uber* ha experimentado prohibición en diferentes ciudades como Londres y Austin. Algunos de los motivos que han ocasionado estos bloqueos han sido por la seguridad de los pasajeros, aumento de tráfico, prácticas laborales y el aumento en sus precios (Mammen & Shim, 2018)

La seguridad de los pasajeros es sin duda una de las razones por la cual los usuarios deciden utilizar *Uber*, sintiéndose más seguros porque pueden compartir su ubicación con sus amigos o familiares. Sin embargo, a pesar de todos los filtros de seguridad y el control que se tiene con la aplicación, en el 2018 se reportaron 3,000 quejas de agresión sexual. Esta incapacidad de asegurar el bienestar de los pasajeros ocasionó que se le revocara la licencia de operar a *Uber* en Londres (Bloomberg, 2019).

Así mismo, otro de los asuntos más recientes relacionados a cuestiones de ética en el caso de *Uber* han sido sus prácticas laborales. Mientras *Uber* insiste en clasificarlos como emprendedores o contratistas independientes, los conductores han pedido a la empresa que los reconozcan como empleados para recibir los beneficios correspondientes (Kondo & Singer, 2020). Entre los beneficios que se otorgan a las personas que son consideradas como empleados están el derecho al salario mínimo, condiciones de trabajo seguras, compensación de trabajadores, negociación colectiva, protección contra discriminación y acoso, y acceso a seguro de salud. Es por lo que los conductores abogan y luchan por ser reconocidos como empleados para ser merecedores de todos los beneficios. Sin embargo, *Uber* se rehusó y en 2019 en California tuvo que ir a corte para tratar de evitar darle estos privilegios a sus conductores ya que esto representaría un impacto negativo financiero para la empresa (Kondo & Singer, 2020).

Con base en los numerosos casos que la empresa ha presentado y que involucran temas de ética, se considera que las alegaciones por parte de los usuarios, conductores y todos los demandantes han sido válidas. Hasta cierto punto estas acciones impactan la integridad de las personas y las afectan de manera directa o indirecta mientras que la organización trata de evadir sus responsabilidades hasta el último momento, lo cual habla de su falta de ética y profesionalismo.

1.10.6 Éxitos y fracasos de Uber

Si se analiza a *Uber* como un modelo de negocio transformador se puede decir que este ha sido todo un éxito, debido a la cantidad de usuarios, el reconocimiento de la marca y la expansión mundial que ha tenido. Logró fama al concentrarse en lo que los clientes querían y necesitaban, descartando con ello la idea de que solo los taxis eran el único medio de transporte en la ciudad.

Así mismo cuenta con una diversificación de productos que se adaptan a todo tipo de necesidades para cualquier consumidor.

Otro aspecto para destacar de la empresa es la utilización de la economía colaborativa porque la aplicación funge como una herramienta que conecta a usuarios directamente con conductores privados. *Uber* no es propietario de los carros, únicamente es el intermediario por medio de una plataforma digital. La tecnología y la digitalización han facilitado el desarrollo de estas tecnologías permitiendo que la gente se pueda conectar más fácilmente.

La pandemia *COVID-19* ha propiciado la aceleración del uso de la economía digital, empresas que antes sólo vendían los productos de manera física han tenido que implementar la venta en línea o bien buscar plataformas existentes para vender sus productos. Por ejemplo, los restaurantes incrementaron el uso de las plataformas como *Uber Eats*, *Rappi* o *Didi* para poner al alcance del usuario final sus productos. El ejemplo de éxito de *Uber* brinda la confianza al consumidor de seguir utilizando la compra y venta en línea.

Algunos aspectos que han desfavorecido la marca *Uber* se atribuyen a la conciencia social, donde la empresa ha destacado por operar con el lema de “crecimiento por encima de todo, con una mentalidad de pedir perdón, no de permiso” (Mackay, Migdal, & Masko, 2021, pág. 3). Provocando que se genere inconformidad entre los competidores porque no pueden competir con las facilidades que brinda la aplicación y ven amenazas en su fuente de trabajo. Como referente para nuevas empresas es importante considerar la cultura y los valores que se quieren transmitir a los consumidores porque ya no solo basta con vender un producto o servicio es importante crear una experiencia de compra como se vio con la marca *Starbucks*.

Sin lugar a duda *Uber* provocó una disrupción en la industria del transporte con ayuda de la tecnología digital. Cada vez es más evidente el uso de los modelos de negocios digitales

debido a la conveniencia que representan para el usuario y la cercanía que se logra. Durante 2020, 87% de los negocios en México aceleraron los programas de transformación digital, pero a pesar del crecimiento aún siguen existiendo barreras como lo son la falta de experiencia, preocupación por la seguridad y privacidad de datos, falta de recursos financieros, por mencionar algunos (Ugalde, 2020). El caso de *Uber* sirve como referente para las empresas emergentes ya que brinda versatilidad, promueve la innovación y fomenta la perseverancia para salir adelante con los proyectos sin dejarse derrumbar por las adversidades.

1.11 Modelos de negocios digitales: caso *Dropbox*

Existen diferentes opiniones de expertos sobre la definición exacta de un modelo de negocio digital. Según Gartner (2021), es la creación de nuevas cadenas de valor y oportunidades de negocio que las empresas tradicionales no pueden ofrecer. Y acorde con McKinsey se refiere a que “lo digital debe verse menos como algo y más como una forma de hacer las cosas” (Dörner & Edelman, 2015).

Los modelos de negocios digitales se podrían definir como aquellos que utilizan la tecnología para mejorar sus operaciones, sus servicios y/o productos con el fin de entregar un valor agregado mayor. Cuentan con cuatro características principales (Talin, 2021). La primera es que la propuesta de valor del servicio se basa en tecnologías digitales, como *Amazon*, *Facebook* y *Google*; que sin internet no podrían existir.

La segunda es que son nuevos en el mercado, y se pueden diferenciar de las ofertas digitales. Por ejemplo, cuando una persona puede pagar el servicio de agua a través de una aplicación móvil; se refiere a una oferta digital. En cambio, cuando la persona solicita un servicio de transporte a través de la aplicación, se trata de un modelo de negocio digital.

La tercera característica es que su adquisición y distribución es digital, como *Amazon* que pone anuncios en internet. Y, por último, es cuando el valor agregado del negocio se crea en línea y puede ser monetizado de igual forma (Talin, 2021).

Existen siete tipos de modelos de negocios digitales (Talin, 2021):

1. *Freemium*: se trata de ofrecer un servicio gratis en donde el usuario se convierte en el producto que se vende. Como ejemplo están las grandes compañías de *Google* y *Facebook* que no cobran dinero por sus servicios, pero los usuarios dejan su información.
2. Acceso abierto: se basa en la generación de derechos de autor y la colaboración entre varios usuarios. *Firefox* es uno de los ejemplos más exitosos de este tipo de modelo de negocio ya que se descarga de manera gratuita, es de uso libre y está abierto a la contribución de la comunidad mundial (Talin, 2021).
3. Servicios a demanda: es un tipo de modelo en donde la compañía cobra su servicio dependiendo de la demanda del mercado. *Uber* es un claro ejemplo de esto, en donde las personas se registran en la aplicación y solicitan un servicio de transporte cuando quieren.
4. Comercio electrónico: cuando una empresa vende productos físicos a través de una tienda en línea como *Amazon* o *Mercado Libre*.
5. Publicidad: compañías que se dedican a prestar el servicio de mostrar publicidad para otras empresas como *Google Ads* o *Facebook Ads*.
6. Suscripciones: este modelo se genera cuando hay pagos cada cierto tiempo por un servicio. *Netflix*, *Amazon Prime* y *Disney Plus*, son algunas compañías que utilizan este tipo de modelo.
7. Intermediación: se trata de un modelo en donde se comparte, pero sin poseer algún bien físico. Es netamente comercial y se paga por un servicio durante un tiempo

predeterminado sin necesidad de comprarlo realmente, como cuando se renta a través de *Airbnb*.

Una de las ventajas de utilizar cualquier tipo de modelo de negocio digital, es que permite obtener mayor alcance sin importar las barreras geográficas o físicas.

1.11.1 Historia de Dropbox

Dropbox respondió a un nuevo e inoportuno problema derivado de la tecnología, en el cual las personas cuentan con un teléfono móvil, pero además tienen archivos y fotos almacenados en computadoras. La plataforma permite a los clientes compartir, sincronizar y almacenar cualquier documento de forma remota entre diferentes dispositivos a través del internet. Creando con ello una aplicación de interfaz simple para intercambiar documentos con seguridad (McCorvey, 2015).

La compañía estadounidense fue fundada en el 2007, desde el inicio destacó por su simplicidad. Sus fundadores fueron Drew Houston y Arash Ferdowsi, quienes en base a su experiencia personal descubrieron que había un gran potencial en el mercado de transferencia de información digital y decidieron crear una alternativa. Los emprendedores dieron a conocer su producto mediante un *screencast* de tres minutos en *Hacker News*, un popular foro online para desarrolladores. Con ello consiguieron que el programa de incubación de empresas *Y Combinator* los apoyara con la financiación inicial, además de asesoramiento por tres meses. En septiembre de 2008, *Dropbox* se lanzó públicamente para los usuarios de *Windows* y *Mac*, todos los clientes eran funcionalmente idénticos (Eisenmann, Pao, & Barley, 2012).

La plataforma inició con un solo producto dirigido a particulares, tanto a ciudadanos cotidianos como a usuarios del mundo de los negocios. Su táctica consistía en entrar en el mercado de las empresas mediante gente usando la aplicación dentro de las compañías sin el

permiso de IT. La empresa utilizó la estrategia genérica de Porter (1980) de amplia diferenciación porque diseñó una aplicación segura, fácil de usar y con gran velocidad de carga. Antes de la llegada de este servicio no existía una manera sencilla de compartir archivos en el mercado.

Así mismo se diferencia de la competencia por su intimidad con el cliente, ya que además de ofrecer un excelente servicio, entiende y responde a las necesidades de los usuarios. Por medio de *Votebox* y de las pruebas *A/B*, *Dropbox* realizó encuestas al consumidor para identificar características y funcionalidades a mejorar (Eisenmann, Pao, & Barley, 2012). También estudian los comportamientos de los usuarios para así aumentar la experiencia y solucionar sus necesidades. La compañía cree que existe una manera más inteligente de trabajar y por eso ayuda a las personas a organizarse, a mantenerse enfocadas y a sincronizarse con sus equipos (Dropbox, 2021).

En 2015, *Dropbox* poseía el 27% del mercado de consumo para la sincronización de archivos y el intercambio de documentos, más que *Microsoft* y *Apple*. También era el más popular utilizado por las empresas, incluidas *Spotify*, *Hyatt* y *Under Armour* (McCorvey, 2015). Actualmente la empresa cuenta con más de 175 millones de usuarios, mil millones de archivos se almacenan cada 24 horas y tiene presencia en más de 175 países (EGAFutura, 2021).

1.11.2 Estrategia de crecimiento en el caso de Dropbox

Dropbox ha crecido a un ritmo vertiginoso por medio de una estrategia de crecimiento orgánico. Para atraer a sus primeros clientes la empresa hizo videos promocionales que incluían instructivos de cómo usar la plataforma, dichos videos se hicieron virales y atrajeron a sus primeros usuarios (Smale, 2018).

El mayor éxito del servicio se produjo del programa de recomendación con incentivos que ofrecía a los usuarios 250 MB de espacio gratuito en *Dropbox* siempre que invitarán a nuevas personas a suscribirse al servicio (Smale, 2018). Los emprendedores convirtieron su base de clientes satisfechos en sus mejores promotores.

Dropbox ha experimentado un continuo crecimiento de usuarios desde su lanzamiento. Para abril de 2009 tenía un millón de usuarios, para septiembre de ese mismo año ya contaba con dos millones y dos meses después tenía tres millones. Para octubre de 2011, superó los 50 millones de clientes registrados y en marzo de 2016 tenía 500 millones consumidores (Industry Leaders Magazine, 2018).

La empresa genera ingresos a través de un modelo de negocios *freemium*, una combinación de *gratis* y *premium*. Los usuarios obtienen funciones básicas de hasta 2GB sin costo, por una tarifa de \$9.99 dólares al mes reciben 50 GB de espacio o por \$19.99 al mes adquieren 100 GB entre otras funciones más avanzadas (Industry Leaders Magazine, 2018).

1.11.3 Modelo de negocio digital Dropbox

Dropbox como empresa de almacenamiento digital, utiliza varios tipos de modelos de negocios. El primero como se mencionó anteriormente es el *freemium* y el segundo modelo es la publicidad en donde utiliza su misma plataforma para hacer propaganda de sus paquetes de suscripción y a la vez vende el servicio a otras empresas. Aquí *Dropbox* muestra a los usuarios los beneficios que podrían tener al contratar un paquete de pago, los cuales proporcionan más herramientas y opciones de trabajo.

Por último, el modelo de suscripciones que es por donde la compañía genera ingresos principalmente. Los clientes inician con el modelo gratuito, pero a medida que van requiriendo

mayor capacidad de almacenaje digital se ven un poco obligados a pagar por el incremento en almacenamiento y optan por un modelo de suscripción.

Actualmente *Dropbox* (2021) cuenta con suscripciones de tipo personal y empresarial. La cuenta personal tiene la modalidad *plus* o *family*. Mientras que la suscripción empresarial le da al usuario la opción de elegir entre un perfil profesional, estándar o avanzado; las principales diferencias entre los tipos de suscripción son la capacidad de almacenamiento y cantidad de usuarios.

La plataforma cuenta con cuatro factores clave que le han ayudado a posicionarse con éxito en la industria del almacenamiento en la nube, donde se destaca la agilidad ya que *Dropbox* es considerado como una plataforma rápida y veloz.

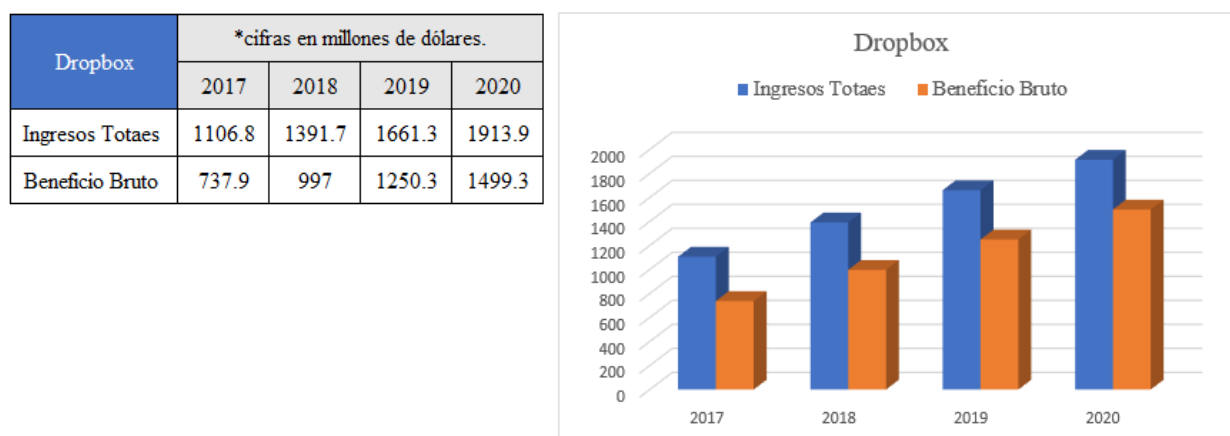
1.11.4 Desempeño de Dropbox

Existe una gran presión competitiva entre las empresas que se dedican al almacenamiento en la nube, ninguna empresa emergente se enfrenta a un grupo de competidores tan fuerte como *Dropbox*, ya que incluye empresas como *Apple*, *Google*, *Amazon* y *Microsoft*. Encontrar una ventaja competitiva no es fácil porque varios servicios tienen ofertas gratuitas y de pago.

Los recortes de precios y la expansión del almacenamiento gratuito dejan a empresas como *Dropbox* con dos opciones, reducir aún más los precios o buscar otra forma para generar clientes de pago. Pese a la gran competencia que ha tenido la empresa, el 22 de marzo de 2018 entró en el Nasdaq a un precio de \$21 dólares por acción, una cifra mayor a lo que se proyectó en un inicio que era entre \$18 y \$20 dólares (El Economista, 2018). Actualmente el precio de su acción es de \$18.43 dólares y se prevé que al final del 2021 el precio de la acción llegue a los \$28 dólares por unidad. (*El economista, 2018*).

Así mismo, la empresa de tecnología está valorada en \$7 mil millones de dólares. Las organizaciones que han confiado y pronostican buenos resultados son *Canaccord Genuity*, *RBC Capital Mkts*, *Nomura*, *Jefferies* (Bolsa24, 2021). Al cierre de los últimos cuatro años se ha visto un incremento considerable en sus ingresos desde los \$1106 millones de dólares en el 2017 a los \$1913 millones de dólares en el 2020 como se observa en la Imagen 7. Hablando de su utilidad bruta pasó de estar en \$737 millones de dólares en 2017 a \$1499 millones de dólares en 2020 (Investing, 2021).

Imagen 7: Ingresos y beneficio bruto de Dropbox



Nota: Creado con datos de Investing (2021).

Para continuar siendo parte importante del mercado de almacenamiento en la nube *Dropbox* debe seguir manteniendo su ventaja competitiva, la cual radica en la calidad en el servicio técnico y en la independencia de la plataforma para funcionar desde cualquier lugar. Aunque es importante que no pierda de vista el factor de innovación para continuar diferenciándose de la competencia.

Por ello la organización ha optado por modificar sus servicios para que vayan más allá de su objetivo original con el propósito de vincularse con 300,000 aplicaciones de terceros que interactúan con su tecnología. *Dropbox* también está creando sus propias aplicaciones para

complementar su producto original, como por ejemplo *Carousel* una aplicación de fotos o *Mailbox* dedicada al correo electrónico (Helft, 2015).

Como menciona Ferdowsi (Helft, 2015, pág. 50) “sincronizar los bits ida y vuelta no es suficiente, además de eso tienes que crear experiencias atractivas”. Por ello la empresa está apostando por la idea de crear plataformas que se conviertan en parte de la vida diaria de los clientes, de tal manera que paguen con gusto sin perder de vista la esencia de la compañía. La empresa sin lugar a duda tiene retos importantes en el futuro, pero con certeza se puede decir que *Dropbox* ha sido un caso de éxito tanto como empresa emergente y como modelo de negocio digital, que ha inspirado a crear nuevos emprendimientos.

1.12 Pandemia COVID-19 un acelerador del teletrabajo

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró por primera vez al coronavirus (*COVID-19*) como una emergencia sanitaria mundial en enero de 2020; para el 11 de marzo anunció que el brote viral era oficialmente una pandemia (Jackson, y otros, 2021). El virus se propagó rápidamente por todo el mundo y en menos de seis meses llevó al confinamiento de personas, al cierre de fronteras y a la necesidad de adoptar estrictas cuarentenas con el fin de contener la propagación (García, Urrea, & Becerra, 2021).

El confinamiento impuesto por los gobiernos frente a la pandémica provocó una reducción de la demanda de productos y servicios, cierre de negocios y comercios, despidos de trabajadores y en general condujo a una desaceleración de la economía, provocando con ello una crisis económica mundial (García, Urrea, & Becerra, 2021).

En el ámbito laboral, una vez declarada la pandemia se hizo énfasis en el distanciamiento social con lo cual se suspendieron temporalmente aquellas actividades que involucran el contacto

físico. Por este motivo, las empresas empezaron a implementar planes de trabajo con la modalidad de teletrabajo para un alto número de empleados que sus funciones lo permitieran.

El virus *COVID-19* ha enfermado a más de 226.8 millones de personas en todo el mundo con más de 4.6 millones de muertes hasta septiembre del 2021 acorde con la OMS (2021). El primer programa de vacunación inició a principios de diciembre de 2020 y hasta septiembre del 2021 se han aplicado 5,634.5 dosis (2021). La pandemia aún no ha terminado, pero se estima que las alteraciones de los mercados laborales podrían tener efectos duraderos y afectar la estructura de trabajo en tres áreas principalmente: creación de una presencia permanente del teletrabajo, aumentó en el nivel de comercio electrónico y aceleración de la inteligencia artificial y la robótica (Jackson, y otros, 2021).

Durante el presente capítulo se explica la aplicación del teletrabajo como mecanismo implementado por las organizaciones para continuar laborando durante la pandemia. El teletrabajo ha modificado la forma de comunicación e interacción entre los individuos que conforman la empresa, pero también el entorno familiar al desplazar el área de trabajo a casa. Es una práctica que sin lugar a duda tomó por sorpresa a las compañías pero que tuvieron que implementar rápidamente para subsistir y mantenerse competitivos en un entorno incierto.

1.12.1 Que es el COVID-19 y la importancia del distanciamiento social

Acorde con la OMS (2021) el *COVID-19* es una enfermedad respiratoria infecciosa, que se propaga principalmente a través de “las gotículas de saliva o las secreciones nasales que se generan cuando una persona infectada tose o estornuda”. Afecta a las personas de distintas maneras, los principales síntomas del coronavirus incluyen fiebre, tos seca y falta de aliento o cansancio. Otras manifestaciones más severas pueden incluir dificultad para respirar, dolor u opresión en el pecho y la pérdida del habla o del movimiento (2021).

Cuando una persona se infecta con el virus, los síntomas tardan en aparecer entre cinco y seis días, de media, pero pueden tardar hasta catorce días después de la exposición al virus conforme a la OMS (2021). El *COVID-19* se propaga sobre todo entre personas que están en proximidad estrecha, generalmente a una distancia de menos de dos metros. También se puede propagar a través del contacto diario, por ejemplo, al saludar a una persona de mano o compartir objetos comunes. Es por lo que el distanciamiento social es fundamental porque ayuda a disminuir significativamente el riesgo de contagio.

El distanciamiento social se define como mantenerse fuera de entornos concurridos, la evasión de reuniones masiva y mantener una distancia de alrededor de dos metros entre personas. D'Souza (Fink, 2020) directora regional de prevención de infecciones de *Banner Health Arizona* recomienda los siguientes pasos para lograr prácticas exitosas de distanciamiento social:

- Trabajo desde casa en la medida de lo posible: si el teletrabajo no es una opción es importante lavarse las manos con frecuencia y evitar el contacto de nariz y boca, además del uso de cubre bocas en todo momento y desinfectar el lugar de trabajo con regularidad.
- Evitar comer en bares, restaurantes y áreas de comidas: otra opción segura es la entrega a domicilio mediante aplicaciones como *UberEats*, *Rappi* o bien recoger alimentos por medio de la entrega en auto.
- Posponer visitas sociales: utilizar tecnologías como *FaceTime*, *Skype* y otras aplicaciones digitales para socializar en línea.
- No saludar de mano.
- Limitar las salidas para hacer sólo compras esenciales en supermercados y farmacias.
- Evitar el contacto con personas enfermas.
- Usar mascarilla

La prevención de la infección del virus fue un cambio radical al estilo de vida diaria del ser humano, creando incertidumbre, preocupación e inclusive ansiedad. La pandemia generó un cambio en las rutinas de las personas, tanto en las relaciones interpersonales, en las dinámicas familiares, en la forma de trabajar, estudiar, divertirse y de vivir la vida cotidiana (Villavicencio-Ayub, Quiroz-González, García-Meraz, & Santamaría-Plascencia, 2021). Adaptarse a la nueva normalidad no ha sido un cambio sencillo, pero sí necesario para salvaguardar la salud de los familiares, amigos y de todas las personas en general.

1.12.2 Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad laboral en donde los trabajadores realizan sus tareas de manera remota ya sea en su casa o en cualquier lugar, siempre y cuando tengan un computador con internet para estar conectados con el resto del equipo. De esta manera ningún colaborador asiste a las instalaciones físicas de la empresa para conservar el distanciamiento social y al mismo tiempo cumplir con sus labores (García L. , 2020).

No solo el sector laboral sufrió cambios, la movilidad, la educación, la salud, las compras y el entretenimiento también; tuvieron que aplicar estrategias para adaptarse ante los nuevos requerimientos de salud, muchas empresas de giros no esenciales se vieron obligados a realizar cierres temporales llevándolos a recurrir al teletrabajo. La transición hacia la nueva normalidad de esta manera de trabajar pone a prueba las capacidades tanto de los trabajadores como de los directivos de las empresas, obligándolos a desarrollar su capacidad de adaptación y de resiliencia para así sacar a flote sus tareas diarias de una manera diferente.

Muchas compañías han visto los beneficios de la nueva normalidad ya que redujeron costos operativos como la renta y el pago de servicios, también mejoraron la productividad al darle más calidad de vida a sus trabajadores teniendo más tiempo en sus hogares; sin embargo

esto implicó que muchas empresas le den a sus empleados otro tipo de prestaciones para que puedan laborar correctamente desde casa, estas medidas incluyen adecuación de espacios, escritorios y sillas, computadores, servicios de internet, entre otros.

Hay muchas de herramientas digitales que actualmente ayudan a las personas a desarrollar mejor su trabajo, y se pueden clasificar en siete categorías (Cané, 2020).

1. Gestionar tareas: *Trello, Asana, Jira, Omnifocus, Basecamp* y *Monday.com* sirven para organizar el trabajo de una manera eficaz y sencilla mientras que se administran tareas y proyectos además de darle seguimiento a incidencias.
2. Comunicación: *Slack, Skype* y *Facebook Workplace* permite crear canales o grupos de chats en donde varios empleados pueden unirse y tratar temas específicos o proyectos apoyando a que todos estén bajo la misma línea de entendimiento.
3. Reuniones y videollamadas: *Microsoft Teams, Google Hangouts, Whereby* y *Zoom* son plataformas que permiten realizar videollamadas entre varias personas; algunas son gratuitas y otras tienen cobro de membresía para tener más beneficios como agregar hasta mil personas a una sola llamada.
4. Trabajar de forma colaborativa: *Dropbox, OneDrive, iWork* y *Google Drive* permiten que varias personas puedan tener archivos guardados en la nube y se pueden editar simultáneamente sobre un mismo archivo.
5. Desarrollar la creatividad: *StormBoard, MindNote* y *Miro* facilitan la anotación y ordenación de ideas que surgen en procesos de ideación o lluvias de ideas.
6. Organizar y compartir archivos: *Ydray* y *WeTransfer* son herramientas online que permiten enviar archivos de gran tamaño y el destinatario tendrá un tiempo limitado para descargar los archivos y guardarlos.

7. Seguridad de datos: *LastPass* y *Dashlane* son gestores de contraseñas que se almacenan bajo una contraseña maestra y cuyo objetivo principal es garantizar la seguridad del contenido laboral de cada empleado guardando información encriptada.

Al final el objetivo de todas estas herramientas es emular de manera digital la interacción entre los miembros de una organización y la gestión de las reuniones para que todos sigan conectados a sus labores a pesar de estar en lugares físicos diferentes (Cané, 2020).

1.12.3 Estrategias para la efectividad del teletrabajo

Con el trabajo desde casa, las empresas tuvieron que ingeniárselas para operar con la mayor normalidad posible y con el personal administrativo que era factible. Sin embargo, a pesar de que esta prestación puede ser una gran ventaja para los empleados, al ser por un periodo de tiempo tan prolongado se deben tener medidas precautorias para propiciar que el colaborador siga siendo efectivo, eficiente, no se estresen o se cansen más de lo normal.

Para asegurarse que el trabajo en casa no se vuelva ineficiente es relevante que las empresas tomen en cuenta las siguientes tres estrategias (Lowy, 2020):

- Comunicación de banda ancha baja: debido a la pandemia se ha perdido la oportunidad de tener juntas presenciales cara a cara donde se solucionan asuntos con mayor rapidez. Sin embargo, con banda ancha alta es posible tener videoconferencias interactuando frente a frente y obtener los mismos resultados porque la comunicación es más efectiva de esta manera que en un simple correo electrónico. Existe una mayor conexión y los gerentes deben poner el ejemplo al encender sus cámaras para que el equipo completo se sienta en confianza. La comunicación de banda ancha baja que incluye chat y correos electrónicos también es eficaz, pero en ocasiones es mejor tener comunicación en tiempo real.

- Juntas innecesarias: por el contrario, a pesar de que las videoconferencias cara a cara resultan eficientes, los líderes pueden equivocarse y planear juntas de más que resultan innecesarias y solo les quitan el tiempo a los empleados. Este tipo de juntas resultan muy costosas para las empresas porque el tiempo de los empleados es el recurso más valioso. Para evitar estas reuniones innecesarias, se recomienda considerar tres factores antes de programarlas; no tenerlas sin una agenda, no crearlas si son innecesarias y por último preguntarse si esta puede ser reemplazada simplemente con un correo electrónico.
- Pérdida del compartimiento de los conocimientos: al estar trabajando remotamente desde casa se pierde la oportunidad de interactuar y comunicarse con los compañeros de trabajo y compartir conocimientos e información que, aunque en ocasiones no está relacionado a la misma área de trabajo del empleado siempre es bueno tenerlo de referencia para operar de mejor manera y tener una visión más completa de las actividades de la empresa.

Para evitar el estrés y agotamiento rutinario, algunos estudios sugieren tres cosas (Giurge & Bohns, 2020):

- Mantener límites físicos y sociales: tratar de mantener ciertos comportamientos que se tenían antes por ejemplo seguir usando la ropa del trabajo y quitarse el pijama para separar el trabajo de la vida social, también sugieren salir a caminar antes de iniciar la jornada laboral como si fuera el traslado al trabajo.
- Mantener límites temporales tanto como sea posible: al estar trabajando desde casa, los empleados deben convivir también con sus otros familiares por ejemplo sus hijos o personas mayores en horario laboral. En ocasiones, no se puede mantener el mismo itinerario que se tenía en la oficina y es por eso por lo que es indispensable que los equipos de trabajo y los gerentes se coordinen y traten de crear horarios que funcionen

para todos. Asimismo, tener reuniones esporádicas para ver cómo se pueden ayudar los unos a los otros y si es necesario hacer ajustes a los horarios de trabajo.

- Concentrarse en el trabajo más importante: es de gran importancia priorizar y enfocarse en las actividades de mayor trascendencia y no solo en tratar de contestar los correos electrónicos inmediatamente sino enfocarse en actividades de mayor impacto que beneficien al equipo.

1.12.4 Panorama del teletrabajo pos-pandemia COVID-19

El teletrabajo ha demostrado durante la pandemia ser una herramienta importante para la continuidad operativa de las empresas. En circunstancias normales sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento y una manera de lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional. Así mismo, permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar en cualquier espacio. Es por lo que se considera que esta práctica continuará implementándose aún después del *COVID-19*, a lo mejor no a tiempo completo, pero sí a través de un esquema híbrido donde sea necesario acudir algunos días a oficina.

De acuerdo con un estudio realizado por *Microsoft México* el “66% de las PyMEs mexicanas implementaron el teletrabajo a raíz de la pandemia de *COVID-19*” (News Center Microsoft Latinoamérica, 2021), la adopción en el caso de la industria manufacturera fue del 86% y en la educación del 79%. En México, en enero de 2021 entró en vigor la reforma al artículo 311 de la ley federal del trabajo en materia del teletrabajo. De acuerdo con dicha ley hay varios elementos que se deben considerar al moverse a un esquema de trabajo desde casa (2021):

- Proveer las tecnologías de información y comunicación
- Instalación y mantenimiento de equipos
- Mecanismo de seguridad de la información

- Capacitación digital
- Derecho a la desconexión

Al analizar los elementos indispensables para el teletrabajo se puede apreciar la importancia de la adopción de tecnologías digitales. Algunas de las herramientas facilitadoras para el trabajo son la adquisición de *software* para videollamadas, equipos de cómputo portátiles y la capacitación a los empleados en tecnologías. Sin lugar a duda se puede decir que las herramientas digitales se fortalecieron durante la pandemia propiciando un futuro alentador para realizar las tareas cotidianas desde plataformas digitales.

Es importante mencionar que el teletrabajo no es aplicable a todas las organizaciones, ni a todas las actividades. Un ejemplo de ello es el sector del turismo, el cuál sigue siendo afectado por la pandemia, ya que los destinos turísticos registraron mil millones de llegadas menos en 2020 en comparación con 2019 (Pangestu, 2021). Existe preocupación por sacar adelante este sector porque es pilar para muchas economías. Sin embargo, en esta industria no es tan aplicable la modalidad de trabajo en casa porque los clientes buscan más la parte de las experiencias, aunque se pudieran implementar herramientas digitales para mejorar la calidad del servicio y buscar que el viajero se sienta confiado. Como en esta industria existen otras más que por su modelo de negocios el teletrabajo no sería la mejor opción.

La pandemia *COVID-19* ha provocado una disrupción en la cotidianidad del ser humano, trajo consigo una enfermedad inesperada que puso a prueba a los científicos y doctores pero que además retó a los individuos y organizaciones para buscar una nueva forma de comunicación y de continuar con la economía. Los cambios propiciados en relación con el ámbito laboral se creen serán permanentes y llegarán a tener repercusiones positivas en el empleado, la empresa y el medio ambiente.

1.13 Conclusión

Al analizar los diferentes aspectos relacionados a la investigación, desarrollo e innovación es posible concluir y aprender de los diferentes factores para tomar como una guía en la creación, fusión, gestión y manejo de las empresas y todas sus áreas. Asimismo, es importante que a los nuevos líderes se les dé la oportunidad de tomar retos y romper paradigmas y que los líderes con experiencia tengan una mente abierta al cambio ya que los mercados y gustos de los consumidores van cambiando con el paso del tiempo y por lo tanto, las estrategias tienen que ir adecuándose a las necesidades de los clientes si quieren sobrevivir.

Al cumplir o seguir los temas del marco teórico no se puede asegurar el éxito de las empresas ni de los líderes, pero se aumentan las posibilidades de obtener buenos resultados y respuestas aceptables por parte de los consumidores. No existe receta secreta para que una empresa o un líder sean victoriosos en el mundo de los negocios. Una buena estrategia que le funcione a una empresa, por ejemplo, puede tener diferentes resultados no tan buenos en otra pues su cultura organizacional, su talento, las habilidades y conocimientos de sus colaboradores nunca podrán ser iguales y es aquí donde el buen liderazgo hace la gran diferencia.

CAPÍTULO 2

Simulador *CAPSTONE*

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo introducir la plataforma *Capstone*, su funcionalidad y sus características debido a que esta herramienta se utilizará para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría mediante la administración de empresa *Chester*.

Se presentará la filosofía y los valores de dicha organización, así como la estrategia genérica elegida por la mesa directiva y las tácticas por departamento requeridas para cumplir con los objetivos estratégicos a corto y largo plazo.

2.2 Simulador *Capstone*

Capstone (CAPSIM, 2021) es un simulador que posibilita la administración de una empresa a través de las diferentes áreas funcionales con el objetivo de convertirla en un líder de la industria. La plataforma permite al equipo directivo analizar el mercado y los productos competidores, crear y ejecutar una estrategia, así como coordinar las actividades de la organización para convertirla en una firma rentable y sostenible a lo largo del tiempo.

Capstone inicia con la división de un monopolio existente en la industria de los sensores en seis empresas productoras idénticas: *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie* y *Ferris*. El objetivo de ello es mejorar las ineficiencias operativas para evitar que los costos crecientes repercutan a los clientes y enriquecer la oferta de productos.

Por medio de la plataforma *Capstone* se asignará un equipo directivo a cada empresa para que a lo largo de ocho periodos tomen las decisiones estratégicas necesarias para satisfacer la demanda de los clientes y de los diferentes segmentos de mercado.

2.2.1 Condiciones de la industria de los sensores

Los sensores que las empresas fabrican están integrados en los productos que los consumidores venden. Los clientes se dividen en cinco grupos que se denominan segmentos de mercado, que

consiste en un grupo de usuarios que tienen necesidades similares. Los cuales se presentan a continuación:

- *Traditional*: los clientes de este segmento se inclinan por productos probados a un precio moderado.
- *Low End*: los clientes de este segmento buscan que los sensores sean lo más económico posible y que estén bien probados donde la edad no es un criterio importante.
- *High End*: los clientes de este segmento exigen sensores con tecnología de vanguardia en tamaño pequeño y alto rendimiento, así como nuevos diseños sin dar importancia al precio.
- *Performance*: los clientes de este segmento buscan sensores de alta confiabilidad y anteponen el rendimiento sobre el tamaño.
- *Size*: los clientes de este segmento enfatizan el tamaño sobre el rendimiento y prefieren sensores con diseños más jóvenes.

Los clientes emplean cuatro estándares al evaluar los productos que son la edad, el precio, la posición ideal dentro del mercado y la confiabilidad que se refiere al tiempo medio antes de la falla (*MTBF* por sus siglas en inglés).

Los criterios de compra que debe cumplir cada producto dentro de un segmento para ser atractivo para el consumidor por orden de importancia son:

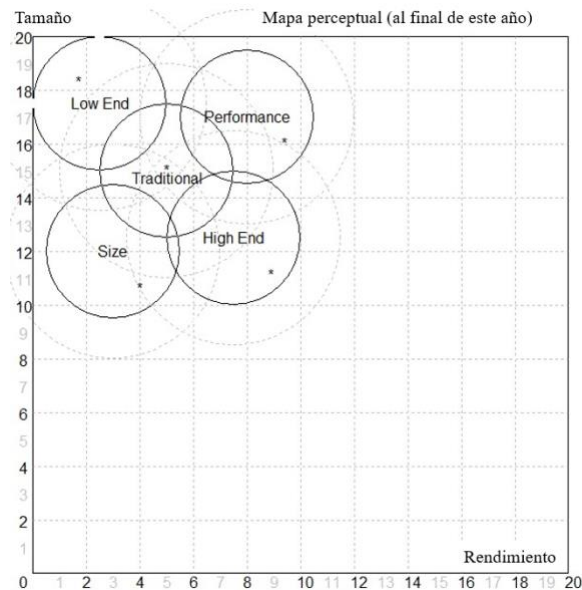
- *Traditional*:
 - Edad: dos años – importancia 47%
 - Precio: entre \$20.00 y \$30.00 dólares – importancia 23%
 - Position ideal: rendimiento 5.0 y tamaño 15.0 – importancia 21%
 - *MTBF*: confiabilidad entre 14,000 y 19,000 horas– importancia 9%

- *Low End:*
 - Precio: entre \$15.00 y \$35.00 dólares – importancia 53%
 - Edad: siete años – importancia 24%
 - Position ideal: rendimiento 1.7 y tamaño 18.3 – importancia 16%
 - *MTBF*: confiabilidad entre 12,000 y 17,000 horas – importancia 7%
- *High End:*
 - Posición ideal: rendimiento 8.9 y tamaño 11.1 – importancia 43%
 - Edad: cero años – importancia 29%
 - *MTBF*: confiabilidad entre 20,000 y 25,000 horas – importancia 19%
 - Precio: entre \$30.00 y \$40.00 dólares – importancia 9%
- *Performance:*
 - *MTBF*: confiabilidad entre 22,000 y 27,000 horas – importancia 43%
 - Posición ideal: rendimiento 9.4 y tamaño 16.0 – importancia 29%
 - Precio: entre \$25.00 y \$35.00 dólares – importancia 19%
 - Edad: un año – importancia 9%
- *Size:*
 - Posición ideal: rendimiento 4.0 y tamaño 10.6 – importancia 43%
 - Edad: 1.5 años – importancia 29%
 - *MTBF*: confiabilidad entre 16,000 y 21,000 horas – importancia 19%
 - Precio: entre \$25.00 y \$35.00 dólares – importancia 9%

Durante cada año simulado el criterio de posicionamiento se va modificando debido a que los clientes desean productos más pequeños y rápidos. Para rastrear la posición de los sensores los especialistas en mercadotecnia crearon una herramienta que se llama mapa perceptual, que se

presenta en la Imagen 8, donde en el eje horizontal se mide el rendimiento y en el eje vertical el tamaño.

Imagen 8: Mapa perceptual



Nota: Creado con datos de *CAPSIM (2021)*

Cada mes durante el año de simulación, el segmento se desplaza 1/12 de la distancia desde la posición inicial hasta la posición final. A medida que avanzan las rondas las ubicaciones de los círculos cambian significativamente desplazándose cada vez más a la esquina inferior derecha del mapa y disminuyendo el traslape entre segmentos.

Para las empresas es muy relevante cuidar que los productos cumplan con los criterios de compra de los clientes porque si quedan fuera de los círculos ponen en riesgo la venta y comprometen el margen de utilidad de la organización.

2.2.2 Situación general de las empresas Capstone

Las seis empresas productoras *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris* inician sus operaciones con cinco sensores, uno para cada tipo de segmento. Cada empresa tiene el poder de decidir si terminar o agregar un nuevo artículo, teniendo un límite de hasta ocho.

Las decisiones de la mesa directiva de cada organización se tomarán cada año el primero de enero, es decir al inicio de cada ronda, y se ejecutarán durante el transcurso de todo el año. En la Imagen 9 se muestra la situación inicial de la industria de sensores *Capstone*.

Imagen 9: Situación inicial de la industria de sensores *Capstone*

Segmento de mercado	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<i>Traditional</i>	<i>Able</i>	<i>Baker</i>	<i>Cake</i>	<i>Daze</i>	<i>Eat</i>	<i>Fast</i>
<i>Low End</i>	<i>Acre</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Feat</i>
<i>High End</i>	<i>Adam</i>	<i>Bid</i>	<i>Cid</i>	<i>Duck</i>	<i>Echo</i>	<i>Fist</i>
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	<i>Bold</i>	<i>Coat</i>	<i>Dot</i>	<i>Edge</i>	<i>Foam</i>
<i>Size</i>	<i>Agape</i>	<i>Buddy</i>	<i>Cure</i>	<i>Dune</i>	<i>Egg</i>	<i>Fume</i>
Cuota de mercado	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%

Nota: Creado con datos de *CAPSIM (2021)*

Es importante considerar que cada segmento de mercado crece a un ritmo diferente y que las tasas de crecimiento pueden variar de un año a otro. En la Imagen 10 se muestra las tasas de crecimiento inicial.

Imagen 10: Tasa de crecimiento inicial de la industria de sensores *Capstone*

Tasa de crecimiento por segmento de mercado	
<i>Traditional</i>	9.2%
<i>Low End</i>	11.7%
<i>High End</i>	16.2%
<i>Performance</i>	19.8%
<i>Size</i>	18.3%

Nota: Creado con datos de *CAPSIM (2021)*

2.2.3 *Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria Capstone*

En esta sección se utiliza la herramienta de cinco fuerzas (Porter, 1980) para analizar el comportamiento de la industria de los sensores dentro del simulador *Capstone*:

1. Amenaza de nuevos entrantes: esta fuerza es nula, ya que el simulador no permite acceso a nuevos entrantes, únicamente participan las seis empresas formadas por la división del monopolio.
2. Rivalidad entre compañías existentes: en la industria de los sensores esta fuerza es muy alta debido a que existe una enorme hostilidad entre los competidores existentes, además se cumplen las características de que todas tienen el mismo tamaño y potencial de ser líderes. Donde se puede competir por el precio, la calidad, la campaña publicitaria, las relaciones públicas y los canales de distribución del producto.
3. Amenaza de productos sustitutos: esta fuerza es inexistente en la industria de los sensores debido no hay en el simulador un producto que pueda sustituir su funcionalidad.
4. Poder de negociación de los compradores: los clientes tienen una fuerza de negociación alta porque tratan de mantener e incluso pueden forzar a las compañías a bajar los precios y mejorar la calidad de los productos. Así mismo los usuarios tienen la posibilidad de elegir entre cualquier otro de los artículos ofertados por la competencia.
5. Poder de negociación de los proveedores: en la industria de los sensores esta fuerza es baja porque si bien los proveedores tienen el poder de subir los precios de la materia prima para incrementar sus ganancias dependen totalmente de la demanda de productos que la compañía solicite y de las condiciones de pago establecidas.

Se puede observar que la rivalidad entre las compañías existentes y el poder de negociación de los compradores son las fuerzas competitivas de mayor impacto en la industria, por lo que para *Chester*, comprender este entorno competitivo ayuda a establecer una mejor estrategia.

2.2.4 *Reporte Courier*

Las compras de los clientes y los resultados financieros de todas las empresas pertenecientes a la industria de los sensores se reportan en un informe llamado *Capstone Courier*, su importancia radica en que ayuda a las firmas a comprender los patrones de compra de los clientes, el posicionamiento del producto, la capacidad de fabricación e información financiera pública para encontrar oportunidades.

El reporte se compone por un resumen que muestra las acciones y bonos, análisis financiero, información referente a la producción de cada producto del mercado incluidos los niveles de inventario, precio, costo de material y mano de obra. También contiene el detalle de cada segmento de mercado, donde se identifican los productos principales en orden de ventas y cómo son percibidos por los clientes.

2.2.5 *Estrategias genéricas de Capstone*

Existen seis estrategias genéricas que se pueden tomar como punto de partida o base en *Capstone* con el fin de iniciar con un plan ya establecido para la toma de decisiones, las cuales son (CAPSIM, 2021):

1. Líder amplio en costos: se obtiene la ventaja competitiva manteniendo presencia en todos los segmentos del mercado, pero con precios por debajo de la media. La empresa debe sostener gastos bajos tanto en producción y materia prima como en I+D, además deberá aumentar los niveles de automatización para mejorar los costos y competir en función al precio.

2. **Amplio Diferenciador:** la empresa se debe distinguir por producir productos con excelente diseño, funcionalidad y accesibilidad los cuales siguen continuamente el ritmo del mercado con mejoras en su tamaño y funcionamiento. Con esta estrategia los precios se mantienen por encima de la media.
3. **Líder de Nicho en Costos (Baja Tecnología):** una estrategia líder en costos de nicho se concentra principalmente en los segmentos *Traditional* y *Low End* en donde la empresa obtiene su ventaja competitiva de mantener al mínimo sus gastos para competir en función del precio.
4. **Diferenciador de nicho (alta tecnología):** al contrario que la estrategia anterior, esta se centra en los segmentos de alta tecnología como *High End*, *Performance* y *Size*. La empresa fabrica productos con excelente diseño, fácil accesibilidad y se mantiene al ritmo del mercado con nuevos productos ofreciendo las mejoras que los clientes soliciten.
5. **Líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto:** esta estrategia se centra en *High End*, *Traditional* y *Low End* en donde la empresa obtiene su ventaja competitiva de dos maneras; la primera es manteniendo al mínimo sus gastos para competir en función al precio, y la segunda es enfocarse en el ciclo de vida de los artículos para que puedan generar ventas durante muchos años lanzando nuevos de *High End* los cuales se convertirán en *Traditional* y terminarán como de *Low End*.
6. **Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto:** a diferencia de la estrategia anterior, esta obtiene la ventaja competitiva con buenos diseños y nuevos productos en donde el fuerte de la empresa es su área de I+D que se mantiene a la vanguardia siguiendo el ritmo del mercado.

2.3 Empresa *Chester*

Un aspecto primordial para el éxito de cualquier organización es el establecimiento de una misión y visión, las cuales deben ser claras y compartidas por todos los integrantes. Su importancia radica en que guían a todos los miembros en un objetivo en común, por ello a continuación se presenta la filosofía de la empresa *Chester*:

- Misión: la misión de *Chester* es satisfacer a los clientes en el mercado nacional ofreciendo sensores con un alto nivel de funcionalidad y diseño mediante la ejecución permanente de procesos de mejora continua de nuestras operaciones.
- Visión: ser la empresa productora de sensores más confiable en la industria *Capstone*.
- Los valores organizacionales de la empresa son:
 - Orientación al cliente: la empresa se esfuerza por mejorar su propuesta de valor adecuándose a las necesidades de los clientes.
 - Innovación: desarrollar nuevos productos, impulsar nuevos modelos de negocios y mejorar procesos para facilitar la vida de las personas.
 - Trabajo en equipo: este valor surge de tener buenos ambientes corporativos en donde todos los individuos se apoyan unos con otros y trabajen bajo la misma línea con un objetivo en común basados en el respeto y tolerancia.
 - Calidad: los productos cumplen con todos los parámetros prometidos y establecidos, la empresa se enfoca en producir lo más cercano posible a la perfección.

2.3.1 Organigrama de *Chester* y funciones de sus departamentos

Chester está conformado por un total de cuatro integrantes en las funciones gerenciales; David Smith, Ismael Ramírez, Jeanette Sigrist y Natalia Uribe.

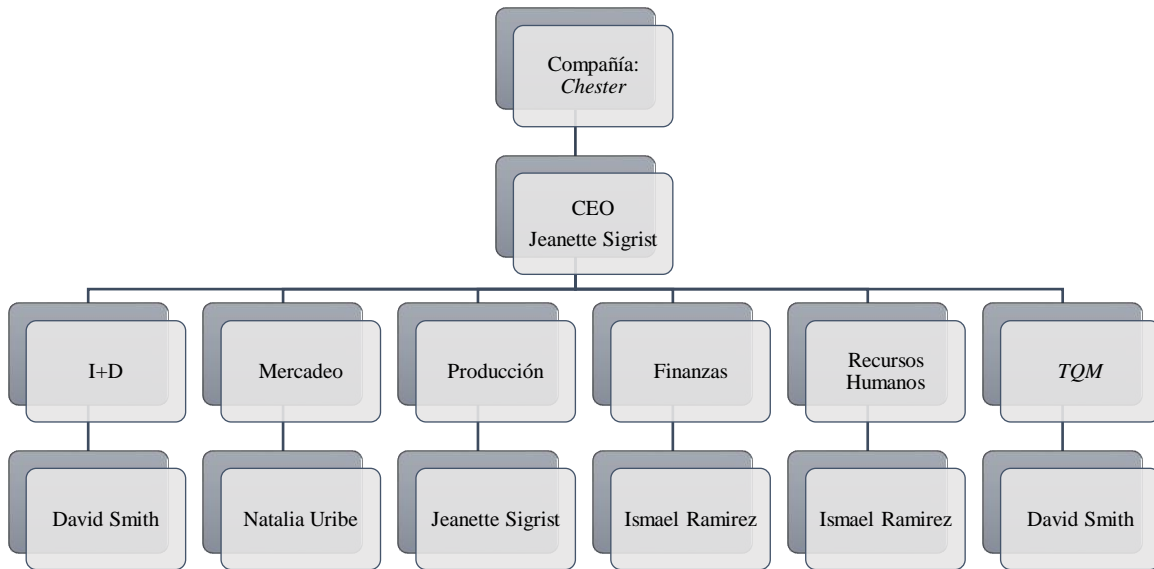
David Smith, es ingeniero industrial con más de diez años de experiencia en cadena de suministro en industrias como la automotriz, electrónica y farmacéutica. Estudió la licenciatura en ingeniería industrial en el *ITESO* y cursa actualmente el posgrado de maestría en administración en la misma universidad. A lo largo de su trayectoria ha estado en proyectos de desarrollo de nuevos productos por lo cual se le asignó el puesto de gerente de investigación y desarrollo.

Ismael Ramírez estudió negocios internacionales y en su experiencia laboral resaltan sus más recientes posiciones, en costos y presupuestos para el área corporativa de IT en una manufacturera. Actualmente se desempeña como analista financiero en la misma y por lo tanto es responsable de la gestión financiera de *Chester* pues su experiencia en esta área lo ha preparado para cumplir con los objetivos establecidos.

Jeanette Sigrist, ingeniera química con ocho años de experiencia en la industria manufacturera en el ramo automotriz. Debido a su amplio conocimiento en inyección, acabados superficiales, estandarización de procesos y lanzamiento de proyectos, se hizo cargo del área de producción. Actualmente es responsable de las operaciones contables de una de las tres plantas manufactureras de México por lo cual su conocimiento técnico y contable ayudaran para el logro de los objetivos productivos.

Natalia Uribe, es ingeniera de diseño de producto con cinco años de experiencia en el área de mercadotecnia, ha liderado equipos de esta área en diferentes *startups* como *Rappi*, *En La U* y *Lea&Bo* por lo que en *Chester* también se hará responsable de la misma área. La gestión de este grupo de directivos comenzará su gestión en el año 2022 con un total de 684 empleados directos (CAPSIM, 2021). En la Imagen 11 se muestra el organigrama de la empresa.

Imagen 11: Organigrama *Chester*



Nota: Creado con datos de *CAPSIM (2021)*

El líder de investigación y desarrollo (I + D) supervisa la invención de nuevos productos y el rediseño de los anteriores, implementando las innovaciones necesarias para mantener a la empresa por delante de la competencia. Las decisiones son claves para los planes de mercadeo y producción ya que influye en el posicionamiento de cada producto dentro de los segmentos de mercado, la cantidad, su edad y su *MTBF*.

La gerencia de mercadotecnia, se encarga principalmente de todas las campañas publicitarias y de las relaciones públicas con el fin de despertar interés en los posibles compradores, pero también influye en la previsión de ventas para que el área de producción tenga una meta más definida y los precios con los cuales los productos deben salir al mercado. Los indicadores a los que le da seguimiento principalmente son el conocimiento del cliente, el cual mide el porcentaje de personas que conocen el producto, y la accesibilidad que muestra la cantidad de consumidores que pueden interactuar fácilmente con la compañía y sus productos.

El primer indicador se aumenta a medida que se le va dando presupuesto de promoción a cada producto para financiar campañas de publicidad y relaciones públicas. Por otro lado el segundo indicador, varía dependiendo del dinero que se asigne a los vendedores y sistemas de distribución.

Por su parte el área de producción, es donde se fabrican los productos con los requerimientos que especificaron las dos áreas anteriores. Aquí cada sensor tiene su propia línea de montaje con diferentes niveles de automatización y herramientas especiales. Esta área considera los pronósticos de ventas desarrollados por mercadotecnia menos cualquier inventario que quede sin vender del año anterior para producir eficientemente, además se encarga de monitorear la utilización, compra y venta de la planta.

El cuarto departamento es el área de finanzas en donde se administra el riesgo financiero, el líder de este determina el endeudamiento, cobros y pagos. En general, el departamento supervisa el flujo de dinero de la empresa, y se ocupa principalmente de cinco cuestiones:

1. Adquirir el capital necesario para expandir activos (planta y equipo).
2. Establecer una política de dividendos que maximice el retorno a los accionistas.
3. Establecer las políticas de cuentas por pagar y por cobrar.
4. Impulsar la estructura financiera de la empresa y su relación entre deuda y patrimonio.
5. Seleccionar y monitorear medidas de desempeño que apoyen su estrategia.

En el área de gestión de la calidad total (*TQM* por sus siglas en inglés) se evalúa la reducción de los costos de material, mano de obra y administrativos, acortar la duración de tiempo requerido para que los proyectos de I + D se completen y aumenten la demanda de la línea de productos.

También llevan las iniciativas orientadas a la sostenibilidad la cual ayuda a mejorar la percepción de los clientes sobre la empresa con el fin de aumentar las ventas.

Y por último recursos humanos se encarga de toda la contratación del personal y su calidad, el acomodo y distribución de horarios para beneficio de la empresa, las capacitaciones que debe recibir cada trabajador; todo esto con el objetivo de mejorar la productividad y a su vez reducir los costos laborales.

Aunque todas las áreas tienen tareas particulares, todas trabajan cumplir con los mismos objetivos establecidos por la CEO.

2.3.2 Estrategia general de Chester

La estrategia general elegida por la mesa directiva es liderazgo en costos con un enfoque en el ciclo de vida del producto. Se tomó esta decisión con base en diferentes argumentos y análisis que se hicieron para comparar las distintas estrategias personales que cada miembro del equipo había seguido durante las rondas individuales. Se concluyó que los resultados más positivos financieramente y más eficientes en cuanto a demanda, producción, inversión, automatización y ganancias eran los que estaban dirigidos al mercado de bajo costo.

2.3.3 Tácticas por departamento gerencial

Para implementar de manera efectiva la estrategia seleccionada por la mesa directiva a continuación se presentarán las tácticas que cada departamento gerencial aplicará.

2.3.3.1 Tácticas del departamento de Innovación y desarrollo

El departamento de investigación y desarrollo tiene como tácticas hacer cambios en los productos anualmente según el comportamiento del mercado, así como mantener la presencia en los segmentos con los precios más bajos (*Traditional, Low End, High End, Performance, Size*).

Low End será el producto líder en precio, por lo cual no se le harán cambios desde un inicio y se esperarán los resultados del mercado para realizar algún ajuste. El artículo de *Traditional* se pretende transformarlo en uno *Low End*. Este cambio se realizará paulatinamente

a partir del segundo año hasta llegar a posicionarlo. Se aplicarán los cambios pertinentes de acuerdo a la participación de las demás empresas en este segmento y con esta táctica se posicionará con ventaja ante la competencia.

Para *High End*, *Performance* y *Size* se tendrá como objetivo mejorar sutilmente su desempeño y tamaño hasta transformarlos gradualmente en productos *Traditional*.

Se tiene considerado lanzar un producto nuevo a partir de los resultados del año cuatro en base a los resultados financieros que se obtengan. La estrategia de *Chester* es tener precios bajos por lo tanto se invertirá en un sensor *High End* con un presupuesto adecuado en materiales, automatización y fabricación que permita ser atractivo al público.

2.3.3.2 Tácticas del departamento de mercadotecnia

En el área de mercadeo la táctica es mantener los precios por debajo de la media en todos los segmentos participantes. Sin embargo, tendrá un enfoque especial en *Low End*, *Traditional* y *High End* buscando un posicionamiento en accesibilidad y puntos de venta para estar al alcance de los clientes de estos segmentos. Debido a que los productos pertenecientes a *Performance* y *Size*, cambiarán de mercado, también se mantendrán bajos los precios bajos en comparación con la media.

Respecto a los indicadores como el conocimiento y la accesibilidad se espera invertir entre mil y mil quinientos dólares cada año, dependiendo desarrollo de la compañía y la competencia de la industria, sin embargo con esto se mantendrá un porcentaje mínimo del 70% tanto en conocimiento del cliente como de accesibilidad.

El pronóstico de ventas parte del análisis de históricos de ventas de los años pasados, tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento por ciclo al igual que la especulación de la demanda posible por las modificaciones del área de I+D.

2.3.3.3 Tácticas del departamento de producción

El área de producción tomará la responsabilidad de coordinar y planear la manufactura de los diferentes productos, siempre cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

Para ello uno de los factores clave será tener un porcentaje de capacidad arriba del 95% en todas las líneas de ensamble. Si la demanda del producto tiene una tendencia de crecimiento, esta podrá ser cubierta con un segundo turno, siempre y cuando no se rebase más del 50% de la capacidad de dicho segundo turno porque esto generará un aumento en el costo laboral.

Otra táctica será invertir cada año en una extensión de la línea productiva para incrementar el volumen de piezas por hora, pero solo en aquellas líneas que lo requieran. Las decisiones se tomarán con base a los pronósticos de ventas del año anterior y en alineación con el equipo de mercadotecnia.

Se buscará tener un nivel de automatización de siete, siendo el diez el nivel más alto, en los tres productos de mayor venta, que de acuerdo con la estrategia de *Chester* estos serán los del segmento *Low End* y *Traditional*. El incremento será de forma gradual siguiendo las tendencias de venta del año anterior y alineado con los objetivos financieros de la empresa.

Para el segmento *High End* también se buscará aumentar el nivel de automatización a un mínimo de 6.5, con el fin de optimizar los costos de mano de obra y así tener un mayor margen de contribución por producto.

Por último, para el área de producción es de suma importancia mantener un inventario menor al 10% debido a que ocasiona un sobre costo, por ello otra táctica será el planear acorde al inventario en físico y futuro para evitar tener material obsoleto.

2.3.3.4 Tácticas del departamento de finanzas

La empresa *Chester* tiene planeado seguir una estrategia de liderazgo en costos. Para esto, será necesaria la mayor cantidad de automatización posible en las plantas para reducir precios, por lo tanto, una de las principales tácticas financieras será invertir en automatización. De ser necesario, será a través de préstamos o con crecimiento orgánico. De esta manera aumentan los activos de la empresa.

En cuanto a otros indicadores financieros, *Chester* tiene planeado que con la producción y venta de sus productos el precio de sus acciones no caiga de los \$32 dólares durante los próximos ocho años. Además, el área de finanzas estará dedicada a mantener los gastos de SG & A por debajo del 20% pues estos afectan directamente sus ganancias operativas.

A largo plazo se espera también negociar con clientes y proveedores para llegar a acuerdos que beneficien el flujo de efectivo de la empresa. Las expectativas serán aumentar de 30 a 45 días las cuentas por pagar y reducir de 30 a quince las cuentas por cobrar, de esta manera *Chester* tendrá un mayor flujo de efectivo para autofinanciar su crecimiento y plan de automatización.

2.3.4 Modelo de negocio CANVAS

La empresa *Chester* se apoya en la herramienta de *CANVAS*, para mostrar su modelo de negocios, con lo cual identifica, analiza y simplifica los actores y recursos clave con los que se relaciona, además de proponer aquello que genera valor a la compañía. Este lienzo también ayuda a comprender a la mesa directiva y a sus empleados de manera gráfica los aliados y la visión de la organización.

Imagen 12: Modelo de negocio CANVAS de Chester

Socios Clave - Proveedores de materia prima y de servicios - Accionistas - Bancos - Distribuidores	Actividades Clave - Actuar en base a la estrategia - Reaccionar ante los resultados de los competidores	Propuesta de Valor - Productos de alta calidad - Productos orientados a la innovación - Ser líderes con los mejores precios	Relación con Cliente - Atención personalizada con cliente - Excelente servicio postventa	Segmentos de Clientes - <i>Low End</i> - <i>Traditional</i> - <i>High End</i> - <i>Performance</i> - <i>Size</i>
	Recursos Clave - Planta de fabricación - Personal altamente calificado - Reportes financieros y de entorno competitivo		Canales - Ventas Directas - Instaladores y distribuidores	
Estructura de Costos - Investigación y desarrollo - Mercadotecnia - Fabricación y tecnología - Estrategias financieras - Recursos Humanos			Fuentes de Ingreso - Ventas de producto - Préstamos bancarios	

Nota: Elaboración propia

2.3.5 Objetivos estratégicos empresa Chester

La empresa *Chester* tendrá objetivos anuales a los cuales se les dará seguimiento mediante el *BSC* que se presenta a continuación en la Tabla 1.

Las expectativas de *Chester* comienzan siendo optimistas pues se ha detectado que es posible obtener mejores resultados durante los primeros años. Sin embargo, en los años intermedios las expectativas son más conservadores y se muestran con un pequeño declive. *Chester* planea detectar estos declives a tiempo para en los últimos años volver a repuntar logrando así la mayor cantidad de puntos posibles.

Tabla 1: Objetivos estratégicos anuales empresa *Chester*

	Puntos Posibles	Objetivos							
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Financieros									
Precio de mercado	8	6	6	4	3	4	5	6	7
Ganancias	9	7	7	5	4	5	5	6	7
Apalancamiento	8	6	7	4	4	5	5	7	6
Subtotales financieros	25	19	20	13	11	14	15	19	20
Procesos de negocio interno									
Margen de contribución	5	4	4	2	2	3	3	4	4
Utilización de la planta	5	5	5	3	2	3	4	4	5
Días de capital de trabajo	5	5	4	2	2	3	4	4	5
Costos de desabastecimiento	5	4	5	3	2	3	4	4	4
Costos de mantenimiento de inventario	5	5	4	2	2	3	4	5	5
Subtotal procesos de negocio interno	25	23	22	12	10	15	19	21	23
Cliente									
Criterios de compra del cliente	5	5	4	3	3	3	4	4	5
Consciencia del cliente	5	5	5	2	3	3	4	5	5
Accesibilidad del cliente	5	5	5	3	3	4	4	5	5
Cantidad de productos	5	5	5	3	3	4	4	4	5
Gastos de venta, generales y administrativos	5	5	5	3	2	3	3	4	5
Subtotal cliente	25	25	24	14	14	17	19	22	25
Aprendizaje y crecimiento									
Rotación de empleados	7	7	7	5	5	6	6	7	7
Subtotal aprendizaje y crecimiento	7	7	7	5	5	6	6	7	7
Total por ronda:	82	74	73	44	40	52	59	69	75

Nota: Creado con datos de *CAPSIM (2021)*

Asimismo, *Chester* contará con revisiones a largo plazo, estos se revisarán cada cuatro años, en el año 2025 y 2029. A continuación, en la Tabla 2, se muestran los resultados que se esperan obtener con la estrategia elegida a largo plazo.

Tabla 2: Objetivos estratégicos a largo plazo empresa *Chester*

	Puntos posibles	Objetivos a largo plazo	
		2025	2029
Financieros			
Capital de mercado	20	11	15
Ventas	20	9	14
Prestamos de emergencia	20	20	20
Subtotales financieros	60	40	49
Procesos de negocio interno			
Ganancias operativas	60	40	50
Subtotal procesos de negocio interno	60	40	50
Cliente			
puntuación media ponderada de la encuesta de clientes	20	10	18
Participación de mercado	40	17	32
Subtotal cliente	60	27	50
Aprendizaje y crecimiento			
ventas/empleados	20	9	18
activos/empleados	20	10	18
ganancias/empleados	20	9	19
Subtotal aprendizaje y crecimiento	60	28	55
Total recap:	240	135	204

Nota: Creado con datos de *CAPSIM (2021)*

2.4 Conclusiones

Chester decidió seguir la estrategia de liderazgo en costos con un enfoque en el ciclo de vida del producto, con ésta se pretende ser la empresa que tenga los mejores resultados financieros al segmento que va dirigida.

La mesa directiva tiene como propósito tomar las acciones que le convenga a la compañía siguiendo el plan estratégico. La competencia buscará tener presencia en el mercado y se tendrá que analizar continuamente los reportes que indicarán los ajustes acertados para mantenerse como líder en el segmento de bajo costo.

CAPÍTULO 3

INFORME DE RESULTADOS PERIODO 2022-2023:

EMPRESA *CHESTER*

3.1 Introducción

En este capítulo se analizará el desempeño de la empresa *Chester* durante los dos primeros años de operación. Se realizará una comparación de los resultados obtenidos de forma interna mediante el *BSC* y también se compara contra las organizaciones competidoras que conforman la industria de los sensores, para con ello determinar la situación de la empresa al finalizar el año 2023.

3.2 BSC general de la industria *Capstone*

Al término del año 2023 la industria *Capstone* ha mostrado un alto nivel de competencia entre las seis empresas. El líder del mercado con base al puntaje obtenido en el *BSC* es *Baldwin*, quien tiene una ventaja de 58 puntos por encima del siguiente contendiente, *Andrews*, dicha información se puede examinar en la Tabla 3. Así mismo se puede apreciar que existe un empate en el menor puntaje entre las organizaciones *Chester* y *Ferris*.

Tabla 3: *BSC* general periodo 2022 – 2023

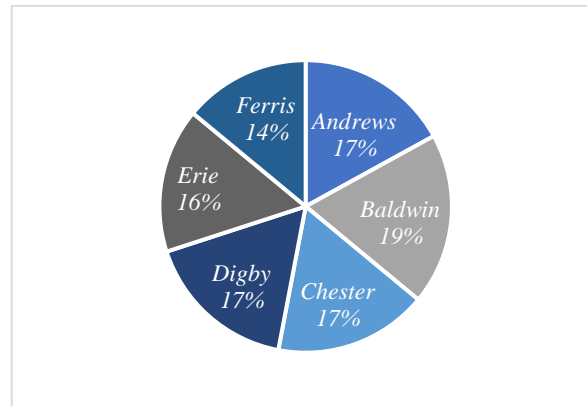
Empresa	2022	2023	Largo plazo	Total
<i>Baldwin</i>	56	80	141	277
<i>Andrews</i>	53	61	105	219
<i>Digby</i>	50	61	96	207
<i>Erie</i>	42	65	93	200
<i>Chester</i>	60	55	78	193
<i>Ferris</i>	52	49	92	193
Máxima puntuación	82	89	240	411

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Es importante mencionar que las empresas *Baldwin*, *Chester* y *Erie* se mantienen con cinco productos, mientras que *Andrews*, *Digby* y *Ferris* han optado por incrementar su portafolio. Así mismo, la cuota de mercado del sector de los sensores se muestra repartida entre las seis organizaciones como se muestra en la Imagen 13, lo cual deja ver que, aunque existan empresas

con una alta puntuación en el *BSC* todas tienen la posibilidad de mejorar los resultados en los años venideros.

Imagen 13: Cuota de mercado industria *Capstone* al 2023



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Como se mencionó la competencia está muy reñida y es difícil intuir la estrategia que cada empresa está siguiendo, principalmente porque la mayoría cuenta con algún porcentaje de participación en los cinco segmentos. Sin embargo, acorde a la información analizada se puede determinar una para cada organización, aunque se considera que puede cambiar:

- *Andrews*: su estrategia es ser líder amplio en costos ya que tienen presencia en todos los segmentos del mercado, pero mantienen precios por debajo de la media y aumentaron sus niveles de automatización principalmente en *Traditional* y *Low End*. En mercadotecnia han invertido constantemente un promedio de \$1,200 en promoción y \$2,000 en ventas.
- *Baldwin*: como estrategia aplican amplio diferenciador ya que sus precios están por encima de la media, también realizan constantes cambios a sus productos en su funcionalidad y tamaño para cumplir lo que pide el mercado, y aumentaron drásticamente su nivel de automatización en el segmento *Low End*, lo que los lleva a tener el margen de contribución más alto de la industria.

- *Digby*: se caracteriza por ser amplio diferenciador ya que se ha enfocado en mejorar sus productos tanto en funcionalidad, tamaño y los niveles de automatización de *High End*, *Performance* y *Size*, por otro lado, sus *MTBF* son de los más altos del mercado. Además, en el año 2021 creó un producto nuevo para el segmento *Low End*. Es importante resaltar que sus precios han ido al alza, por ejemplo, el *Duck* de *High End* incremento \$0.20 dólares, el *Dot* de *Performance* \$0.50 dólares, *Dune* de *Size* \$0.30 dólares por lo que mantienen los precios por encima de la media y busca satisfacer las necesidades del cliente mediante un excelente diseño.
- *Erie*: esta compañía como *Baldwin*, tiene como estrategia ser amplio diferenciador siguiendo el ritmo del mercado mejorando cada año sus productos con su funcionamiento y tamaño lo que lo obliga a tener unos de los precios más altos. Respecto a sus niveles de automatización, son los segundos con mejor nivel en la industria en *Low End* pero mantienen su *MTBF* igual en ambos años. En los presupuestos de mercadotecnia en *Traditional* y *Low End* es la empresa con mayor inversión con \$4,000 dólares, mientras que para los de gama alta se encuentra únicamente por arriba de *Chester* y *Digby*.
- *Ferris*: es diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto, porque a pesar de estar disminuyendo su participación en el segmento *Size*, está generando su ventaja competitiva por medio de los segmentos *Traditional*, *High End* y *Performance*. Donde siempre están actualizados con los requerimientos del mercado y lanzan nuevos sensores como *Fury* para *High End* *Fame* para *Performance* y *Fume* para *Traditional*, que saldrían al mercado en el año 2024 y con los que tendrá dos productos de cada uno. Respecto a su *MTBF*, solo aumentaron el nivel de *Low End* y *High End*, y en este último también subieron su nivel de automatización.

Hasta ahora las estrategias planteadas han beneficiado a *Chester* en ser los únicos en competir por bajo costo dentro de la industria, sin embargo, esto lo ha afectado en que los demás tienen un margen de ganancia por producto mucho más alto permitiéndoles invertir en planta y mano de obra sin tener que solicitar préstamos.

3.3 BSC empresa *Chester*

Como ya se mencionó antes, el *BSC* es una métrica que ayuda a medir el desempeño de la empresa y se utiliza principalmente para identificar y mejorar funciones internas y externas ya que proporciona información valiosa que puede ser de gran utilidad para la toma de decisiones.

A continuación, en la Tabla 4 se observan los resultados que obtuvo *Chester* comparado con las expectativas que la empresa se había propuesto. Las áreas en verde son las que se cumplieron, las amarillas quedaron muy cerca de la meta y las rojas son las que más atención necesitan ya que están muy lejos del resultado deseado.

En el *BSC* de *Chester* es posible observar que los impactos negativos que más afectaron a la empresa en el año 2023 fueron la caída de las ganancias que se desplomaron de más de 5 millones en el primer año a menos de 1 millón en el segundo año lo cual resultó en la pérdida de puntos de la categoría de ganancias.

El margen de contribución tampoco cumplió con las expectativas ya que *Chester* no logró disminuir sus costos de producción y para ser competitivos tuvo que ofrecer sus productos a bajo precio. Así mismo, los días de capital de trabajo tuvieron un resultado negativo pues se perdieron casi todos los puntos debido a que la empresa no contaba con la liquidez necesaria para cumplir con el plazo de pago 30 días, al tener menos ventas de las proyectadas a pesar de ofrecer los precios más bajos, las altas inversiones en mercadotecnia por parte de la competencia marcaron una diferencia.

Tabla 4: BSC empresa *Chester* periodo 2022 – 2023

	Puntos posibles	Expectativa 2022	Resultado 2022	Expectativa 2023	Resultados 2023
Financieros					
Precio de mercado	8	6	8	6	6.3
Ganancias	8	7	6.1	7	0
Apalancamiento	9	6	8	7	8
Subtotales financieros	25	19	22.1	20	14.3
Procesos de negocio interno					
Margen de contribución	5	4	0.6	4	1.3
Utilización de Planta	5	5	5	5	5
Días de capital de trabajo	5	5	5	4	0.4
Costos de desabastecimiento	5	4	5	5	5
Costos de mantenimiento inventario	5	5	3.5	4	2.2
Subtotal procesos de negocio interno	15	23	19.1	22	13.9
Cliente					
Criterios de compra del cliente	5	5	5	4	4.8
Consciencia del cliente	5	5	2	5	3.5
Accesibilidad del cliente	5	5	0	5	0
Cantidad de productos	5	5	2.9	5	2.9
Gastos de venta, generales y admin.	5	5	5	5	5
Subtotal cliente	25	25	14.9	24	16.2
Aprendizaje y crecimiento					
Rotación de empleados	7	7	3.5	7	3.5
Productividad	7	0	0	7	7
Subtotal aprendizaje y crecimiento	14	7	3.5	14	10.5
Total recap:	89	74	59.6	80	54.9

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En la sección de costos de mantenimiento por inventario se ha visto afectada porque se han producido cantidades mayores a las demandas lo cual genera un costo en el área del inventario, tan solo en el año 2023, *Chester* se quedó con una cantidad de 1,579 sensores sin venderse.

La consciencia del cliente aumentó del 2022 al 2023, sin embargo, no ha sido suficiente para llegar a las metas establecidas, pero *Chester* está siendo más cauteloso y poniendo atención a los factores y características que los consumidores aprecian más. Por otra parte, la accesibilidad al cliente sigue sin despegar lo cual hace que la empresa pierda estos puntos en el *BSC*.

Respecto a la cantidad de productos durante el periodo 2022-2023 no se tuvieron los resultados esperados debido a que no todos los productos lograron tener el 6% o más de las

ventas de un segmento. Un ejemplo de ello fue *Coat de Performance* que durante el 2023 tuvo ventas del 3% en *Traditional*, del 2.8% en *High End* y 8.8% en *Performance*, incumpliendo con el criterio y dando como resultado una puntuación baja en el *BSC*.

Por último, es importante mencionar el nivel rotación de empleados, el cuál fue menor a lo proyectado derivado de la falta de inversión en gasto de reclutamiento. Se espera que la empresa *Chester* invierta en este rubro para mejorar su fuerza laboral y disminuir la pérdida de empleados cada año.

3.4 Investigación y desarrollo

El análisis adecuado de los resultados es indispensable para tomar decisiones en los años siguientes. Hay que observar los segmentos en los que la competencia participa, con esto se puede predecir hacia dónde se están enfocando y *Chester* tomará decisiones acertadas para aprovechar esas oportunidades.

Según los resultados de los años 2022 y 2023 las seis compañías se han mantenido en todos los segmentos con una mayor o menor participación de mercado como lo muestra la Tabla 5. *Digby* lanzó un nuevo producto llamado *Down* en *Low End* y en el caso de *Ferris*, sacaron *Fury* y *Fame* con la intención de solo hacer el lanzamiento pues no vendieron ningún producto.

Chester ha tenido como estrategia focalizarse en su producto *Cake* por lo que se hizo un ligero aumento en el desempeño del producto *Traditional* y una mejora en su tamaño como se puede observar en la Tabla 6. La empresa *Andrews* hizo cambios más agresivos en este segmento superando las posiciones ideales. *Baldwin* y *Erie* se alinearon a los parámetros ideales en este mercado por lo que se percibe su intención de mantenerse y liderar el negocio con *Eat* y *Baker*.

Tabla 5: Cantidad de productos en el año 2023

Compañía / Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
<i>Andrews</i>	1	1	1	1	1
<i>Baldwin</i>	1	1	1	1	1
<i>Chester</i>	1	1	1	1	1
<i>Digby</i>	1	2	1	1	1
<i>Erie</i>	1	1	1	1	1
<i>Ferries</i>	1	1	1	1	1

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

El principal factor que definió las ventas desde el punto de vista de investigación y desarrollo es la optimización de los productos ya que los clientes buscan cada vez sensores más pequeños y rápidos. Actualizar el rendimiento y el tamaño reposiciona el producto en el mapa perceptual de los segmentos.

En el segmento *Low End* ninguna compañía ha hecho cambios en su desempeño y tamaño, pero si en el *MTBF* como *Andrews*, *Baldwin* y *Ferris* que elevaron su número de repeticiones a 17000, esto les ayudó a vender más. *Chester* se mantuvo con los mismos valores y *Erie* redujo a 12000 con lo que busca tener un mejor costo de fabricación. Cabe mencionar que *Digby* introdujo un nuevo producto llamado *Down* en este segmento, por lo que se presume un interés en este mercado.

High End es un segmento en el cual las compañías invierten en mejorar el *MTBF* ya que tienen las repeticiones en 25000, pero no es el caso de *Erie* y *Chester* que lo mantuvieron en 23000. Esto no fue favorable para las ventas ya que en el caso de *Chester* está por debajo de seis puntos porcentuales respecto a *Baldwin*. En este mercado no hay productos nuevos y se aprecia una diferencia en su desempeño y en tamaño, *Erie* se ha apegado a la posición ideal y *Baldwin* es quien tiene una diferenciación considerable en estos rangos.

Tabla 6: Investigación y desarrollo periodo 2022 - 2023

Compañía	Producto	Desempeño		Tamaño		MTBF	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023
Andrews	<i>Able</i>	6.1	6.8	13.9	13.2	17900	19000
	<i>Acre</i>	3	3	17	17	14000	17000
	<i>Adam</i>	9.1	9.8	10.9	10.2	23500	25000
	<i>Aft</i>	10.7	11.7	15	14.3	27000	27000
	<i>Agape</i>	4.7	5.4	9.6	8.6	19000	21000
	<i>All</i>	--	0	--	0	--	0
Baldwin	<i>Baker</i>	6.1	6.5	14	13.6	19000	19000
	<i>Bead</i>	3	3	17	17	17000	17000
	<i>Bid</i>	8.6	9.4	11.5	11.2	25000	25000
	<i>Bold</i>	10.2	11	15.5	15.2	27000	27000
	<i>Buddy</i>	4.5	5	10.4	9.7	21000	21000
Chester	<i>Cake</i>	5.7	6.1	14.3	13.9	17500	17500
	<i>Cedar</i>	3	3	17	17	14000	14000
	<i>Cid</i>	8.4	8.4	11.6	11.4	23000	23000
	<i>Coat</i>	9	9	15.5	14.3	25000	25000
	<i>Cure</i>	4.4	4.8	11	10.6	19000	19000
Digby	<i>Daze</i>	6.3	6.6	13.8	13.4	18000	18500
	<i>Dell</i>	3	3	17	17	14000	15500
	<i>Duck</i>	9.1	10	11	10	24000	25000
	<i>Dot</i>	10.4	11.3	15.3	14.5	26000	27000
	<i>Dune</i>	4.3	5	10	9	20000	20000
	<i>Down</i>	0	3.7	0	16.3	0	14500
Erie	<i>Eat</i>	6.4	6.4	13.6	13.5	14000	14000
	<i>Ebb</i>	3	3	17	17	12000	12000
	<i>Echo</i>	8.8	10.3	10.6	9.8	23001	23001
	<i>Edge</i>	10.8	11.4	14.9	14.6	26001	26001
	<i>Egg</i>	4.8	5.4	9.6	8.6	19001	19001
Ferries	<i>Fast</i>	5.7	6.4	14.3	13.6	17500	17500
	<i>Feat</i>	3	3	17	17	14000	17000
	<i>Fist</i>	9	9.8	11	10.2	23500	25000
	<i>Foam</i>	10.4	11.4	15.3	14.6	27000	27000
	<i>Fume</i>	4	4	11	11	19000	19000
	<i>Fury</i>	--	0	--	0	--	0
	<i>Fame</i>	--	12.7	--	13	--	27000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para el segmento de *Performance*, *Chester* es el único que no quiso invertir en el desempeño, pero hizo una mejora en el tamaño con el fin de mover el producto hacia *Traditional*. Las demás

empresas sí han estado invirtiendo recursos; siendo *Ferris* quien hizo una mejora considerable de *Foam* lo que hace que tuviera la mayor participación de mercado con las ventas más altas.

Por último, en *Size*, *Chester* se mantuvo con cambios sutiles en desempeño y tamaño mientras que *Ferris* no realizó cambios. Las demás compañías sí han hecho inversiones y mejorado el producto, como es el caso de *Digby* que hizo los cambios acertados para posicionar al sensor *Dune* como el líder.

El primer bienio dejó ver la estrategia de las empresas y los productos en los que se quieren enfocar. Se tiene que trabajar en investigación y desarrollo en los siguientes años para ser competitivos en la calidad de estos y tener una mayor cuota de mercado.

3.5 Mercadotecnia

El análisis en mercadotecnia es importante para conocer que están haciendo las demás empresas respecto a promoción, ventas y precios con el fin de afianzar o reestructurar las estrategias en marcha de la empresa para obtener mejor ganancia y participación.

3.5.1 Segmento Traditional

En el año 2022 *Chester* lideró con un 20% de participación siguiéndole *Ferris* con un 17%, la primera tuvo un precio más bajo e invirtió \$400 más en promoción lo que le dejó un 75% en conocimiento mientras que en el nivel de accesibilidad ambas empresas quedaron con un 55%, como se evidencia en la Tabla 7.

Tabla 7: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Traditional* año 2023

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Baker</i>	<i>Baldwin</i>	\$1.700	89%	\$1.700	59%	\$29.00	51
<i>Cake</i>	<i>Chester</i>	\$1.750	91%	\$1.500	57%	\$27.40	47

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Pero para el año 2023, *Baldwin* ganó parte de este mercado gracias a la mejora realizada en su producto tanto en tamaño, desempeño y *MTBF*; dejando a un lado a *Ferris*. Por el contrario, *Chester* siguió liderando por segundo año consecutivo gracias en gran medida a su bajo precio y a que se agregó un producto que anteriormente estaba en *Performance*.

3.5.2 Segmento Low End

Tanto en el año 2022 como 2023, *Baldwin* lideró el mercado en este segmento con un 19% de participación de mercado siguiéndole *Erie* y *Chester* respectivamente. Por otro lado, *Baldwin* no tuvo el precio más bajo del mercado, pero aumentó el *MTBF* de *Bead* lo que generó más atracción de los clientes ya que el tamaño y desempeño de los productos en este mercado son todos iguales.

Como se muestra en la Tabla 8 *Chester* invirtió \$2,000 en promoción y \$1,800 en ventas, dejándolo con un porcentaje de 98% en accesibilidad siendo más alto que su competencia y 47% de conocimiento; esto con el fin de impulsar las ventas para los siguientes años.

Tabla 8: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Low End* año 2023

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Bead</i>	<i>Baldwin</i>	\$1.700	88%	\$1.700	46%	\$20.00	36
<i>Edd</i>	<i>Erie</i>	\$2.000	98%	\$2.000	55%	\$19.29	35
<i>Cedar</i>	<i>Chester</i>	\$2.000	98%	\$1.800	47%	\$19.70	34

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

3.5.3 Segmento High End

Andrews lidera gracias al acercamiento de su producto con lo que pide el mercado y tener un precio ligeramente por encima de la media. En comparación con *Chester*, aunque tiene el precio más barato del mercado como se evidencia en la Tabla 9, no invirtió tanto en promoción ni

ventas y su producto no tiene el nivel de funcionalidad que pide este segmento lo que lo deja en la última posición en participación.

Tabla 9: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *High End* año 2023

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Bid</i>	<i>Baldwin</i>	\$1.150	62%	\$1.150	42%	\$39.00	18
<i>Cid</i>	<i>Chester</i>	\$1.000	58%	\$800	32%	\$37.70	8

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

3.5.4 Segmento *Performance*

En el año 2022 *Ferris* lideró el mercado en este segmento con un 21% de participación el cual aumentó a un 23% en el año 2023. Su inversión en promoción y ventas lo apoyaron a posicionarse ya que fue la compañía que más asignó capital en estos rubros, además de tener un precio muy competitivo de \$33.00 contra \$33.30 de la industria. Por el contrario, *Chester* se quedó con la participación más baja, aunque teniendo el mejor precio, pero con 50% de accesibilidad y 24% de posicionamiento de marca como se evidencia en la Tabla 10.

Tabla 10: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Performance* año 2023

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	\$1.420	75%	\$1.420	39%	\$33.00	43
<i>Coat</i>	<i>Chester</i>	\$1.000	50%	\$700	24%	\$30.50	14

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

3.5.5 Segmento *Size*

Aunque en el año 2022 *Baldwin* iba liderando el mercado, en el 2023 *Digby* en superó su participación gracias a que ofrece un precio alineado a las características de su producto contra la oferta de la competencia como *Chester* que ofrece en este segmento también el precio más bajo del mercado, pero un producto con 1.6 más en tamaño, menos 0.2 de funcionalidad y menos

10,000 en *MTBF*. Todas las empresas invirtieron en promoción y accesibilidad en un rango de \$1,000 y \$1,300 lo que los deja con porcentajes similares en la industria como se puede observar en la Tabla 11.

Tabla 11: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Size* año 2023

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Dune</i>	<i>Digby</i>	\$1.000	52%	\$1.000	32%	\$33.80	34
<i>Cure</i>	<i>Chester</i>	\$1.000	50%	\$900	30%	\$32.70	12

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Como se planteó desde un inicio, la táctica en mercadotecnia ha sido mantener los precios por debajo de la media en todos los segmentos. Se ha tenido una fuerte inversión en ventas y promoción sin embargo se incrementará en los próximos años para así ganar más mercado. Hasta ahora el único producto que ha ido cambiando poco a poco de segmento es *Coat* que entró a *Traditional* dejando a un lado el de *Performance*

3.6 Finanzas

La posición financiera de la empresa va cambiando año con año dependiendo de las decisiones que se tomen con relación a los productos, precios, mercadotecnia, etc. Algunos indicadores financieros se analizan a continuación donde se compara *Chester* contra las empresas con los mejores y peores resultados al final del año dos.

En la Tabla 12 se muestran los valores donde la mejor empresa, *Baldwin*, logró vender \$153 millones pues fue la que dominó *Traditional* y *Low End*. Asimismo, logró obtener las mayores ganancias pues sus costos de producción son muy bajos en esos dos segmentos lo cual le da un margen de contribución alto por cada producto vendido. Por su parte, la empresa que tuvo menores ventas fue *Ferris* ya que fue la que menos demanda tuvo. Además, están posicionados como la que menos ganancias obtuvo al final del año dos, incluso terminó en

números negativos, pero esto al parecer es por la introducción de dos nuevos productos lo cual indicaría que sus ganancias se están invirtiendo.

Tabla 12: Ventas periodo 2022 – 2023

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>
Ventas	\$131,768,642	\$153,263,172	\$112,001,053
Ganancias	\$903,682	\$9,043,253	-1,941,663
ROS	0.7%	5.9%	-1.7%
ROA	0.7%	5.2%	-1.7%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, el ROA y el ROS indican que la empresa que mejor utiliza sus activos y saca más provecho de sus ventas es *Baldwin* con 5.9% y 5.2% respectivamente. Al comparar estos resultados con los de *Chester*, es visible que, aunque no goza de la mejor de las situaciones tampoco está en un escenario tan negativo, estando dentro del promedio.

El indicador de la rentabilidad demuestra que *Baldwin* está siendo más efectiva y aprovechando los recursos al máximo para generar las ganancias para los socios/accionistas. En este caso, *Baldwin* resulta ser la opción más rentable al final del año dos como se aprecia en la Tabla 13, pues sus ventas y sus ganancias son mayores que los de las demás empresas por lo cual es más conveniente invertir en ella sin considerar las estrategias a futuro de otras compañías.

Tabla 13: Rentabilidad periodo 2022 – 2023

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>
ROE	1.7%	11.1%	-4.3%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En comparación con *Baldwin*, *Chester* se encuentra muy por debajo con menos del 2% ya que con los ingresos de las ventas no se alcanzan a cubrir todos los gastos operativos pues los márgenes de contribución son bajos al estar enfocado en otorgar el precio más bajo a los clientes, pero cabe mencionar que la que tiene peor rentabilidad, está en números negativos.

Hablando del apalancamiento, el cual ayuda a medir el tamaño de la deuda que una empresa ha adquirido y ayuda a predecir qué tan conservadora o arriesgada es. Entre más alto sea el porcentaje, más apalancada está la empresa con recursos externos. En este caso, la Tabla 14 refleja que *Chester* está demasiado cerca de ser la peor o de las más arriesgadas pues la estrategia a largo plazo es lograr la mayor automatización para reducir costos de producción de *Traditional* y *Low End* y por lo tanto ha decidido tomar préstamos para llevar a cabo su plan.

Tabla 14: Apalancamiento periodo 2022 – 2023

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie & Ferris</i>
Apalancamiento	2.5%	2.0%	2.6%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En cuanto a liquidez se refiere, este número se refiere a la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa en este momento. *Chester* desafortunadamente está en cero tal y como se demuestra en la Tabla 15 se tuvo que pedir un préstamo para no quedar en negativo ya que se invirtió en el segundo año en automatización y el plan de ventas no resultó como se esperaba al ser la proyección demasiado optimista y quedándose con una cantidad importante de sensores sin vender. En este caso, la que se encuentra con mejor liquidez es *Erie* ya que tiene una combinación de altos ingresos por operaciones y no ha invertido tanto como las otras en sus plantas lo cual le deja un mayor flujo de dinero.

Tabla 15: Liquidez periodo 2022 – 2023

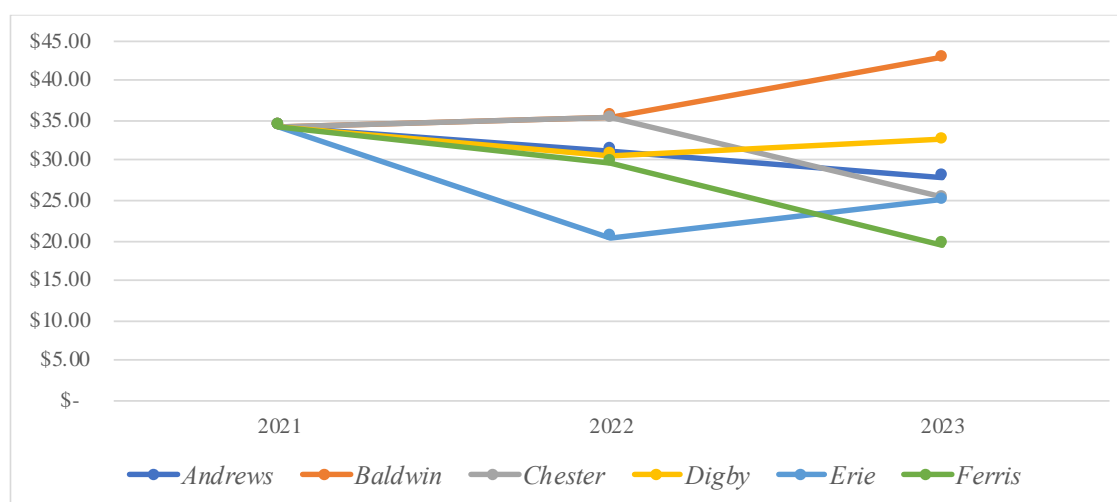
Indicador	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>
Liquidez	\$0	\$14,529	-\$15,994

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

El mercado de valores está compuesto por diferentes factores y entre los principales destacan las relaciones al capital y acciones de la empresa. En la Tabla 16 se nota que, hasta este momento, la

empresa *Baldwin* tiene un mayor valor incluido más del doble que *Ferris*, *Erie* y *Chester* pues sus altas ventas lograron incrementar el precio de sus acciones a casi \$43.

Tabla 16: Precio de la acción periodo 2021 – 2023



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, cabe destacar que ninguna de las empresas ha repartido dividendos a sus accionistas como se observa en la Tabla 17. En el caso de *Chester* la razón es que el dinero de las ganancias será utilizado para cumplir con la estrategia de liderazgo en costos que se piensa alcanzar con la mayor automatización posible y para esto es necesario reinvertir el capital.

Tabla 17: Mercado de Valores periodo 2022 – 2023

Empresa	Cantidad de acciones	Valor de la empresa	¿Repartió dividendos?
<i>Andrews</i>	2,320,288	\$65M	No
<i>Baldwin</i>	2,653,939	\$114M	No
<i>Chester</i>	2,000,000	\$51M	No
<i>Digby</i>	2,341,989	\$76M	No
<i>Erie</i>	2,000,000	\$50M	No
<i>Ferris</i>	2,000,000	\$39M	No

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Al revisar y comparar estos indicadores financieros resulta interesante ver la delantera que parece llevar *Baldwin* en comparación con las otras. Asimismo, las demás empresas se mantienen muy cerca una de la otra a excepción de *Ferris* que parece estar al fondo de este 2023.

3.7 Ejecución de Operaciones

La empresa *Chester* durante el periodo 2022 y 2023 tuvo que realizar varios ajustes en la ejecución de las operaciones para con ello seguir una óptima estrategia de liderazgo en costos. La cuál va de la mano con la eficiencia operativa por lo cual en los siguientes apartados se explicará a detalle las implementaciones realizadas y los beneficios obtenidos.

3.7.1 Capacidad y utilización de planta

La empresa *Chester* decidió adaptar la capacidad y la utilización de planta acorde con la estrategia de liderazgo en costos, por lo cual una de las tácticas es no sobrepasar más del 50% el segundo turno y la segunda consiste en extender la línea productiva para aquellas líneas de ensamble que lo requieren.

Para el 2022, *Chester* decidió incrementar la capacidad en *Cedar* de *Low End* para tener un total de producción de 1600 unidades porque era el producto de mayor venta, mientras que para el *Cid* de *High End* se optó por disminuir la línea productiva a 700 unidades porque con ello era posible cubrir la demanda.

Nuevamente para el año 2023, la empresa se inclinó por aumentar la capacidad de *Cedar* de *Low End* a 1700 unidades, así mismo *Cake* de *Traditional* a 1850 unidades y de igual forma se disminuye el artículo *Cid* de *High End* a 600 unidades. Con estas implementaciones la empresa logra mantenerse con una utilización de planta de entre 66%-136%, que contribuye a mantener los costos de mano de obra bajos y un nivel óptimo de satisfacción laboral.

En la Tabla 18 se muestra a forma de resumen los niveles de producción en unidades para cada producto de la empresa *Chester*. En la cual se puede observar que los de mayor volumen de fabricación son *Cake* de *Traditional* y *Cedar* del *Low End*.

Tabla 18: Niveles de capacidad productiva empresa *Chester* en unidades

Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cure</i>
2022	1800	1600	700	600	600
2023	1850	1700	600	600	600

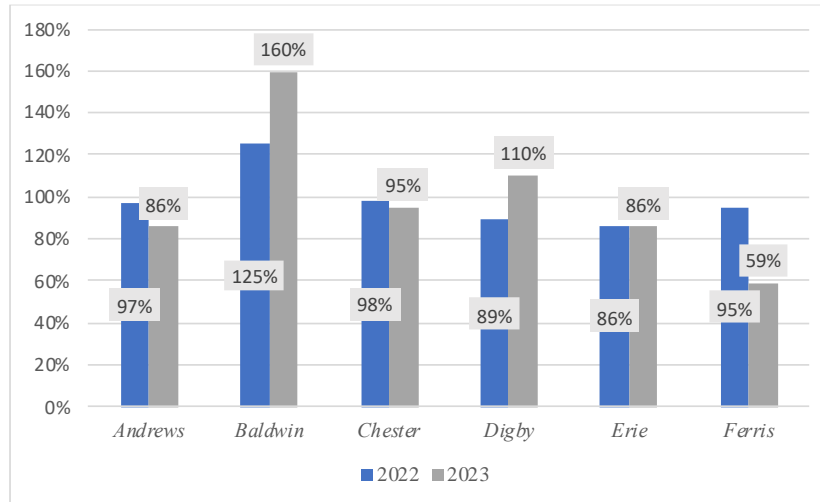
Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En general la empresa a lo largo de los dos años ha mantenido un nivel de utilización de planta promedio de 96.5%, durante el año 2022 obtuvo 98% y al término del 2023 un 95%. A continuación, en la Imagen 14 se muestra el nivel de utilización de planta por cada una de las empresas pertenecientes a la industria *Capstone*.

Se puede observar que *Baldwin* lidera con una utilización del 160% al término del 2023, mientras que *Ferris* cuenta con un 59% pero se debe a que durante el 2024 lanzará dos nuevos productos al mercado. *Chester* es la planta productiva más cercana al 100%, por lo que se puede concluir que tiene una correcta administración entre capacidad y unidades producidas.

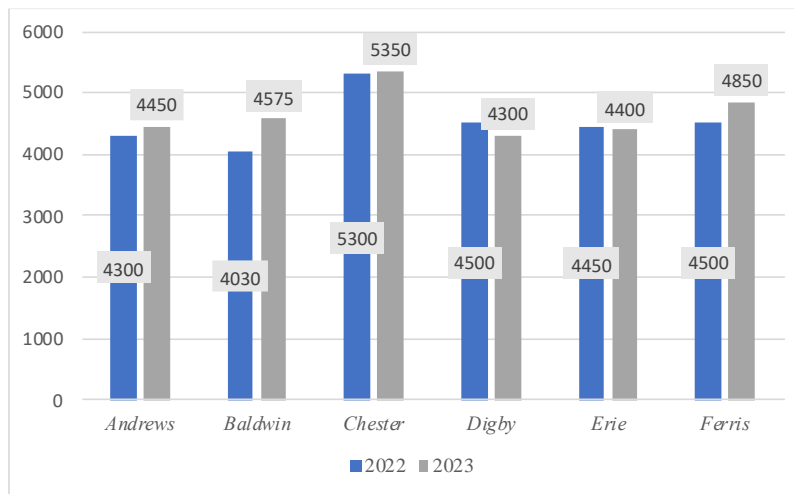
Así mismo la empresa *Chester* cuenta con el mayor nivel de capacidad de fabricación de unidades, como consecuencia de ello su nivel de utilización de planta no sobrepasa el segundo turno. En la Imagen 15 se puede observar el comportamiento de la industria *Capstone* en cuanto al nivel de producción por empresa.

Imagen 14: Niveles de utilización de planta por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Imagen 15: Nivel de capacidad de producción por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

La empresa *Chester* tiene la posibilidad de producir un mayor número de unidades con respecto a la competencia por lo cual en los siguientes años no sea necesario invertir en capacidad de planta, pero si requiere seguir de cerca los criterios de los clientes para incrementar las ventas, es decir invertir más en I+D y mercadotecnia.

3.7.2 Automatización

En el año 2022 la empresa *Chester* decidió invertir en automatización en dos de los cinco segmentos de mercado, con ello se buscaba mejorar los costos de mano de obra para ofrecer al un precio competitivo e incrementar el margen de contribución. Las decisiones que se llevaron a cabo durante este año fue llevar a *Traditional* a 5.0 y el *Low End* a 7.5 puntos.

Para el año 2023, el área de operaciones decidió incrementar la automatización en los cinco segmentos de mercado, los de gama alta se elevaron a un nivel de 4.0 y los segmentos *Traditional* y *Low End* a 5.5 y 7.5 puntos respectivamente.

A continuación, en la Tabla 19 se puede observar el incremento de los niveles de automatización realizados por la empresa *Chester*:

Tabla 19: Niveles de automatización empresa *Chester*

Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>HighEnd</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cure</i>
2022	5.0	6.0	3.0	3.0	3.0
2023	5.5	7.5	4.0	4.0	4.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Sin embargo, es importante destacar que a pesar de los esfuerzos de la empresa por mantenerse competitiva en los segmentos *Traditional* y *Low End*, durante el periodo 2022-2023 no logró ser la compañía número uno en automatización. Quedando por debajo de *Baldwin* y *Andrews*, quienes alcanzaron 7.0 puntos, como se puede observar en la Tabla 20.

Tabla 20: Niveles de automatización segmento *Traditional*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>
Producto	<i>Baker</i>	<i>Able</i>	<i>Cake</i>	<i>Daze</i>	<i>Eat</i>	<i>Fast</i>	<i>Coat</i>
2022	6.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	0.0
2023	7.0	7.0	5.5	5.0	5.0	4.0	4.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Así mismo es importante mencionar que para el año 2022, la empresa *Chester* decidió abandonar el segmento *Performance*, por lo cual los siguientes niveles de automatización que se realicen al producto *Coat* enfocarán sus esfuerzos al *Traditional* iniciando en 4.0 puntos. Con esta decisión la organización busca incrementar su participación en dicho segmento.

En *Low End* la empresa se localizó por debajo de los productos provenientes de las empresas *Baldwin*, *Erie*, *Digby* y *Andrews*. Esto se puede observar en la Tabla 21 y demuestra lo competitivo que se encuentra este mercado.

Tabla 21: Niveles de automatización segmento *Low End*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>
Producto	<i>Bead</i>	<i>Ebb</i>	<i>Dell</i>	<i>Acre</i>	<i>Cedar</i>	<i>Feat</i>	<i>Down</i>
2022	9.0	8.0	7.0	7.0	6.0	6.5	0
2023	10.0	9.5	9.0	8.5	7.5	6.5	5.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para la empresa *Chester* será importante analizar a futuro la inversión en automatización para estos dos segmentos de mercado si desea continuar siendo competitivo en costos e incrementar la cuota de mercado. Ahora bien, respecto a los segmentos considerados de gama alta en la Tabla 22 se muestra la posición de la empresa *Chester* con respecto a los competidores.

Tabla 22: Niveles de automatización segmento *High End*, *Pfmm*, *Size*

<i>High End</i>	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>
	Producto	<i>Bid</i>	<i>Adam</i>	<i>Cid</i>	<i>Fist</i>	<i>Echo</i>	<i>Duck</i>
Año	2022	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0
	2023	5.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0
<i>Performance</i>	Empresa	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>
	Producto	<i>Foam</i>	<i>Bold</i>	<i>Aft</i>	<i>Dot</i>	<i>Edge</i>	<i>Coat</i>
Año	2022	6.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0
	2023	6.0	5.0	4.0	4.0	3.0	0.0
<i>Size</i>	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>
	Producto	<i>Buddy</i>	<i>Cure</i>	<i>Dune</i>	<i>Agape</i>	<i>Fume</i>	<i>Egg</i>
Año	2022	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
	2023	5.0	4.0	4.0	3.5	3.0	3.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para los segmentos *High End* y *Size*, la empresa se encuentra a un nivel de automatización competitivo con respecto a las otras empresas, también se puede observar que *Baldwin* se encuentra con los más altos niveles en estas áreas por lo cual es importante seguir de cerca sus próximos movimientos.

3.7.3 Costos

Derivado de la automatización la empresa *Chester* ha logrado beneficiarse mediante la reducción de los costos de mano de obra, así mismo también ha presentado una disminución en los costos de material, los cuales se muestran en la Tabla 23 (M) y los de mano de obra (MO) que durante el año 2023 utilizaron los productos del segmento *Traditional*.

Tabla 23: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Traditional*

	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>
	Producto	<i>Baker</i>	<i>Eat</i>	<i>Cake</i>	<i>Daze</i>	<i>Able</i>	<i>Fast</i>	<i>Coat</i>
M	2023	\$ 11.16	\$ 9.66	\$ 10.37	\$ 11.15	\$ 11.49	\$ 10.66	\$ 14.00
MO	2023	\$ 6.51	\$ 8.23	\$ 7.54	\$ 7.05	\$ 7.86	\$ 8.76	\$ 9.41
	Costo Total	\$ 17.67	\$ 17.89	\$ 17.91	\$ 18.20	\$ 19.35	\$ 19.42	\$ 23.41

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se puede observar que la empresa *Baldwin* tiene el mejor costo de material y mano de obra del sector porque tiene el más alto nivel de automatización con 7.0 puntos y además implementa mejoras en los productos de forma gradual, seguido de *Erie* y en tercera posición se encuentra *Chester* con el producto *Cake*.

Además del producto *Cake* la empresa *Chester* también cuenta con *Coat*, el cuál actualmente tiene el costo más elevado del sector debido al rediseño que está presentando, pero mejoraran a futuro.

Ahora bien, para el sector *Low End*, debido a la alta rivalidad se puede observar en la Tabla 24 que *Chester* cuenta con el mayor costo de producción, *Cedar* cuesta \$3.05 dólares más

que el *Ebb*, perteneciente a la empresa *Erie* y el cuál es el más competitivo en cuanto a costo en el mercado porque tiene un nivel de automatización de 9.5 y no ha hechos mejoras en el producto logrando con ello optimizar los precios de material y mano de obra.

Tabla 24: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Low End*

	Empresa	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>
	Producto	<i>Ebb</i>	<i>Bead</i>	<i>Dell</i>	<i>Acre</i>	<i>Feat</i>	<i>Cedar</i>	<i>Down</i>
M	2023	\$ 5.78	\$ 7.28	\$ 6.83	\$ 7.28	\$ 7.28	\$ 6.38	\$ 7.20
MO	2023	\$ 4.19	\$ 2.75	\$ 4.84	\$ 5.18	\$ 5.40	\$ 6.64	\$ 11.08
Costo Total		\$ 9.97	\$ 10.03	\$ 11.67	\$ 12.46	\$ 12.68	\$ 13.02	\$ 18.28

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para los segmentos de gama alta, *High End*, *Size* y *Performance* en la Tabla 25 se muestran los costos obtenidos durante el año 2023 por las seis empresas. Debido a que *Chester* no invierte mucho en innovación y desarrollo a diferencia de sus competidores, logra que los costos de mano de obra y materiales sean bajos ya que sus líneas de ensamble requieren menos complejidad a la hora de producir.

Tabla 25: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *High End*, *Performance*, *Size*

	Empresa	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>
	Producto	<i>Cid</i>	<i>Echo</i>	<i>Bid</i>	<i>Duck</i>	<i>Adam</i>	<i>Fist</i>
M	2023	\$ 14.30	\$ 16.14	\$ 15.48	\$ 16.33	\$ 16.14	\$ 15.96
MO	2023	\$ 9.41	\$ 9.40	\$ 10.08	\$ 9.40	\$ 9.69	\$ 10.58
Costo Total <i>High End</i>		\$ 23.71	\$ 25.54	\$ 25.56	\$ 25.73	\$ 25.83	\$ 26.54
	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>
	Producto	<i>Bold</i>	<i>Foam</i>	<i>Edge</i>	<i>Dot</i>	<i>Aft</i>	<i>Coat</i>
M	2023	\$ 15.54	\$ 15.94	\$ 15.64	\$ 15.91	\$ 16.21	\$ -
MO	2023	\$ 6.37	\$ 6.37	\$ 9.40	\$ 9.71	\$ 9.42	\$ -
Costo Total <i>Performance</i>		\$ 21.91	\$ 22.31	\$ 25.04	\$ 25.62	\$ 25.63	\$ -
	Empresa	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>
	Producto	<i>Fume</i>	<i>Cure</i>	<i>Egg</i>	<i>Buddy</i>	<i>Agape</i>	<i>Dune</i>
M	2023	\$ 11.69	\$ 12.15	\$ 13.54	\$ 13.36	\$ 14.14	\$ 13.49
MO	2023	\$ 9.40	\$ 9.41	\$ 9.40	\$ 9.96	\$ 9.42	\$ 11.18
Costo Total <i>Size</i>		\$ 21.09	\$ 21.56	\$ 22.94	\$ 23.32	\$ 23.56	\$ 24.67

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En *High End* la empresa se posiciona con el costo de producción más bajo del mercado. El producto *Cid* cuesta \$2.83 dólares menos que el *Fist*, perteneciente a la empresa *Ferris* y el cuál presenta el costo de producción más elevado.

Respecto al segmento *Performance* como se había mencionado anteriormente *Chester* ya no formará parte, lo cual ocasiona que únicamente existan cinco productos compitiendo por la cuota de mercado.

Finalmente en *Size*, donde la empresa *Chester* busca posicionarse acorde a la estrategia en un líder en costos, actualmente el producto con el menor costo de producción es el *Fume* de *Ferris*, solo cuenta con una participación de mercado del 4% y vendió 120 unidades posiblemente este producto se cambiará de segmento, seguido por *Cure* con una diferencia de \$0.47 dólares.

3.7.4 Margen de contribución

Este concepto es de vital importancia porque da a conocer hasta qué punto sigue siendo rentable producir un producto. Al cierre del 2023 *Chester* cuenta con cuatro productos que están generando un margen de contribución aceptable y uno que necesita mejorar. En la Tabla 26 se muestran los porcentajes por segmento de mercado de cada artículo:

Tabla 26: Margen de contribución empresa *Chester*

Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cure</i>
2023	18%	16%	13%	3%	17%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para *Coat* se requiere mejorar su margen de contribución y por ello el equipo de I+D y mercadotecnia, de la organización estarán trabajando en una táctica que contribuya a mejorar las ventas y volverlo más atractivo al mercado.

Ahora bien, para evaluar de mejor manera los márgenes de contribución de los otros productos de la empresa se muestra en la Tabla 27 los resultados obtenidos por los todos los participantes de la industria de los sensores durante el año 2023 por segmento.

Tabla 27: Margen de contribución (MC) por segmento industria *Capstone*

<i>Traditional</i>	Empresa	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>
	Producto	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>	<i>Eat</i>	<i>Able</i>	<i>Daze</i>	<i>Fast</i>	<i>Coat</i>
MC	2023	18%	18%	17%	15%	13%	13%	3%
<i>Low End</i>	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>	<i>Digby</i>
	Producto	<i>Bead</i>	<i>Ebb</i>	<i>Acre</i>	<i>Cedar</i>	<i>Feat</i>	<i>Dell</i>	<i>Down</i>
MC	2023	18%	17%	16%	16%	16%	14%	3%
<i>High End</i>	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Chester</i>	
	Producto	<i>Bid</i>	<i>Adam</i>	<i>Fist</i>	<i>Echo</i>	<i>Duck</i>	<i>Cid</i>	
MC	2023	19%	17%	15%	15%	14%	13%	
<i>Performance</i>	Empresa	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	
	Producto	<i>Foam</i>	<i>Bold</i>	<i>Aft</i>	<i>Dot</i>	<i>Edge</i>	<i>Coat</i>	
MC	2023	23%	21%	18%	16%	14%	0%	
<i>Size</i>	Empresa	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>	
	Producto	<i>Dune</i>	<i>Buddy</i>	<i>Agape</i>	<i>Cure</i>	<i>Egg</i>	<i>Fume</i>	
MC	2023	24%	21%	20%	17%	14%	4%	

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se puede observar que para el segmento *Traditional*, la empresa *Chester* comparte junto con *Baldwin* un margen de contribución del 18%, siendo los más competitivos del mercado, aunque la organización *Erie* los sigue de cerca con un 17%. Se puede concluir que el artículo *Cake* tiene buena rentabilidad y se debe continuar con su producción.

Respecto al segmento *Low End*, las empresas *Baldwin* y *Ebb* se encuentran en las primeras posiciones con un 18% y 17% respectivamente, seguidas por *Andrews*, *Chester* y *Ferris* todas con un 16%. Sería importante revisar si para *Cedar* se pudiera implementar alguna mejora en los procesos de producción para diferenciar el margen de contribución con respecto a los competidores.

La empresa *Chester* en el segmento *High End*, es la de menor margen de contribución con un 13%, mientras que *Baldwin* lidera con un 19%. Por último, el producto *Cure* perteneciente al sector *Size* cuenta con un 17% y está por debajo de las organizaciones *Digby*, *Baldwin* y *Andrews*. Pese a no tener los mejores márgenes, estos productos debido a que pertenecen a la gama alta son rentables por lo que su producción es vital para la operación.

3.8 Recursos Humanos

En el área de recursos humanos se ha invertido en reclutamiento para incrementar la productividad. Además, las empresas han tenido la oportunidad de proveer horas de entrenamiento. Gracias a esto, la productividad de la fuerza laboral ha alcanzado el 100% en todas las empresas como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28: Productividad industria *Capstone* periodo 2022-2023

Empresa	Inversión en Reclutamiento	Productividad	Rotación	Inversión en horas en entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$1,000.00	101%	7.0%	80
<i>Baldwin</i>	\$5,000.00	102%	7.0%	80
<i>Chester</i>	\$100.00	101%	7.0%	80
<i>Digby</i>	\$300.00	100%	9.3%	20
<i>Erie</i>	\$20,000.00	100%	8.9%	30
<i>Ferris</i>	\$500.00	100%	9.3%	20

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Sin embargo, como se puede observar a pesar de que todas tienen 100% en productividad, las que menos han invertido en reclutamiento y capacitación son las que mayores índices de rotación tienen pues es probable que sus empleados no estén conformes y por eso deciden dejar la empresa.

3.9 Conclusión

Al término del año 2023 los sensores cuentan con números de ventas similares y hace que la participación de mercado sea cerrada entre las seis empresas. Es un periodo donde se plantean las estrategias en las organizaciones y se aprecia el rumbo que quieren tomar.

El siguiente bienio es importante y decisivo ya que lo que se ejecutó en el 2022 y 2023 redituará en los próximos años, y dejará ver los aciertos y errores que se tomaron. Cada año hay que ser analíticos y trabajar con la mesa directiva para discutir en hacer cambios en los productos, ya que, si no se consideran todas las variables y las tácticas de la competencia, será fatídico para *Chester*.

Hasta este momento se infiere que *Ferris* (como es el caso de *Chester*), apuesta por ser un diferenciador de con enfoque en el ciclo de vida, y lanzará sus productos *Fury* y *Fame* en el año 2024. Y *Chester* debe tener cuidado en cuidar los costos para no perjudicar las ganancias.

CAPÍTULO 4

INFORME DE RESULTADOS PERIODO 2024-2025:

EMPRESA *CHESTER*

4.1 Introducción

En este capítulo se analizará el desempeño de la empresa *Chester* durante el transcurso de los años 2024 y 2025. Se realizará una comparación de los resultados obtenidos de forma interna mediante el *BSC* y también contra las organizaciones competidoras que conforman la industria de los sensores. Además, este bienio se incluye un análisis de los indicadores a largo plazo, los cuales ayudan a evaluar la estrategia a futuro.

4.2 BSC general de la industria *Capstone*

Al término del año 2025 la industria *Capstone* sigue mostrando un alto nivel de competencia entre las seis empresas. El líder del mercado con base al puntaje obtenido en el *BSC* es nuevamente *Baldwin*, quien tiene una ventaja de 35 puntos por encima del siguiente contendiente, *Andrews*, dicha información se puede examinar en la Tabla 29. Así mismo se puede apreciar que la organización con el menor puntaje es *Chester* quién se encuentra 31 puntos por debajo de *Ferris*.

Tabla 29: *BSC* general periodo 2022 – 2025

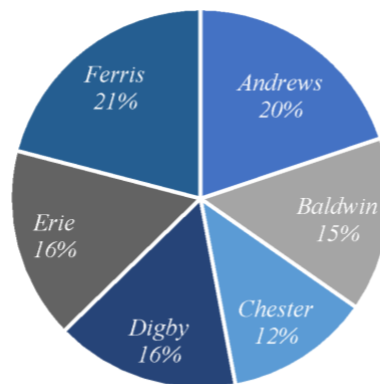
Empresa	2022	2023	2024	2025	Largo plazo	Total
<i>Baldwin</i>	56	80	73	86	151	446
<i>Andrews</i>	53	61	76	82	139	411
<i>Erie</i>	42	65	78	79	114	378
<i>Digby</i>	50	61	63	64	111	349
<i>Ferris</i>	52	49	58	67	112	338
<i>Chester</i>	60	55	54	63	75	307
Máxima puntuación	82	89	89	100	240	600

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Este bienio *Chester* tuvo una reducción de productos quedando únicamente con cuatro debido a que las ventas no fueron lo esperado y tuvo que vender una línea de ensamble para brindar liquidez, mientras que *Andrews*, *Baldwin* y *Digby* incrementaron dicha cantidad a un total de seis. Sin embargo, los líderes en artículos serán *Erie* y *Ferris* con siete para el 2026.

La cuota de mercado del sector de los sensores empieza a mostrar una tendencia favorecedora para *Ferris* con un 21% sin embargo, *Baldwin* sigue teniendo mejor puntuación en el *BSC* y es líder en ganancias acumuladas. *Chester* tiene un 12% como se puede observar en la Imagen 16 y además presenta la puntuación más baja del *BSC* por lo que tendrá que mejorar su estrategia si quiere mantenerse competitivo.

Imagen 16: Cuota de mercado industria *Capstone* al 2025



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Los resultados de las organizaciones empiezan a mostrar diferencias entre las tácticas elegidas por cada una, pese a que hay tres que siguen la de amplio diferenciador cada una de ellas cumple con sus objetivos en diferentes aspectos.

Los segmentos *Low End* y *Traditional* empiezan a mostrar una saturación y en general el aumento de productos en la industria *Capstone* hace que las cuotas de mercado estén más distribuidas y no existan una gran diferencia de porcentaje entre el líder y la última posición.

Acorde a la información analizada se puede determinar una estrategia para cada organización:

- *Andrews*: su estrategia es ser líder de costos amplio, porque sigue teniendo presencia en todos los segmentos de mercado y mantiene precios por debajo de la media, aunque es importante mencionar que no logró ser el más bajo en ningún nicho. Aumentaron sus

niveles de automatización en *Traditional*, *Performance* y *Size*, además de ya tener *Low End* en el máximo. En mercadotecnia aumentaron \$4,800 dólares respecto al cierre de 2023 y en *Size* tienen su mayor cuota de mercado con 42% dividido entre *Agape* y *All*.

- *Baldwin*: utiliza una estrategia de amplio diferenciador ya que sus precios se mantienen por encima de la media, continúan aumentando sus niveles de automatización en todos sus productos al grado de ser la mejor empresa en todos los segmentos. También realizan constantes cambios a sus productos en su desempeño y tamaño para cumplir los requerimientos de cliente y actualmente están en el desarrollo de uno nuevo que será lanzado en el 2026.
- *Digby*: se caracteriza también por ser amplio diferenciador ya que sigue enfocado en mejorar sus productos en desempeño, tamaño y *MTBF*. Durante este periodo aumentaron los niveles de automatización de *Traditional*, *High End*, *Performance* y *Size*, sin embargo, quedan por debajo de *Baldwin*. Sus precios en general se mantuvieron constantes y por encima de la media a excepción de la reducción en sus dos artículos de *Low End*. Referente a mercadotecnia es de las organizaciones que menos gasta en este rubro y pudiera ser una causa de su baja en cuota de mercado, donde únicamente *Dune* de *Size* tuvo un aumento.
- *Erie*: esta compañía al igual que *Baldwin* y *Digby* continua con una estrategia de amplio diferenciador siguiendo el ritmo de mercado mejorando cada año y brindando dos nuevos productos para el 2026, llegando a un total de siete. Respecto a sus niveles de automatización solamente destacan en *Low End*, para el 2025 invirtieron en *Traditional*, *High* y *Size* pero en general tienen los más bajos. En mercadotecnia aumentaron \$4,850

dólares respecto al cierre de 2023 y en *Size* tienen su mayor cuota de mercado con 22% y pudiera ser debido a que únicamente compiten cinco artículos por el momento.

- *Ferris*: es un diferenciador cuyos segmentos se reducen a cuatro, aunque su ventaja competitiva se sigue generando por medio de los segmentos *Traditional*, *High End* y *Performance*. Donde siempre están actualizados con los requerimientos del mercado y lanzan nuevos sensores, un claro ejemplo de ellos es su cuota de mercado para *Performance* tienen un 40% y *High End* un 28%. Asimismo, la empresa decidió invertir en automatización donde mejoro *Low End*, *Traditional* y *High*. Respecto a mercadotecnia cabe destacar que es la organización que más invierte con \$22,500 dólares al año.

4.3 BSC empresa Chester

El BSC de *Chester* para los años 2024 y 2025 demuestra a continuación en la Tabla 30 la complicada situación financiera por la que atraviesa actualmente.

En la perspectiva financiera, una de las caídas principales de *Chester* fue el precio de sus acciones en el 2024. Cayeron a menos de \$2 dólares lo cual resultó en una pérdida total de los puntos en el BSC, la empresa no logró cumplir con las expectativas del cliente y las ventas no alcanzaron sus objetivos, esto aunado a los altos costos operativos, impactó en las ganancias e incluso terminó en número negativos, esto significó perder también todos los puntos en el BSC.

Para el año 2025 el panorama fue mucho mejor para las ganancias y el precio de la acción, pero aun así no se alcanzó el objetivo en el BSC del primer indicador, pues se tuvo que bajar aún más el precio de los productos para sacar todo el inventario lo cual resultó en altas ventas, pero con poca utilidad.

En procesos internos, se puede apreciar como el margen de contribución disminuye en el año 2025 por lo antes mencionado, precios de productos bajos con altos costos de producción,

pero en la situación que estaba la empresa para el año 2024 no había otra opción, solo rematar el producto que se había quedado en el inventario.

Tabla 30: BSC empresa *Chester* periodo 2024 – 2025

	Puntos posibles	Expectativa 2024	Resultados 2024	Expectativa 2025	Resultados 2025
Financieros					
Precio de mercado	8	3	0	4	5.1
Ganancias	8	4	0	5	1.4
Apalancamiento	9	4	7.1	5	8
Subtotales financieros	25	11	7.1	14	14.5
Procesos de negocio interno					
Margen de contribución	5	2	2.3	3	1.1
Utilización de Planta	5	2	5	3	5
Días de capital de trabajo	5	2	4	3	2.8
Costos de desabastecimiento	5	2	5	3	5
Costos de mantenimiento inventario	5	2	0.4	3	1.1
Subtotal procesos de negocio interno	15	10	16.7	15	15
Cliente					
Criterios de compra del cliente	5	3	4.3	3	5
Consciencia del cliente	5	3	4.2	3	4.5
Accesibilidad del cliente	5	3	1.3	4	3.1
Cantidad de productos	5	3	1.4	4	2.1
Gastos de venta, generales y admin.	5	2	5	3	5
Subtotal cliente	25	14	16.2	17	19.7
Aprendizaje y crecimiento					
Rotación de empleados	7	5	7	6	6
Productividad	7	5	7	6	7
TQM reducción de material	3	NA	NA	0	0
TQM reducción de I+D	3	NA	NA	0	0
TQM reducción costos admin.	3	NA	NA	0	0
TQM incremento demanda	3	NA	NA	0	0.4
Subtotal aprendizaje y crecimiento	25	10	14	12	13.4
Total recap:	100	45	54	58	63

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, los días de capital de trabajo quedaron un poco por debajo de la meta ya que los activos no aumentaron lo suficiente para lograr un porcentaje más alto. Esto debido a que en estos dos años *Chester* actuó muy conservadora y se limitó en cuanto a inversión en nuevo capital, el panorama no era muy claro con respecto a lo que estaban por hacer las otras empresas.

Como ya se mencionó, la empresa se quedó con bastante inventario pues sus productos a pesar de ser los más baratos no contaban con suficiente inversión en mercadotecnia ni en mejoras en los productos. Además, las ventas no fueron tan altas por lo tanto el costo de mantenimiento de inventario fue alto y no se logró llegar al objetivo sugerido.

En la perspectiva del cliente, la accesibilidad y cantidad de productos, no se cumplieron en 2024 pero lograron mejorar en 2025, sin embargo, siguieron fuera de objetivo porque tampoco se invirtió en promoción para ventas la cual sirve para ampliar los canales de distribución y llegar a más clientes.

Ahora bien, a largo plazo los objetivos son diferentes y a continuación en la Tabla 31 se presentan los indicadores utilizados para medir el progreso de *Chester*.

Tabla 31: BSC empresa *Chester* largo plazo 2025

	Puntos posibles	Expectativa 2025	Resultados 2025
Financieros			
Capital de mercado	20	11	6.1
Ventas	20	9	13.4
Prestamos de emergencia	20	20	0
Subtotales financieros	60	40	19.5
Procesos de negocio interno			
Ganancias operativas	60	40	1.4
Subtotal procesos de negocio interno	60	40	1.4
Cliente			
Puntuación media ponderada de la encuesta de clientes	20	10	18.2
Participación de mercado	40	17	21.2
Subtotal cliente	60	27	39.4
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas / empleados	20	9	5.3
Activos / empleados	20	10	8.9
Ganancias / empleados	20	9	0.6
Subtotal aprendizaje y crecimiento	60	28	14.8
Total recap:	240	135	75.1

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Como se observa en los indicadores financieros, el capital de mercado quedó por debajo ya que en el año 2024 y 2025 el precio de la acción tuvo una caída bastante fuerte lo cual disminuye el precio de la empresa. Por otra parte, en tres de los cuatro años, *Chester* necesitó préstamos de emergencia para sobrevivir ya que a pesar de tener ventas aceptables no lograban cubrir los costos totales de la operación porque el costo de producción era alto y los precios de venta eran bajos lo cual no permitía generar suficientes ganancias para operar con capital propio.

En procesos internos, las ganancias operativas están casi en cero por la misma razón, los costos operativos fueron demasiado altos para ser cubiertos con los ingresos de las ventas por lo tanto se obtuvieron casi cero puntos en este indicador a largo plazo.

En la parte de cliente a pesar de los malos resultados anuales *Chester* ha logrado sus objetivos a largo plazo lo cual da una buena señal para el futuro de la empresa.

Por último, en aprendizaje y crecimiento, los tres indicadores, no se cumplieron. El primero está relacionado a las ventas, las cuales en promedio fueron admisibles comparado con otras empresas. En cuanto al segundo, está más relacionado a los activos, aquí faltó mayor inversión en modificaciones a la planta, automatización y cualquier otro tipo de capital que se pudiera adquirir. El último está relacionado a las ganancias, que como ya se ha mencionado están fuera de objetivo.

El futuro de *Chester* es aún incierto pues se tuvo que adecuar la estrategia original por el estado financiero que atraviesa la empresa. Para los próximos años se tiene planeado ser más arriesgados en cuanto inversión de capital en mercadotecnia y automatización para lograr mayores márgenes de contribución en *Traditional* y *Low End*.

4.4 Investigación y desarrollo

El segundo bienio que comprende 2024 y 2025 el departamento de investigación y desarrollo realizó ajustes según los resultados anteriores, donde la competencia con las demás organizaciones ya deja ver la ventaja en los segmentos.

Los cambios realizados en los parámetros de desempeño y tamaño movieron los productos de las compañías en otros segmentos como lo muestra la Tabla 32, con esto se aprecia cada vez más claramente la estrategia que está siguiendo la competencia.

En *Traditional*, *Chester* se quedó dominando el mercado con tres productos trasladando los de *High End* y *Performance*, e hizo obsoleto *Size*. En *Low End* todas las empresas permanecen igual al bienio anterior con un sensor cada una, excepto *Digby* que cuenta con dos. *Ferris* agregó un producto en *High End*, *Traditional* y *Performance*, además de retirarse de *Size*, ellos son los que cuentan con el mayor número de artículos con siete. *Size* es la gama en que menos interés hay ya que dos empresas se retiraron y solo *Andrews* introdujo un nuevo producto.

Tabla 32: Cantidad de productos en el año 2025

Compañía / Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
<i>Andrews</i>	1	1	1	1	2
<i>Baldwin</i>	1	1	1	1	1
<i>Chester</i>	3	1	0	0	0
<i>Digby</i>	1	2	1	1	1
<i>Erie</i>	1	1	1	1	1
<i>Ferris</i>	2	1	2	2	0
<i>Total</i>	9	7	6	6	5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Traditional al término del 2025 cuenta con nueve productos siendo el que tiene mayor número.

Chester tiene una cuota de 28% ya que hizo ajustes en sus productos *Cid* y *Coat* para participar

estratégicamente en este segmento. Por otro lado, *Ferris* tiene interés en dominar estos tipos de sensores y están detrás de *Chester* con 23% con *Fast* y *Fume*.

Los factores que han hecho que venda más *Andrews* son los parámetros correctos para *Traditional*, desempeño, tamaño y *MTBF*. Como muestra la Tabla 33 el producto *Able* tiene 7.9 en performance y 12.1 en tamaño, lo ideal para el segmento.

Para *Low End* está *Baldwin* y *Digby* están a la cabeza con sus productos, la ventaja de la segunda es que cuenta con dos sensores; uno cerca de la edad ideal y otro más joven por lo que se espera que dominen el mercado los próximos años ya que los demás factores como desempeño y tamaño todas las empresas se mantienen igual. El *MTBF* está al máximo en todos los participantes sin que tenga mucha importancia pues no es relevante para los clientes.

En *High End* la competencia es cerrada entre *Erie* y *Andrews* con diferencia de un punto porcentual respecto a su participación de mercado con los productos *Echo* y *Adam*. La posición de desempeño y tamaño lo tiene *Erie* con *Echo* en su punto ideal. En cambio, *Andrews* con el sensor *Adam* lo tiene al máximo con 25000 repeticiones (ver Tabla 33). Estos factores de investigación y desarrollo hicieron que vendieran más en el último año. Por otra parte, *Ferris* sumando los productos *Fist* y *Fury* dominan el segmento con un total de 28% de cuota de mercado. *Chester* es el único que abandona este segmento por la intención de trasladarse a *Traditional*.

En *Performance* para el cierre de 2025 quien lleva la ventaja es *Ferris* con su producto *Foam*, lo que hizo que vendiera más desde el punto de vista de investigación y desarrollo fue su correcta asignación de las coordenadas de desempeño con 13.4 y tamaño con 13.2 las recomendadas para este mercado, por otra parte, el *MTBF* de todos los que están compitiendo en este segmento está al máximo con 27000 repeticiones. Por la estrategia de *Chester* en el año

2025 el producto *Coat* ya no está participando, ya que se tomó la decisión de trasladarse a *Traditional*.

Tabla 33: Investigación y desarrollo periodo 2024 – 2025

Compañía	Producto	Desempeño		Tamaño		MTBF	
		2024	2025	2024	2025	2024	2025
Andrews	<i>Able</i>	7.4	7.9	12.6	12.1	19000	19000
	<i>Acre</i>	3	3	17	17	17000	17000
	<i>Adam</i>	10.9	11.9	9.1	8.1	25000	25000
	<i>Aft</i>	12.5	13.2	13.8	13.4	27000	27000
	<i>Agape</i>	6.1	6.8	7.6	6.6	21000	21000
	<i>All</i>	6.1	6.6	7.6	6.8	21000	19000
Baldwin	<i>Baker</i>	6.7	6.8	13.4	13.3	19000	19000
	<i>Bead</i>	3	3	17	17	17000	17000
	<i>Bid</i>	9.8	10.4	10.5	10.1	25000	25000
	<i>Bold</i>	11.4	12.1	14.5	14.4	27000	27000
	<i>Buddy</i>	5.5	6	9.1	8.6	21000	21000
	<i>Barcel</i>	-	0	-	0	-	0
Chester	<i>Cake</i>	6.4	6.4	13.1	13.1	17500	17500
	<i>Cedar</i>	3	3	17	17	12000	12000
	<i>Cid</i>	8.5	8.4	11.5	11.5	20000	19000
	<i>Coat</i>	9	9	13.6	12.9	22000	19000
	<i>Cure</i>	5.2	-	10.2	-	19000	-
Digby	<i>Daze</i>	7.4	8.2	12.6	11.9	19000	19000
	<i>Dell</i>	3	3	17	17	17000	17000
	<i>Duck</i>	11	12.1	9	7.9	25000	25000
	<i>Dot</i>	12.5	13.5	13.8	12.8	27000	27000
	<i>Dune</i>	5.8	7	8	6.9	20000	21000
	<i>Down</i>	3.7	3.7	16.3	16.3	17000	17000
Erie	<i>Eat</i>	7.1	7.8	12.9	12.2	14000	14000
	<i>Ebb</i>	3	3	17	17	12000	12000
	<i>Echo</i>	11.4	12.5	8.5	7.5	23001	23001
	<i>Edge</i>	12.4	13.4	13.9	13.2	26001	27000
	<i>Egg</i>	6.1	6.8	7.6	6.6	19001	21000
	<i>Elfito</i>	-	4.7	-	15.3	-	12000
	<i>Elmo</i>	-	0	-	0	-	0
Ferries	<i>Fast</i>	7.1	7.8	12.9	12.2	17500	19000
	<i>Feat</i>	3	3	17	17	17000	17000
	<i>Fist</i>	10.5	11.5	9.4	10.4	25000	25000
	<i>Foam</i>	12.4	13.4	13.9	13.2	27000	27000
	<i>Fume</i>	8	8	12	11.9	19000	19000
	<i>Fury</i>	12.5	12.5	8	7.5	25000	25000
	<i>Fame</i>	12.7	13.4	13	13.3	27000	27000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Size es un segmento donde hay oportunidad debido a que al cierre del 2025 solo hay cinco productos y ninguna empresa ha intentado meter nuevos. *Chester* pretende invertir en un producto y dominar el mercado en años futuros. Por el momento *Andrews* es quien vende más unidades y lo secunda *Erie*, con sus productos *Agape* y *Egg* respectivamente; cuentan con la edad, el tamaño, y el *MTBF* ideal. Lo que hace la diferencia en la cuota de mercado es la cantidad de sensores ofertados, cabe mencionar que ambos se quedaron sin mercancía al final del año.

Así pues, al cierre del segundo bienio se ven que los sensores iniciales están en sus niveles óptimos. Las empresas siguen invirtiendo en investigación y desarrollo lanzando nuevos productos al mercado. Esta situación deberá ser analizada para encontrar la oportunidad de participar en segmentos que generen oportunidad de negocio.

4.5 Mercadotecnia

A continuación, se muestran los cambios que han realizado las empresas de la industria *Capstone* en el área de mercadotecnia para los años 2024 y 2025.

4.5.1 Segmento Traditional

Recuperando el liderazgo en este segmento, *Chester* posee el 23,4% del mercado en el año 2024 y el 27,5% en el 2025, seguido por *Ferris* con un 18,2% y 22,3% respectivamente. *Chester* logró este posicionamiento gracias a que movió dos de sus productos desde el 2024 teniendo un total de tres contra dos de *Ferris*. Por otro lado, en ambos años *Chester* invirtió fuertemente tanto en promoción como en ventas lo que le permitió tener 100% en conocimiento e incrementar su accesibilidad hasta 82%; logrando ser la compañía con los niveles más altos en ambos aspectos.

Respecto a los precios, *Chester* sigue siendo el más bajo del mercado como se evidencia en la Tabla 34, seguido por *Eat* de *Erie* con \$26.59 sin embargo, aunque tienen un producto con

mejores características, no habían invertido lo suficiente en promoción y ventas; y el *MTBF* de su producto está 3,000 por debajo del de *Chester*.

Tabla 34: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Traditional* año 2025

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Cake</i>	<i>Chester</i>	\$1.800	100%	\$2.050	82%	\$26.20	32
<i>Eat</i>	<i>Erie</i>	\$1.500	100%	\$3.000	76%	\$26.59	45
<i>Fast</i>	<i>Ferris</i>	\$1.750	100%	\$1.600	69%	\$27.50	49

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

4.5.2 Segmento *Low End*

Este segmento se encuentra muy disputado entre las compañías, todas tienen una fuerte presencia; sin embargo, *Digby* posee dos productos (*Dell* y *Down*) ganando una participación del 19.3% por segundo año consecutivo desde el 2024 bajando a *Baldwin* a segundo lugar y a *Chester* a quinto.

Aunque todos los productos actuales tienen el mismo tamaño y desempeño; algunos como *Bead* y *Acre* tienen mayor *MTBF* que *Chester*. Por otro lado, *Baldwin* en el 2025 fue la empresa que más unidades vendió con un solo producto (*Bead*), invirtió en promoción y ventas \$2.000 en cada uno, lo que ayudó a obtener 100% en conocimiento de marca y 58% en accesibilidad; *Chester* asignó un poco más como se muestra en la Tabla 35, lo que lo posicionó con un 100% en conocimiento y 64% en accesibilidad, sin embargo, como ya se mencionó, sus características afectar sus ventas.

Tabla 35: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Low End* año 2025

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Cedar</i>	<i>Chester</i>	\$2.100	100%	\$2.050	64%	\$18.00	31
<i>Bead</i>	<i>Baldwin</i>	\$2.000	100%	\$2.000	100%	\$19.00	35
<i>Dell</i>	<i>Digby</i>	\$1.900	100%	\$2.000	59%	\$19.20	31
<i>Down</i>	<i>Digby</i>	\$500	18%	\$500	59%	\$19.40	13

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

4.5.3 Segmento *High End*

Tanto en el 2024 como en el 2025, *Ferris* toma la delantera en este segmento con una participación del 28.4% en este último. Esto gracias a sus dos productos, *Fist* y *Fury* con requerimientos muy similares a lo que busca el mercado incluyendo sus *MTBs*, además fue la compañía que más invirtió en promoción obteniendo un 96% y 82% consecutivamente en conocimiento; respecto a su accesibilidad ambos productos incrementaron su nivel pasando de 51% en el 2024 a 66% en el 2025, quedando con el nivel más alto de la industria como se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *High End* año 2025

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Fist</i>	<i>Ferris</i>	\$1.650	66%	\$1.600	66%	\$38.00	21
<i>Fury</i>	<i>Ferris</i>	\$1.650	66%	\$1.600	66%	\$39.00	43
<i>Cid</i>	<i>Chester</i>	\$1.200	68%	\$1.000	23%	\$28.50	1

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, *Chester* se posiciona en último lugar en este segmento debido a que su producto *Cid* fue movido a *Traditional* desde el 2024, adicional a esto posee la inversión más baja en ventas, dejándole un nivel de accesibilidad del 23% y conocimiento de 68%.

4.5.4 Segmento Performance

Chester desde el 2023 empezó a migrar a *Coat* a *Traditional* por lo que en el 2024 solo tuvo 4% de participación en este mercado, y un 1% en el 2025. Además, fue la empresa que menos invirtió tanto promoción como en ventas dejándolos con un 72% de conocimiento y un 65% de accesibilidad, las tres empresas que vendieron más productos invirtieron un promedio de \$1.500 tanto en promoción y ventas.

Ferris siguió liderando este mercado con un 32.5% en el 2024 y 39.8% en el 2025 vendiendo dos productos *Foam* y *Fame* e invirtiendo fuertemente en promoción y ventas logrando 95% de conocimiento y un 65% accesibilidad en el último año como se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Performance* año 2025

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	\$1.550	95%	\$1.550	65%	\$33.00	55
<i>Fame</i>	<i>Ferris</i>	\$1.550	72%	\$1.550	65%	\$33.00	42
<i>Coat</i>	<i>Chester</i>	\$1.000	58%	\$1.000	22%	\$28.20	1

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

4.5.5 Segmento Size

Chester y *Ferris* salieron completamente de este mercado durante el 2024 y 2024, dejándole su participación a las demás empresas.

Andrews en ambos años lideró el mercado con 34.8% y 42.1% respectivamente, gracias a sus dos productos *Agape* y *All* que permanecen actualizados con lo que pide el mercado incluyendo su *MTBF* con 21.000 y también sus precios, aunque sea uno de los más altos con \$33.00 como se muestra en la Tabla 38.

Respecto a las inversiones que se realizaron en promoción y ventas, *Erie* lleva la delantera con 93% de conocimiento y 46% de accesibilidad; siguiéndole *Andrews* con 74% de conocimiento y 77% de accesibilidad.

Tabla 38: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Size* año 2025

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Agape</i>	<i>Andrews</i>	\$1.300	74%	\$2.000	77%	\$33.00	67
<i>All</i>	<i>Andrews</i>	\$900	45%	\$900	77%	\$33.50	37
<i>Egg</i>	<i>Erie</i>	\$2.000	93%	\$2.000	46%	\$33.50	62

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Como se planteó desde un inicio, la táctica en mercadotecnia ha sido mantener los precios por debajo de la media en todos los segmentos. Se ha tenido una fuerte inversión en ventas y promoción sin embargo se incrementará en los próximos años para así ganar más mercado y poder vender el inventario que se tiene de años pasados. Hasta ahora que se ha ido cambiando poco a poco de segmento a *Coat* que entró a *Traditional* dejando a un lado el de *Performance*, al igual que *Cid* desde *High End*, y se retiró de *Size* en el año 2025.

4.6 Finanzas

La posición financiera de la empresa *Chester* cambió en estos dos años por las decisiones que se tomaron con relación a los productos, precios, mercadotecnia, etc. Algunos indicadores se

analizan a continuación donde se compara *Chester* contra las empresas con los mejores y peores resultados al final del año 2025.

En la Tabla 39 se muestran los valores donde la mejor empresa en ventas fue *Ferris*, quien logró vender \$206 millones pues fue la que dominó *Traditional, High End y Performance*. Sin embargo, en cuanto a beneficio la que mayores ganancias obtuvo fue *Andrews* pues sus costos de producción le dan un margen de contribución alto por cada producto vendido y además el costo por mantener su inventario no es tan alto pues su plan de ventas está más atinado que el de *Baldwin*.

Tabla 39: Ventas periodo 2024 – 2025

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Mejor</i>	<i>Peor</i>
Ventas	\$121,996,762	\$206,506,099 (<i>Ferris</i>)	\$146,631,045 (<i>Baldwin</i>)
Ganancias	\$2,800,151	\$10,398,753 (<i>Andrews</i>)	\$3,448,803 (<i>Digby</i>)
ROS	2.3%	5.3% (<i>Andrews</i>)	2.2% (<i>Digby & Ferris</i>)
ROA	2.5%	5.5% (<i>Andrews</i>)	2.0% (<i>Digby</i>)

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por su parte, la empresa que tuvo menores ventas fue *Chester* ya que en el 2025 se dedicó a sacar su inventario pasado y no se enfocó a producir o hacer mejoras a sus productos pues a finales del 2024 la empresa se encontraba en números negativos. Incluso, eliminó uno de los productos que estaba afectando negativamente el costo de la operación pues la demanda no era la esperada.

Gracias a esto *Chester* es la que obtuvo menos ganancias a finales del 2025.

Por otro lado, el *ROA* y el *ROS* indican que la empresa que mejor utiliza sus activos y saca más provecho de sus ventas es *Andrews* con 5.3% y 5.5% respectivamente. Al comparar estos resultados de las otras empresas con los de *Chester*, es visible que hay una diferencia significativa en cuanto a ventas y ganancias lo cual pone a esta última en una situación complicada para alcanzar a las demás.

El indicador de la rentabilidad demuestra que *Andrews* está siendo más efectiva y aprovechando los recursos al máximo para generar las ganancias para los socios/accionistas. En este caso, *Andrews* tomó la delantera y resulta ser la opción más rentable al final del año 2025 como se demuestra en la Tabla 40, pues sus ventas y sus ganancias son mayores que los de las demás empresas por lo cual es más conveniente invertir en ella sin considerar las estrategias a futuro de otras compañías.

Tabla 40: Rentabilidad periodo 2024 – 2025

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>
ROE	5.2%	13.4%	3.8%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En el caso de la peor o menos recomendada por su *ROE* tan bajo es *Digby* que probablemente se encuentra en esa posición pues al adquirir un préstamo de emergencia en el 2025, demuestra que los costos de su operación están siendo más altos que sus ingresos.

Hablando del apalancamiento en el año 2025 la Tabla 41 refleja que *Chester* está demasiado cerca de ser de las que menos apalancada está. Durante el 2025 no se solicitaron préstamos y la empresa decidió no verse tan arriesgada para evitar un desequilibrio. *Erie* continúa siendo la más apalancada y podría ser porque necesita recursos para invertir en sus dos nuevos productos.

Tabla 41: Apalancamiento periodo 2024 – 2025

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>
Apalancamiento	2.1%	1.9%	2.6%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En cuanto a liquidez se refiere, *Chester* no tiene una cantidad significativa. Por otro lado, en la Tabla 42 se visualiza que existen otras empresas que están en negativos altos ya que probablemente tienen su capital invertido en modificaciones a las plantas, automatización,

inventario, etc. En este caso, la que tiene mejor indicador es *Erie* ya que tiene una combinación de altos ingresos por operaciones y no ha asignado tanto capital como las otras en sus plantas lo cual le deja un mayor flujo de dinero.

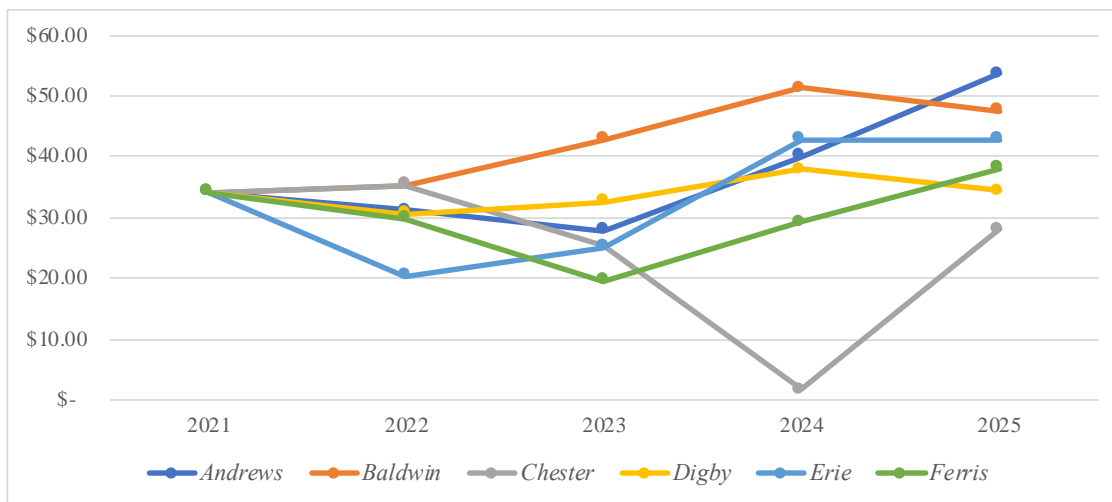
Tabla 42: Liquidez periodo 2024 – 2025

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>
Liquidez	\$1,073	\$6,540	-\$17,881

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Hablando del mercado de valores hay un indicador que demuestra visualmente cómo va cambiando la posición de las empresas con respecto al precio de su acción. En la Tabla 43 se nota que, hasta este momento, *Andrews* es quien tiene un mayor valor en cuanto al precio de sus acciones cerrando el 2025 a \$53.62.

Tabla 43: Precio de la acción periodo 2021 – 2025



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, de la Tabla 44 hay que destacar que la única empresa que cambió la cantidad de acciones del 2023 al 2025 fue *Digby* y la única que repartió dividendos fue *Baldwin*. En el caso de *Chester*, la caída del 2024 por no arriesgarse a invertir los llevó a problemas financieros que,

bajo el precio de la acción, sin embargo, en 2025 se pudo recuperar un poco y ya no se encuentran tan alejados de otros equipos.

Tabla 44: Mercado de Valores periodo 2024 – 2025

Empresa	Cantidad de acciones	Valor de la empresa	¿Repartió dividendos?
<i>Andrews</i>	2,320,288	\$124M	No
<i>Baldwin</i>	2,653,939	\$126M	Si
<i>Chester</i>	2,000,000	\$56M	No
<i>Digby</i>	2,880,979	\$99M	No
<i>Erie</i>	2,000,000	\$86M	No
<i>Ferris</i>	2,000,000	\$76M	No

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Al revisar y comparar estos indicadores financieros resulta interesante ver que a pesar de que *Andrews* en el 2025 parecer tener mejor desempeño que *Baldwin*, en el *BSC Baldwin* sigue llevando la delantera al tomar en cuenta los resultados acumulados desde el 2021.

4.7 Ejecución de Operaciones

El periodo 2024-2025 ha sido complicado para la empresa *Chester* porque tuvo que realizar varios ajustes en la ejecución de operaciones. Dichos cambios comprometieron la utilización de planta debido a que se tuvo que reducir las capacidades de las líneas de ensamble y eliminar un producto para otorgar liquidez a la organización. En los siguientes apartados se expondrá a detalle las implementaciones realizadas y las repercusiones a futuro.

4.7.1 Capacidad y utilización de planta

Para el 2024, *Chester* decidió únicamente incrementar la capacidad en *Coat de Traditional* para tener un total de producción de 700 unidades porque el producto empezó a llegar al 100% de la demanda de la línea de ensamble. También durante ese mismo año se decidió vender 150 unidades de *Cake de Traditional* porque se observó un exceso de inventario en dicho artículo.

El 2025 fue un año difícil para *Chester* debido a que tuvo que vender capacidad de planta en varios productos para brindar liquidez a la empresa. *Cake* de *Traditional* vendió 700 unidades, *Cedar* de *Low End* redujo 500 unidades y por último la decisión más difícil fue desaparecer completamente *Cure* de *Size*. El único artículo que obtuvo una mejora fue *Cid* de *Traditional* que incrementó a 700 unidades.

En la Tabla 45 se muestra a forma de resumen los niveles de producción en unidades para cada producto de la empresa *Chester*. En la cual se puede observar que los de mayor volumen de fabricación continúan siendo *Cedar* del *Low End* y *Cake* de *Traditional*

Tabla 45: Niveles de capacidad productiva empresa *Chester* en unidades

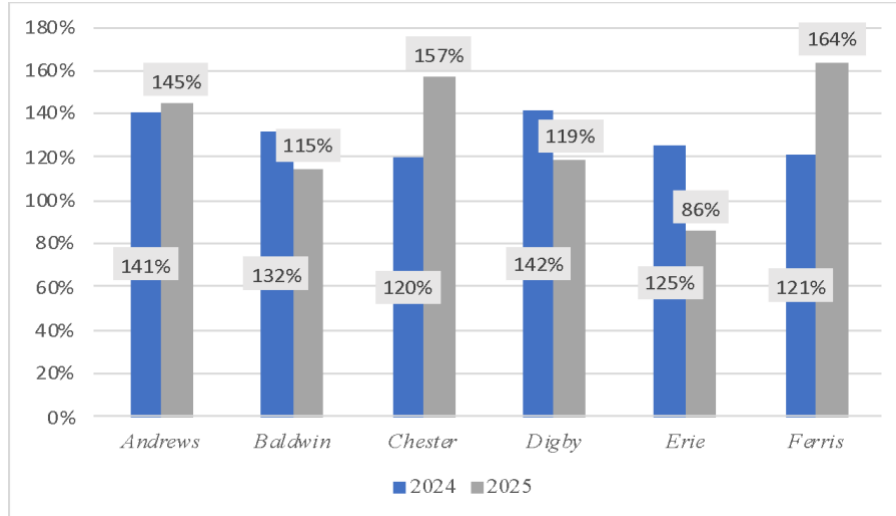
Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>	<i>Size</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cure</i>
2024	1700	600	700	1700	600
2025	1000	700	700	1200	0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Con estos cambios la empresa alcanzó una utilización de planta promedio de 120% para el 2024 y 157% para el 2025 lo que conlleva a un uso más elevado del segundo turno y el incumplimiento de una de las tácticas de operación que eran estar por debajo del 50% de la demanda para dicho turno.

A continuación, en la Imagen 17 se muestra el nivel de utilización de planta por cada una de las empresas pertenecientes a la industria *Capstone*. Se puede observar que *Ferris* lidera con una utilización del 164% al término del 2025, mientras que *Erie* cuenta con un 86% porque está en el proceso de lanzar dos nuevos productos al mercado para el 2026. *Chester* se encuentra con un 157% debido a la disminución que hizo en las capacidades productivas de tres líneas de ensamble por temas de liquidez.

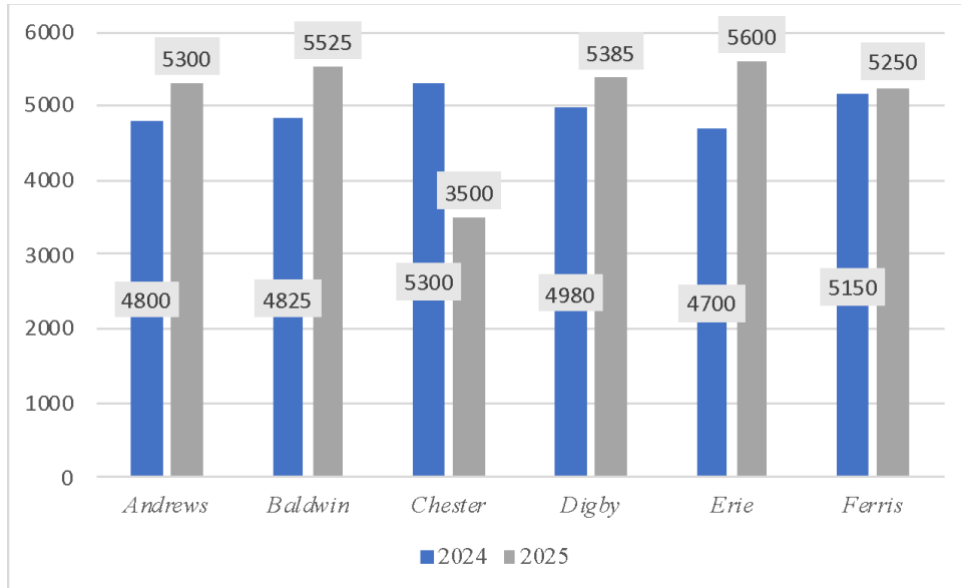
Imagen 17: Niveles de utilización de planta por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Respecto al nivel de capacidad de fabricación por empresa en la Imagen 18 se observa que *Erie* es la empresa líder porque puede producir 5600 unidades al año, mientras que *Chester* debido a los ajustes realizados es la que tiene menor producción con 3500 unidades.

Imagen 18: Nivel de capacidad de producción por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester actualmente no tiene la posibilidad de producir un mayor número de unidades con respecto a la competencia, por lo cual en los siguientes años será necesario invertir en capacidad de planta, pero sólo en aquellos productos que la demanda así lo requiera.

Por último, *Chester* requiere mejorar el nivel de inventarios, al cierre del 2025 se quedó con 1015 piezas de *Cake* de *Traditional* y 1287 de *Cedar* de *Low End*. Disminuir la cantidad de inventario por producto beneficia la utilidad de la empresa. Además, una de las tácticas de producción es mantener un inventario menor al 10% para evitar sobre costo, lo cual no se ha estado cumpliendo por lo que se considera como un punto de mejora.

4.7.2 Automatización

En el año 2024 la empresa *Chester* decidió invertir en automatización en dos de los cinco segmentos de mercado, con ello buscaba mejorar los costos de mano de obra para ofrecer a un precio competitivo e incrementar el margen de contribución. Las decisiones que se llevaron a cabo durante este año fue llevar a *Cedar* de *Low End* a 8.0 y *Cure* de *Size* a 4.5 puntos.

Para el año 2025, el área de operaciones decidió incrementar la automatización únicamente en *Cid* de *Traditional* a 5.0 puntos para posicionar al producto a un nivel competitivo en ese segmento. Ese mismo año se discontinuó la operación de *Cure* de *Size*. A continuación, en la Tabla 46 se puede observar los niveles de automatización de la empresa *Chester* al cierre del periodo.

Tabla 46: Niveles de automatización empresa *Chester*

Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>Size</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cure</i>
2024	5.5	4.0	4.0	8.0	4.5
2025	5.5	5.0	4.0	8.0	0.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Sin embargo, es importante destacar que a pesar de los esfuerzos de la empresa por mantenerse competitiva en *Traditional* y *Low End*, durante el periodo 2024-2025 no logró ser la compañía número uno en automatización. Quedando en el primer mercado debajo de *Baldwin*, *Andrews*, *Digby* y *Erie*, quienes alcanzaron niveles arriba de los 6.5 puntos, como se puede observar en la Tabla 47.

Tabla 47: Niveles de automatización segmento *Traditional*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>
Producto	<i>Baker</i>	<i>Able</i>	<i>Daze</i>	<i>Eat</i>	<i>Cake</i>	<i>Fast</i>	<i>Cid</i>	<i>Fume</i>	<i>Coat</i>
2024	8.0	8.0	6.0	6.0	5.5	4.0	4.0	3.0	4.0
2025	9.0	9.0	7.0	6.5	5.5	5.0	5.0	5.0	4.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Así mismo se puede contemplar el nivel de competitividad que presenta el segmento al tener nueve productos compitiendo por un porcentaje de ventas. La empresa *Ferris* tiene dos productos, mientras que *Chester* es la empresa con más al tener tres, las otras cuatro organizaciones únicamente tienen presencia con un artículo.

En *Low End*, *Chester* se localizó por debajo de los productos provenientes de las empresas *Baldwin*, *Andrews*, *Digby* y *Erie*. Esto se puede observar en la Tabla 48 y demuestra que este mercado también contiene una alta rivalidad.

Tabla 48: Niveles de automatización segmento *Low End*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>
Producto	<i>Bead</i>	<i>Acre</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Cedar</i>	<i>Down</i>	<i>Feat</i>
2024	10.0	10.0	9.5	10.0	8.0	7.0	6.5
2025	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.0	7.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para la empresa *Chester* será importante analizar a futuro la inversión en automatización para estos dos segmentos de mercado si desea continuar siendo competitivo en costos e incrementar la cuota de mercado.

Ahora bien, respecto a los segmentos considerados de gama alta *Chester* al cierre del 2025 ya no tiene ningún producto participando como se puede observar en la Tabla 49.

Tabla 49: Niveles de automatización segmento *High End, Performance, Size*

<i>High End</i>	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>
	Producto	<i>Bid</i>	<i>Fury</i>	<i>Duck</i>	<i>Fist</i>	<i>Adam</i>	<i>Echo</i>
	2025	7.0	7.0	6.0	5.0	5.0	2.5
<i>Performance</i>	Empresa	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>
	Producto	<i>Foam</i>	<i>Bold</i>	<i>Fame</i>	<i>Aft</i>	<i>Dot</i>	<i>Edge</i>
	2025	7.0	7.0	7.0	7.0	6.0	3.0
<i>Size</i>	Empresa	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	
	Producto	<i>Agape</i>	<i>Buddy</i>	<i>Dune</i>	<i>All</i>	<i>Egg</i>	
	2025	7.0	7.0	6.0	4.5	4.0	

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester pudiera considerar la invención de un nuevo producto que participe en alguno de los segmentos de gama alta, donde se puede observar que *Echo* en *High End* tiene un nivel de automatización de 2.5 puntos o *Erie* en *Performance* con 3.0 puntos, son opciones potenciales para incrementar ventas con una inversión baja, en caso de que la situación financiera de la empresa se recupere como se planea.

4.7.3 Costos

Derivado de la automatización la empresa *Chester* ha logrado beneficiarse mediante la reducción de los costos de mano de obra, así mismo también ha presentado una disminución en los costos de material (M), los cuales se muestran en la Tabla 50 y los de mano de obra (MO) que durante el año 2025 tuvieron los productos de *Traditional*.

Tabla 50: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Traditional*

	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>
	Producto	<i>Baker</i>	<i>Able</i>	<i>Eat</i>	<i>Cake</i>	<i>Daze</i>	<i>Coat</i>	<i>Fast</i>	<i>Cid</i>	<i>Fume</i>
M	2025	\$9.37	\$10.81	\$9.13	\$9.34	\$10.97	\$11.00	\$10.66	\$11.27	\$10.87
M O	2025	\$3.98	\$4.01	\$6.18	\$7.82	\$6.48	\$9.17	\$9.58	\$10.44	\$12.37
	Costo Total	\$13.35	\$14.82	\$15.31	\$17.16	\$17.45	\$20.17	\$20.24	\$21.71	\$23.24

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se puede observar que *Baldwin* tiene el mejor costo de material y mano de obra del sector porque tiene el mejor nivel de automatización con 9.0 puntos y además no implementó un cambio drástico en el producto. Seguido se encuentra *Andrews*, *Erie* y en cuarta posición está *Chester* con *Cake*.

Además de *Cake*, *Chester* también cuenta con *Coat* y *Cid*, los cuales actualmente tienen un costo de fabricación superior a los \$20.00 dólares, pero con los cuales se pretende competir por posicional ideal y no por precio para los años futuros con el fin de incrementar la utilidad de la organización.

Ahora bien, para *Low End*, debido a la alta rivalidad, se puede observar en la Tabla 51 que *Chester* cuenta con un alto costo de producción, *Cedar* cuesta \$2.99 dólares más que el *Ebb* de *Erie* y el cuál es el más competitivo en cuanto a costo en el mercado porque tiene un nivel de automatización de 10.0 y no ha hecho mejoras en el producto logrando con ello optimizar los precios de material y mano de obra. De igual forma *Baldwin*, *Andrews* y *Digby* alcanzaron 10.0 en sus líneas, por ello también cuenta con un costo competitivo.

Tabla 51: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Low End*

	Empresa	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>
	Producto	<i>Ebb</i>	<i>Bead</i>	<i>Acre</i>	<i>Dell</i>	<i>Cedar</i>	<i>Down</i>	<i>Feat</i>
M	2025	\$4.62	\$5.86	\$6.17	\$6.14	\$4.67	\$6.72	\$6.13
MO	2025	\$1.53	\$1.18	\$1.46	\$2.31	\$4.47	\$5.12	\$6.80
Costo Total		\$6.15	\$7.04	\$7.63	\$8.45	\$9.14	\$11.84	\$12.93

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para los segmentos de gama alta, *High End*, *Size* y *Performance* en la Tabla 52 se muestran los costos obtenidos durante el año 2025 por las empresas. Debido a que *Chester* no cerró el año con la liquidez suficiente para mantener un producto en estos segmentos no cuenta con ningún artículo participante.

Como se puede ver, en cuanto a costos *Chester* se encuentra en una situación difícil debido que para optimizarlos requiere de inversión para así mejorar su posición y ser más competitivo en *Traditional* y *Low End*. Otra opción sería buscar penetrar con un nuevo producto en algún segmento de gama alta, pero sería importante evaluar la inversión requerida contra los costos de manufactura.

Tabla 52: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *High End, Performance, Size*

	Empresa	<i>Ferris</i>	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>
	Producto	<i>Fist</i>	<i>Fury</i>	<i>Bid</i>	<i>Adam</i>	<i>Echo</i>	<i>Duck</i>
M	2025	\$33.00	\$33.70	\$38.00	\$38.00	\$38.39	\$38.90
MO	2025	\$14.75	\$16.30	\$13.75	\$15.90	\$15.64	\$16.01
Costo Total <i>High End</i>		\$47.75	\$50.00	\$51.75	\$53.90	\$54.03	\$54.91
	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Ferris</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>
	Producto	<i>Bold</i>	<i>Fame</i>	<i>Foam</i>	<i>Aft</i>	<i>Edge</i>	<i>Dot</i>
M	2025	\$13.85	\$15.42	\$15.44	\$15.38	\$15.38	\$15.62
MO	2025	\$6.35	\$6.18	\$6.24	\$7.88	\$9.89	\$9.81
Costo Total <i>Performance</i>		\$20.20	\$21.60	\$21.68	\$23.26	\$25.27	\$25.43
	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	
	Producto	<i>Buddy</i>	<i>All</i>	<i>Dune</i>	<i>Agape</i>	<i>Egg</i>	
M	2025	\$20.00	\$33.00	\$33.50	\$33.00	\$35.00	
MO	2025	\$9.51	\$6.20	\$8.96	\$10.30	\$8.68	
Costo Total <i>Size</i>		\$29.51	\$39.20	\$42.46	\$43.30	\$43.68	

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

4.7.4 Margen de contribución

Al cierre del 2025 *Chester* cuenta con dos productos que están generando un margen de contribución aceptable y otros dos que necesita mejorar. En la Tabla 53 se muestran los porcentajes por segmento de mercado de cada artículo.

Tabla 53: Margen de contribución empresa *Chester*

Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>Size</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cure</i>
2025	13%	8%	7%	16%	0%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para *Coat* y *Cid* se requiere mejorar su margen de contribución y por ello el equipo de I+D y mercadotecnia, de la organización estarán trabajando en una táctica que contribuya a mejorar las ventas y volverlo más atractivo al mercado.

Ahora bien, para evaluar de mejor manera los márgenes de contribución de los otros productos de la empresa se muestra en la Tabla 54 los resultados obtenidos por todos los participantes de la industria de los sensores durante el año 2025 por segmento.

Tabla 54: Margen de contribución (MC) por segmento industria *Capstone*

<i>Traditional</i>	Empresa	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>
	Producto	<i>Able</i>	<i>Eat</i>	<i>Cake</i>	<i>Fast</i>	<i>Daze</i>	<i>Baker</i>	<i>Fume</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
MC	2025	13%	13%	13%	13%	12%	12%	10%	8%	7%
<i>Low End</i>	Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>	<i>Digby</i>		
	Producto	<i>Bead</i>	<i>Ebb</i>	<i>Acre</i>	<i>Cedar</i>	<i>Feat</i>	<i>Dell</i>	<i>Down</i>		
MC	2025	18%	16%	16%	16%	15%	15%	4%		
<i>High End</i>	Empresa	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>			
	Producto	<i>Echo</i>	<i>Adam</i>	<i>Fist</i>	<i>Duck</i>	<i>Fury</i>	<i>Bid</i>			
MC	2025	23%	22%	15%	15%	13%	11%			
<i>Performance</i>	Empresa	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>			
	Producto	<i>Foam</i>	<i>Bold</i>	<i>Fame</i>	<i>Aft</i>	<i>Dot</i>	<i>Edge</i>			
MC	2025	23%	18%	17%	16%	13%	12%			
<i>Size</i>	Empresa	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>				
	Producto	<i>Agape</i>	<i>Egg</i>	<i>Dune</i>	<i>Buddy</i>	<i>All</i>				
MC	2025	31%	22%	19%	17%	12%				

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se puede observar que para el segmento *Traditional*, la empresa *Chester* comparte junto con *Andrews*, *Erie* y *Ferris* un margen de contribución del 13%, siendo los más competitivos del mercado, aunque *Digby* y *Baldwin* los sigue de cerca con un 12%. Se puede concluir que el artículo *Cake* tiene buena rentabilidad y se debe continuar con su producción.

Chester tiene otros dos productos en *Traditional*, *Cid* con un 8% y *Coat* con un 7% de margen de contribución. Con la empresa tiene el mayor porcentaje de participación del segmento con un total de 28%. Será importante implementar cambios en el producto a través de I+D o mercadotecnia para incrementar las ventas de estos dos productos y lograr mejorar los márgenes de utilidad.

Respecto a *Low End*, *Baldwin* se encuentra en la primera posición con un 18%, seguida por *Erie*, *Andrews* y *Chester* todas con un 16%. Sería importante revisar si para *Cedar* se pudiera implementar alguna mejora en los procesos de producción para diferenciar el margen de contribución con respecto a los competidores o bien adicionar un producto a este mercado.

La empresa *Chester* en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* ya no cuenta con margen de contribución derivado de las reducciones que tuvo que implementar en las operaciones para permitir liquidar deudas de la organización.

4.8 Recursos Humanos

En el área de recursos humanos, *Chester* no invirtió en el 2025. Sin embargo, la Tabla 55, muestra que *Digby*, *Erie* y *Ferris* invirtieron en reclutamiento y en horas de entrenamiento en comparación del año 2023 lo cual les incrementó su productividad y les bajo sus porcentajes de rotación lo cual significa que sus empleados se encuentran laborando más cómodos y no se están yendo tantos como en el 2023.

Cabe resaltar que a pesar de que no hay muchas opciones o parecen no ser tan significantes las inversiones en recursos humanos, esta área tiene un gran peso en el *BSC*. Dicho esto, *Chester* tendrá que invertir más en reclutamiento para reducir su porcentaje de rotación.

Tabla 55: Productividad industria *Capstone* periodo 2024-2025

Empresa	Inversión en Reclutamiento	Productividad	Rotación	Inversión en horas en entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$1,000.00	109%	6.9%	80
<i>Baldwin</i>	\$5,000.00	112.4%	6.8%	80
<i>Chester</i>	\$100.00	109.1%	7.0%	80
<i>Digby</i>	\$1,500.00	105.3%	7.7%	60
<i>Erie</i>	\$3,000.00	108,9%	6.8%	60
<i>Ferris</i>	\$1000.00	102.6%	7.7%	60

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

4.9 TQM

Este bienio fue la primera ocasión que hubo inversión en *TQM* por parte de las seis compañías. *Chester* hizo el gasto por \$1,100 en sistemas de soporte a canales (ver Tabla 56) por lo que se mejoró un 0.51% en el índice de incremento a la demanda (ver Tabla 57), el nivel más bajo en comparación con la competencia.

Baldwin al contrario fue quien invirtió \$1,500 en todos los proyectos por lo cual tiene el mayor aumento en el índice acumulado por inversión. El resto de las empresas hicieron inversiones mayores en los proyectos obteniendo mejores resultados.

Tabla 56: Inversión en proyectos de mejora año 2025

Proyecto / Compañía	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<i>CPI Systems</i>	\$1,000	\$1,500	\$0	\$600	\$1,000	\$0
<i>Vendor JIT</i>	\$0	\$1,500	\$0	\$1,000	\$1,000	\$2,000
<i>Quality Initiative Training</i>	\$1,000	\$1,500	\$0	\$0	\$500	\$0
<i>Channel Support Systems</i>	\$1,000	\$1,500	\$1,100	\$1,000	\$850	\$0
<i>Concurrent Engineering</i>	\$1,000	\$1,500	\$0	\$1,000	\$1,000	\$2,000
<i>UNEP Green Programs</i>	\$0	\$1,500	\$0	\$0	\$1,000	\$0
<i>Benchmarking</i>	\$1,000	\$1,500	\$0	\$0		\$0
<i>Quality Function Deployment Effort</i>	\$1,000	\$1,500	\$0	\$1,000	\$1,000	\$0
<i>CCE/6 Sigma Training</i>	\$0	\$1,500	\$0	\$0	\$850	\$2,000
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$0	\$1,500	\$0	\$1,000	\$550	\$0
Total	\$6,000	\$15,000	\$1,100	\$5,600	\$8,600	\$6,000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester tiene la intención de recapitalizarse para continuar con la inversión en este departamento y mejorar en los índices de mejora.

Tabla 57: Índice de mejora por inversión en *TQM* al año 2025

Compañía / Índice	Reducción en costo de material	Reducción en costo de mano de obra	Reducción en tiempo de ciclo de I+D	Reducción en costos administrativos	Incremento en la demanda
<i>Andrews</i>	0.07%	0.64%	12.58%	8.44%	0.97%
<i>Baldwin</i>	5.03%	6.21%	27.25%	43.11%	6.63%
<i>Chester</i>	0%	0%	0%	0%	0.51%
<i>Digby</i>	0.46%	0.04%	12.58%	1.59%	0.97%
<i>Erie</i>	1.09%	0.49%	12.58%	14.17%	2.01%
<i>Ferries</i>	0.66%	0.51%	16%	5.7%	0%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

4.10 Conclusión

La industria de sensores cuenta actualmente con cuatro años de operación y competencia. Se aprecia con mayor claridad quienes son los líderes en el mercado y por otra parte los que se están quedando atrás. De acuerdo con el *BSC* general al año 2025 quien va a la cabeza es le empresa *Baldwin*, le sigue *Andrews*, *Erie*, *Digby*, *Ferris* y por último *Chester*.

Los que están en los primeros tres lugares han mantenido resultados favorables con diferencia al resto cada año. Sin embargo, los tres últimos han mejorado su puntaje cada año, pero sin incrementos significativos. *Chester* ha tomado acciones y tiene previsto ascender en la tabla de posiciones para el siguiente bienio por lo menos uno o dos lugares.

Ahora que las estrategias y los segmentos ya están claros, los siguientes cuatro años serán de competencia más agresiva; las compañías deberán tener cuidado en no cometer errores pues la diferencia entre el puntaje es cerrado y escalonado, y se puede ascender o disminuir con facilidad.

CAPÍTULO 5

INFORME DE RESULTADOS PERIODO 2026-2027:

EMPRESA *CHESTER*

5.1 Introducción

Durante el presente capítulo se analiza el desempeño de la empresa *Chester* durante el periodo 2026 y 2027, comparando los resultados alcanzados de forma interna mediante el *BSC* y también contra las organizaciones competidoras que conforman la industria de los sensores para con ello determinar la situación de la empresa a lo largo de los seis años de administración.

5.2 BSC general de la industria *Capstone*

Al finalizar el año 2027 la industria *Capstone* empieza a presentar una tendencia favorecedora hacia la compañía *Andrews*, empresa que se posicionó como líder de mercado con base al puntaje obtenido en el *BSC* y superando por 37 puntos a *Baldwin* quien tuvo esa posición por cuatro años consecutivos. Dicha información se presenta en la Tabla 58, así mismo se puede apreciar que la organización con el menor puntaje continúa siendo *Chester* quien se encuentra 57 puntos por debajo de *Ferris*.

Tabla 58: *BSC* general periodo 2022 – 2027

Empresa	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Largo plazo	Total
<i>Andrews</i>	53	61	76	82	94	94	184	644
<i>Baldwin</i>	56	80	73	86	78	79	155	607
<i>Erie</i>	42	65	78	79	82	87	134	567
<i>Digby</i>	50	61	63	64	85	86	153	562
<i>Ferris</i>	52	49	58	67	72	88	113	499
<i>Chester</i>	60	55	54	63	61	71	78	442
Máxima puntuación	82	89	89	100	100	100	240	800

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

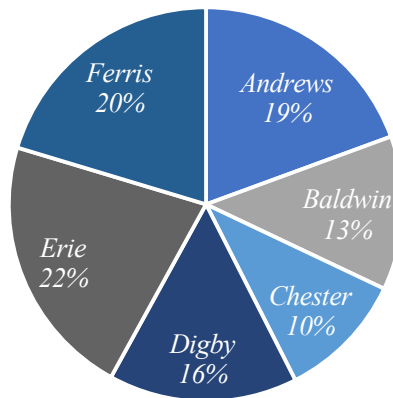
Este bienio fue bueno para *Chester* a pesar de no estar entre los primeros lugares debido a que alcanzó su mejor puntuación en el *BSC* durante el 2027 que fue derivado de una mejora en la reducción de inventario. Sin embargo, la competencia sigue siendo muy fuerte, debido a que las empresas continúan invirtiendo en I+D para ser del gusto de los clientes, un ejemplo de ello es

Baldwin quien lanzará dos nuevos productos en el año 2028 llegando a un total de ocho. Ninguna organización puede bajar la guardia porque muy fácilmente pierde su participación.

Respecto a la cuota de mercado, durante este bienio *Erie* mostró una tendencia favorecedora al obtener un 22%, *Ferris* se encuentra por debajo con un 20% y *Andrews* con un 19% como se muestra en la Imagen 19. *Chester* tiene la menor participación con un 10% por lo que tendrá que mejorar su estrategia si quiere mantenerse competitivo.

La gran sorpresa de este periodo es la empresa *Baldwin* quien cuenta con un 13% después de haber sido la empresa líder en años anteriores será importante que evalúen sus tácticas si quieren recuperar su posición.

Imagen 19: Cuota de mercado industria *Capstone* al 2027



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Las tácticas elegidas por cada una de las organizaciones comienzan a resaltar como consecuencia de sus resultados, hasta el momento la estrategia de amplio diferenciador ha sido la elegida por cinco y únicamente una empresa se han distinguido por optar por la de liderazgo en costos.

Acorde a la información examinada se puede determinar la siguiente estrategia para cada uno de los productores de sensores:

- *Andrews*: su estrategia anteriormente era ser líder de costos amplio, pero con los resultados obtenidos se puede determinar que ha optado por una de amplio diferenciador porque sus precios están por arriba de la media. La empresa decidió automatizar para mejorar sus márgenes de contribución y su crecimiento ha sido impulsado por el segmento *Size* donde cuenta con una cuota del 51.4%. También durante el 2027 invirtió \$20,000 dólares en *TQM* lo que le dará mayor ventaja en sus procesos productivos.
- *Baldwin*: utiliza una estrategia de amplio diferenciador ya que sigue innovando y actualmente está en desarrollo de dos nuevos sensores, *Bimbo* y *Bachoc*, convirtiéndose en una de las firmas con mayor cantidad de productos para el 2028. Respecto a su operación, destacaron por tener el menor inventario al cierre del año únicamente quedándose con 379 unidades lo cual produjo que en varios artículos faltaran piezas para vender. Referente a mercadotecnia continúa siendo de las organizaciones que menos gasta en este rubro y pudiera ser una causa de su baja en cuota de mercado, durante este bienio destinaron \$3,500 dólares adicionales a este rubro.
- *Digby*: se caracteriza también por ser amplio diferenciador ya que sigue enfocado en mejorar sus productos en desempeño, tamaño y *MTBF*, aunque su mayor cuota de mercado en el 2027 fue en *Low End* con un 24%. Sus costos se encuentran dentro de los más bajos debido a que tiene altos niveles de automatización en todos sus segmentos y los favorece a tener un buen margen de contribución. Sin embargo, cabe destacar que tienen bajos porcentajes en accesibilidad hacia el cliente, su mejor puntuación es un 69% con *Dell* y *Down* de *Low End*.
- *Erie*: esta compañía continúa con una estrategia de amplio diferenciador ya que se caracteriza por seguir el ritmo de mercado aplicando innovación en los productos para

seguir de cerca las necesidades de los consumidores, para el 2028 tiene planeado lanzar una nueva línea de sensores llamado *Emoji*. Con *Echo* y *Elmo* de *High End* obtienen una cuota del 34.1%, lo que los convierte en el líder de dicho nicho. La organización también incrementó sus niveles de automatización en seis de sus siete productos durante 2027 lo que les ayuda a mantener altos márgenes de contribución. Por último, invirtió \$20,000 dólares en *TQM* por lo que sus procesos tendrán una mejora considerable.

- *Ferris*: es un diferenciador cuyos segmentos se reducen a cuatro, su ventaja competitiva continúa generando por medio de los segmentos *Traditional*, *High End* y *Performance* como consecuencia de su alto nivel de I+D. Con sus productos *Foam* y *Fame* de *Performance* acaparan el 40.5% de dicho mercado convirtiéndose en el líder de este. La empresa también decidió invertir en automatización donde mejoró en *Low End*, *Traditional* y *High End*, así como en incrementar la capacidad de las líneas de ensamble y reducir el porcentaje de utilización del segundo turno.

Chester se encuentra en una situación difícil debido a que todas las empresas están utilizando una estrategia de amplio diferenciador que les permite participar en los cinco segmentos de mercado, mientras que está únicamente participa en dos. La organización requiere posicionarse como la mejor en dichos nichos si quiere seguir conservando su parte de la industria y seguir siendo rentable.

5.3 BSC empresa *Chester*

El *BSC* de *Chester* mejoró en comparación con el año 2025, sin embargo, la Tabla 59 presenta la difícil situación financiera por la que la empresa atraviesa en la actualidad.

En la perspectiva financiera, una de las caídas principales de *Chester* fue el precio de sus acciones en el 2026, las cuales cayeron a tan solo \$3 dólares lo cual resultó en una pérdida casi

total de los puntos en el BSC. Sin embargo, para el año 2027 *Chester* logró repuntar subiendo dicho valor, pero no lo suficiente para cumplir con las expectativas. Esta caída se debió a que el bajo costo dejaba un pequeño margen de ganancia y las ventas tampoco cumplieron con las expectativas pues el producto no cumplía con las necesidades de los clientes. Esto aunado a los altos costos que se incurrieron en automatización lo cual redujo aún más el margen de contribución para el año 2026.

Tabla 59: BSC empresa *Chester* periodo 2026 – 2027

	Puntos posibles	Expectativa 2026	Resultados 2026	Expectativa 2027	Resultados 2027
Financieros					
Precio de mercado	8	4	0.4	5	3.6
Ganancias	8	5	0.0	5	1.9
Apalancamiento	9	5	8.0	5	7.5
Subtotales financieros	25	14	8.4	15	13
Procesos de negocio interno					
Margen de contribución	5	3	0.0	3	1.9
Utilización de Planta	5	3	5	4	5
Días de capital de trabajo	5	3	5	4	5
Costos de desabastecimiento	5	3	5	4	5
Costos de mantenimiento inventario	5	3	2.2	4	4.2
Subtotal procesos de negocio interno	15	15	17.2	19	21.1
Cliente					
Criterios de compra del cliente	5	3	4.0	4	5
Consciencia del cliente	5	3	4.5	4	4.4
Accesibilidad del cliente	5	4	4.4	4	5
Cantidad de productos	5	4	2.1	4	2.1
Gastos de venta, generales y admin.	5	3	5	3	5
Subtotal cliente	25	17	20	19	21.5
Aprendizaje y crecimiento					
Rotación de empleados	7	6	4.4	6	4.5
Productividad	7	7	7	7	7
TQM reducción de material	3	0	0.0	0	0
TQM reducción de I+D	3	0	2.3	0	2.0
TQM reducción costos admin.	3	0	0.0	0	0
TQM incremento demanda	3	0	1.8	0	1.4
Subtotal aprendizaje y crecimiento	25	13	15.5	13	14.9
Total recap:	100	59	61.1	66	70.5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En cuanto a procesos internos, se puede apreciar como el margen de contribución aumentó en el año 2027 gracias a la automatización y mejoras en los productos para satisfacer las necesidades de los clientes. No obstante, este incremento en los márgenes de contribución no fue capaz de alcanzar la expectativa que se tenía para ese año.

En la perspectiva del cliente, el único indicador que quedó por debajo de las expectativas fue la cantidad de productos, esto se debe a que el producto *Cake* tiene menos del 6% de ventas en el segmento de *Traditional* y *Low End* al no cumplir con las expectativas de ninguno de los dos mercados.

Por último, en aprendizaje y crecimiento la rotación de empleados no se cumplió ya que era necesario invertir demasiado capital en capacitación y reclutamiento y en este bienio la empresa no contaba con liquidez para hacerlo ya que *Chester* consideró que otros puntos eran de mayor prioridad.

A pesar de que la empresa no logro cumplir con todas sus expectativas en 2027 si se logra ver una mejora del año 2026 al 2027 en todos los indicadores, para los próximos años se espera que este crecimiento continúe con una estrategia más menos arriesgada.

5.4 Investigación y desarrollo

Durante el año 2026 y 2027 el departamento de investigación y desarrollo trabajó en los sensores de acuerdo con la estrategia y resultados de los bienios anteriores de la industria.

Algunas compañías trasladaron sus productos a otros segmentos como se puede observar en la Tabla 60, al año seis es más clara la estrategia y el comportamiento de la industria.

Chester retiró el producto *Cake* de *Traditional* y lo trasladó a *Low End* manteniendo sus cuatro productos en estos dos segmentos. *Baldwin* por su parte, incrementó un sensor en *Traditional* y *Ferris* se mantiene con dos productos.

Low End incrementó sus participantes con nueve productos al igual de *Traditional*, cabe mencionar que son los segmentos en los cuales las empresas están centrando su participación mientras que *Size* es el que menor número de sensores tiene con solo cinco y donde *Chester* y *Ferris* no participan.

Tabla 60: Cantidad de productos en el año 2027

Compañía / Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
<i>Andrews</i>	1	1	1	1	2
<i>Baldwin</i>	2	1	1	1	1
<i>Chester</i>	2	2	0	0	0
<i>Digby</i>	1	2	1	1	1
<i>Erie</i>	1	2	2	1	1
<i>Ferris</i>	2	1	2	2	0
<i>Total</i>	9	9	7	6	5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Como ya se mencionó en párrafos pasados el segmento donde hay más productos es el *Traditional*, *Chester* lo domina sumando una participación de mercado del 28%. Aunque el que más vende es el *Eat* con una cuota de 13%, le siguen *Able*, *Fume*, *Cid* y *Fast* con 12%. Estos tienen como características su posición ideal parecidas en desempeño, tamaño y *MTBF*. Cabe mencionar que los sensores *Fume*, *Baker* y *Bid* se quedaron sin material al término del año 2027.

En el segmento *Low End* quien tiene la mayor participación de mercado es *Digby* con 24% con dos sensores, seguido por *Baldwin* con 23% y *Erie* con 21%. En este segmento solo está *Elfito* con coordenadas ideales de desempeño y tamaño con 4.7 y 15.3 puntos respectivamente como se muestra en la Tabla 61. Pero no es el que vende más ya que el precio es lo que tiene mayor ponderación en este segmento. *Chester* participa con sus productos *Cedar* y *Cake* alcanzando el 13%, 10 puntos porcentuales debajo de *Baldwin*.

Tabla 61: Investigación y desarrollo periodo 2026 – 2027

Compañía	Producto	Desempeño		Tamaño		MTBF	
		2026	2027	2026	2027	2026	2027
Andrews	<i>Able</i>	8.5	9.1	11.5	10.9	19000	19000
	<i>Acre</i>	3	5.2	17	14.8	17000	17000
	<i>Adam</i>	12.9	13.9	7.1	6.1	25000	25000
	<i>Aft</i>	13.9	14.9	13	12.3	27000	27000
	<i>Agape</i>	7.5	8.2	5.6	4.6	21000	21000
	<i>All</i>	7.3	8	5.8	4.8	19000	20000
Baldwin	<i>Baker</i>	6.8	8.8	13.3	11.2	19000	19000
	<i>Bead</i>	4.5	4.5	15.5	15.5	17000	17000
	<i>Bid</i>	11.1	11.1	9.5	9.5	25000	19000
	<i>Bold</i>	12.8	14.2	13.8	12.5	27000	27000
	<i>Buddy</i>	6	7.6	8.6	5.1	21000	21000
	<i>Barcel</i>	14.3	14.3	5.7	5.7	25000	25000
Chester	<i>Cake</i>	6.4	6.4	13.1	13	17000	17000
	<i>Cedar</i>	3	3.5	17	16.5	12000	14000
	<i>Cid</i>	8.5	9.2	11.5	10.8	19000	19000
	<i>Coat</i>	9	9	12.2	11.1	19000	19000
Digby	<i>Daze</i>	8.2	8.7	11.9	11.3	19000	19000
	<i>Dell</i>	3	4.2	17	15.8	17000	17000
	<i>Duck</i>	12.5	13.4	7.5	6.6	25000	25000
	<i>Dot</i>	13.5	14.4	12.8	12.5	27000	27000
	<i>Dune</i>	7	7.5	6.9	5.6	21000	21000
	<i>Down</i>	3.7	3.7	16.3	16.3	17000	17000
Erie	<i>Eat</i>	8.6	9.2	11.4	10.8	14000	19000
	<i>Ebb</i>	3	4.5	17	15.7	12000	12000
	<i>Echo</i>	13.4	14.3	6.6	5.7	23001	25000
	<i>Edge</i>	14.4	15.4	12.5	11.8	27000	27000
	<i>Egg</i>	7.5	8.2	5.6	4.6	21000	21000
	<i>Elfito</i>	4.7	4.7	15.3	15.3	12000	17000
	<i>Elmo</i>	13.4	14.3	6.6	5.7	23000	25000
Ferries	<i>Fast</i>	8.5	9.2	11.5	10.8	19000	19000
	<i>Feat</i>	3	5.5	17	15.1	17000	17000
	<i>Fist</i>	12.5	14	8.5	7	25000	25000
	<i>Foam</i>	14.4	15.4	12.5	11.8	27000	27000
	<i>Fume</i>	8.5	9.2	11.5	10.8	19000	19000
	<i>Fury</i>	13.4	14.3	6.6	5.7	25000	25000
	<i>Fame</i>	14.4	15.4	12.5	11.8	27000	27000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En *High End* las especificaciones de posición son las que tienen mayor peso en el criterio de venta *Erie* con sus dos productos *Echo* y *Elmo* están a la cabeza del segmento con un 34% de

participación y es que los sensores se encuentran con la posición ideal. Cabe mencionar que se quedaron sin mercancía para vender por lo que perdieron participación y su cuota hubiera sido mayor. *Chester* es la única empresa que no participa en este segmento ya que su estrategia está focalizada en *Traditional* y *Low End*.

Los sensores *Performance* tienen la mayor ponderación en el *MTBF*, seguido por la posición por lo que las empresas invirtieron en investigación y desarrollo mejorando los productos. La estrategia de *Ferris* es vender en este sector con una ventaja significativa ante la competencia y lo están logrando al año 2027. Ellos están dominando el segmento con una cuota de mercado del 41% por ciento con las posiciones ideales con sus productos *Foam* y *Fame*.

En *Size Chester* y *Ferris* retiraron del segmento y los clientes no están viendo satisfecha su demanda ya que *Egg*, *All* y *Buddy* se quedaron sin inventario al término del periodo.

Así pues, los productos como *Eat*, *Elfito*, *Echo*, *Foam*, *Fame*, *Agape* y *Egg* están en sus coordenadas ideales y para los próximos años la competencia se intensifica ya que *Baldwin* introducirá dos nuevos productos y *Erie* uno. *Chester* tiene que ser más agresivo en los sectores en los que está para no perder la participación con la que cuenta y la manera de serlo será automatizando, mejorando el producto en investigación y desarrollo y asignando capital en mercadotecnia.

5.5 Mercadotecnia

A continuación, se muestran los cambios que han realizado las empresas de la industria *Capstone* en el área de mercadotecnia para los años 2026 y 2027.

5.5.1 Segmento Traditional

Desde el año 2022 *Chester* lidera este mercado creciendo hasta un 28,2% de participación en el 2027 gracias a que cuenta con dos productos, y le sigue *Ferris* con un 23,7%. *Erie* con su

producto *Eat* fue el que más vendió gracias a que su precio era el más bajo como se ve en la Tabla 62, además de invertir en promoción y ventas dejándolos con un 100% de conocimiento y 87% en accesibilidad, Por otro lado *Chester* invirtió \$1,200 en promoción y \$2,000 en ventas lo que le dejó un 77% de conocimiento y 95% de accesibilidad en *Cid* y 72% y 95% respectivamente en *Coat*, para los siguientes años se invertirá un valor mínimo de \$1,500 para sostener este posicionamiento en ambos aspectos.

Tabla 62: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Traditional* año 2027

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Eat</i>	<i>Erie</i>	\$1.500	100%	\$3.000	87%	\$25.05	65
<i>Cid</i>	<i>Chester</i>	\$1.200	77%	\$2.000	95%	\$26.50	55
<i>Coat</i>	<i>Chester</i>	\$1.200	72%	\$2.000	95%	\$26.20	50

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

5.5.2 Segmento Low End

Este segmento se había visto muy disputado entre las compañías hasta el 2026 en donde todas tenían una fuerte presencia; sin embargo, para el 2027 *Digby* empezó a ganar el liderazgo con *Dell* y *Down* alcanzando una participación del 24% por tercer año consecutivo desde el 2024 bajando a *Baldwin* a segundo lugar y a *Chester* de quinto.

Desde el 2027 todas las compañías comenzaron a editar las características de los productos dejando a *Bead* como producto más vendido del año gracias a su rendimiento, tamaño y *MTBF* a pesar de ser uno de los precios más altos en \$18,00 como se muestra en la Tabla 63. Por otro lado, *Chester* se quedó atrás con *Cedar*, el producto menos actualizado del mercado, sin embargo, fue la compañía que más invirtió en promoción logrando 100% en conocimiento y 86% en accesibilidad. Para mejorar este posicionamiento el próximo año se cambiarán las características de los productos y se seguirá invirtiendo en mercadeo.

Tabla 63: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Low End* año 2027

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Cedar</i>	<i>Chester</i>	\$2.100	100%	\$2.300	86%	\$17.50	24
<i>Bead</i>	<i>Baldwin</i>	\$2.000	100%	\$2.000	75%	\$18.00	53
<i>Dell</i>	<i>Digby</i>	\$1.900	100%	\$2.200	69%	\$17.40	46
<i>Down</i>	<i>Digby</i>	\$1.200	43%	\$800	69%	\$17.30	23

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

5.5.3 Segmento *High End*

Erie lidera este segmento por segundo año consecutivo gracias al acercamiento de su producto con lo que pide el mercado además su alta inversión en ventas y promoción le permiten tener un 100% en conocimiento y 77% en accesibilidad. *Chester*, por otro lado, ya no cuenta con participación en este segmento.

5.5.4 Segmento *Performance*

Chester desde el 2026 ya no cuenta con productos en este segmento. Por otro lado, *Ferris* sigue liderando este mercado con un 37% en el 2026 y 40,5% en el 2027 vendiendo los productos *Foam* y *Fame* además de invertir en promedio \$1,600 en promoción y ventas logrando 100% de conocimiento y un 79% accesibilidad en el último año como se muestra en la Tabla 64.

Tabla 64: Detalle de productos de *Ferris* año 2027

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Foam</i>	<i>Ferris</i>	\$1.600	100%	\$1.650	79%	\$32.50	62
<i>Fame</i>	<i>Ferris</i>	\$1.700	99%	\$1.550	79%	\$33.00	55

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

5.5.5 Segmento Size

Chester y *Ferris* salieron completamente de este mercado desde el 2024, *Andrews* desde entonces lidera este segmento ganando un 51.4% de participación con *Agape* y *All* en el 2027.

Desde el 2022, la mercadotecnia en *Chester* ha manejado los precios por debajo de la media en todos los segmentos lo cual había sido la estrategia planteada desde el inicio, sin embargo esto no ha favorecido en algunos aspectos a la compañía debido a que la ganancia final de los productos es baja.

Por otro lado, a través de los años se ha aumentado la inversión en ventas y promoción con el fin de ganar mercado en *Traditional* y *Low End*, ambos con dos productos. Para lograr más ventas y utilidades es necesario aumentar la automatización y mejorar las características de los productos de acuerdo con lo que va pidiendo el mercado cada año en ambos segmentos.

5.6 Finanzas

La posición financiera sigue cambiando año con año dependiendo de las decisiones con respecto a los productos, precios, mercadotecnia, etc. Algunos indicadores financieros se evalúan a continuación donde se compara *Chester* contra las empresas con el mejor y peor desempeño al final del año 2027.

En la Tabla 65 se muestran los valores donde la mejor empresa en cuanto a ventas, *Erie*, logró vender \$263 millones pues tenía una excelente combinación de precios bajos y buenas características resultando en altos márgenes de contribución. Cabe destacar que en cuatro de sus siete productos se quedaron sin inventario pues la demanda fue tan alta que vendieron toda su producción. Por su parte, la empresa que tuvo menores ventas fue *Chester* ya que fue una de las que menor demanda tuvo en *Low End* por el precio tan alto en comparación con los otros productos y ya que se encuentran más alejados de las características deseadas por los clientes.

Además, están posicionados como los que menos ganancias obtuvieron al final del 2027, pues en el 2026 tuvo una gran caída y tenía que recuperarse antes de regresar a la competencia, en adición a los bajos márgenes de contribución y los altos costos de mantenimiento de tanto inventario sobrante.

Tabla 65: Ventas periodo 2026 – 2027

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Mejor</i>	<i>Peor</i>
Ventas	\$127,137,366	\$263,066,753 (Erie)	\$127,137,366 (Chester)
Ganancias	\$5,654,882	\$23,806,822 (Andrews)	\$5,654,882 (Chester)
ROS	4.4%	10.1% (Andrews)	4.1% (Erie)
ROA	6.0%	9.2% (Andrews)	5.2% (Erie)

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, el ROA y el ROS indican que la empresa que mejor utiliza sus activos y saca más provecho de sus ventas es *Andrews* con 10.1% y 9.2% respectivamente. Al comparar estos resultados con los de *Chester*, es visible que hay una gran diferencia entre estas dos empresas y se requiere de una reacción por parte de *Chester* para lograr alcanzar a la empresa que lidera el primer lugar.

El indicador de la rentabilidad demuestra que *Ferris* está siendo más eficiente y efectiva al aprovechar los recursos al máximo para generar mayores ganancias para los socios/accionistas. En este caso, *Ferris* resulta ser la opción más rentable al final del año 2027 como se aprecia en la Tabla 66, pues sus ganancias y el capital de la empresa resultan en una buena combinación para invertir.

Tabla 66: Rentabilidad periodo 2026 – 2027

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Baldwin</i>
ROE	10.6%	21.7%	10.5%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En comparación con *Ferris*, *Chester* se encuentra por debajo con casi la mitad del porcentaje ya que con las ganancias de las ventas y el capital no es suficiente. Esto se debe a que por el momento no se alcanzan a cubrir todos los gastos operativos pues los márgenes de contribución son bajos al estar está enfocado en ofrecer el precio más bajo a los clientes y como se puede observar *Chester* está muy cerca de ser el que peor *ROE* tiene, solo ganándole a *Baldwin* que tiene 10.5%.

Hablando del apalancamiento, la Tabla 67 refleja que *Chester* está demasiado cerca de ser la que menos deuda tiene por debajo de *Digby*. La razón de ellos es porque ha decidido no invertir este año en automatización ni mercadotecnia para no tener que recurrir a préstamo de emergencia.

Tabla 67: Apalancamiento periodo 2026 – 2027

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie & Ferris</i>
Apalancamiento	1.8%	1.7%	2.5%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En cuanto a liquidez se refiere, *Chester* en el 2027 cuenta con la mayor cantidad de liquidez como se muestra en la Tabla 68. La que se encuentra en peor situación con este respecto es *Digby* que terminó el 2027 en números negativos lo cual se debe a su altos inventarios y la cuantiosa inversión que hizo en mejoras a su planta.

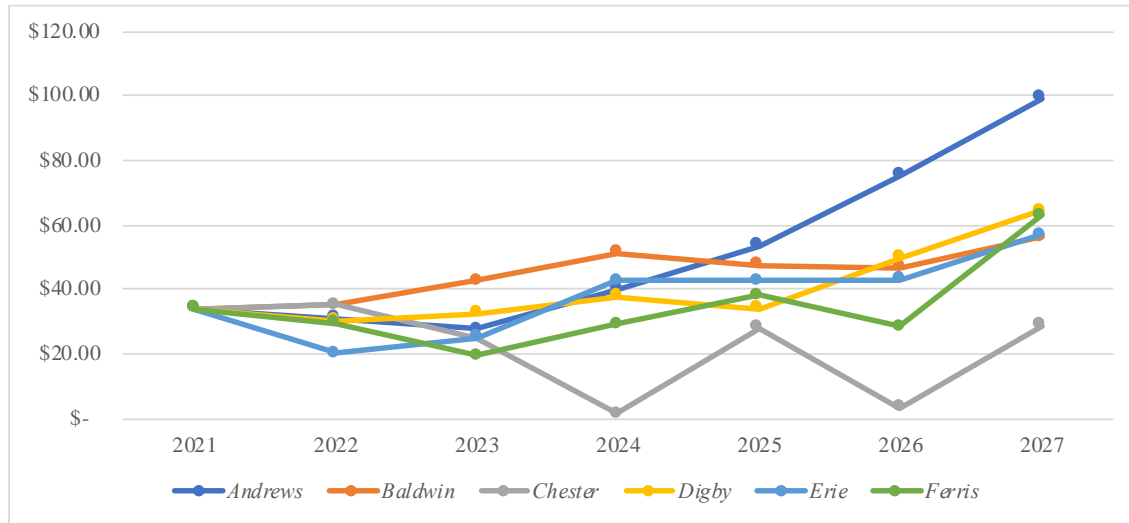
Tabla 68: Liquidez periodo 2026 – 2027

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>
Liquidez	\$14,453	\$14,453	-\$20,286

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Po otro lado, en cuestión del mercado de valores, en la Tabla 69 se observa que, hasta este momento, la empresa *Andrews* tiene un mayor valor en cuanto a precio por acción y valor total de la empresa.

Tabla 69: Precio de la acción periodo 2021 – 2027



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, se muestra que *Baldwin* y *Digby* son las únicas que han repartido dividendos a sus accionistas como se aprecia en la Tabla 70. En el caso de *Chester* la razón de no hacerlo es que el dinero de las ganancias será utilizado de manera conservadora en los próximos años para salir adelante y alcanzar a las otras empresas en cuanto a precio por acción

Tabla 70: Mercado de Valores periodo 2026 – 2027

Empresa	Cantidad de acciones	Valor de la empresa	¿Repartió dividendos?
<i>Andrews</i>	2,320,288	\$230M	No
<i>Baldwin</i>	2,521,242	\$141M	Si
<i>Chester</i>	2,000,000	\$58M	No
<i>Digby</i>	3,182,159	\$205M	Si
<i>Erie</i>	2,175,000	\$124M	No
<i>Ferris</i>	2,000,000	\$126M	No

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Al revisar y comparar estos indicadores financieros resulta interesante ver la delantera que parece llevar *Andrews* en comparación con las otras. *Baldwin* era líder hasta el año 2026 y ahora ha sido desplazado. Por otro lado, *Chester* otra vez volvió a ocupar el último lugar pues el año

2026 no fue lo que se esperaba en cuanto a ventas el equipo directivo buscara la recuperación de la organización en el último bienio de su gestión.

5.7 Ejecución de Operaciones

Durante el periodo 2026-2027 la empresa *Chester* tuvo que realizar diferentes ajustes en las operaciones internas del negocio para adaptarse a los cambios del mercado, destacando la disminución de capacidad de planta que generó el incremento en los niveles de utilización del segundo turno y la inversión en automatización para mejorar los márgenes de contribución de cada uno de los productos. En los siguientes apartados se expondrá esto a detalle.

5.7.1 Capacidad y utilización de planta

Durante el 2026, *Chester* decidió incrementar la capacidad de los dos productos de *Traditional*, *Cid* y *Coat* en 100 unidades cada uno porque empezaron a incrementar sus porcentajes de ventas. Para *Cake* y *Cedar* de *Low End* se optó por conservar los mismos niveles ya que se tenía un exceso de inventario de más de 1000 unidades.

El 2027 fue un año complicado para *Chester* debido a que nuevamente tuvo que vender capacidad de planta en todos sus productos para brindar liquidez a la empresa. *Cid* y *Coat* de *Traditional* vendieron 30 unidades de planta cada uno, mientras que *Cake* de *Low End* 100 y por último *Cedar* de *Low End* 300. Sin embargo, es importante mencionar que la disminución no afectó la producción ya que con el segundo turno se logró cubrir toda la demanda.

En la Tabla 71 se muestra a forma de resumen los niveles de producción en unidades para cada producto de la empresa *Chester*. En la cual se observa que los de mayor volumen de fabricación continúan siendo *Cedar* del *Low End* y *Cake* de *Traditional*.

Tabla 71: Niveles de capacidad productiva empresa *Chester* en unidades

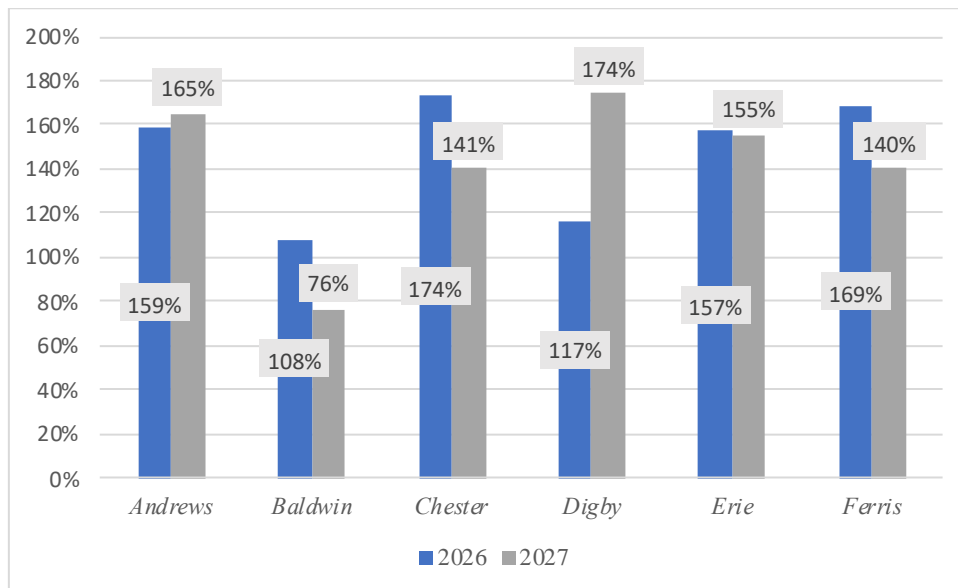
Segmento	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
2026	1000	1200	800	700
2027	900	900	770	670

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Durante el 2026 *Chester* alcanzó una utilización de planta promedio de 174% y para el 2027 esta se redujo a un 141% debido a que se optimizaron los niveles de producción para evitar tener un exceso de inventario.

En la Imagen 20 se muestra el nivel de utilización de planta por cada una de las empresas pertenecientes a la industria *Capstone*. Se puede contemplar que *Digby* lidera con una utilización del 174% al término del 2027, mientras que *Baldwin* cuenta con un 76% porque está en el proceso de lanzar dos nuevos productos al mercado para el 2028. *Chester* se encuentra con un 141% debido a la optimización que empleó para disminuir los niveles de inventario.

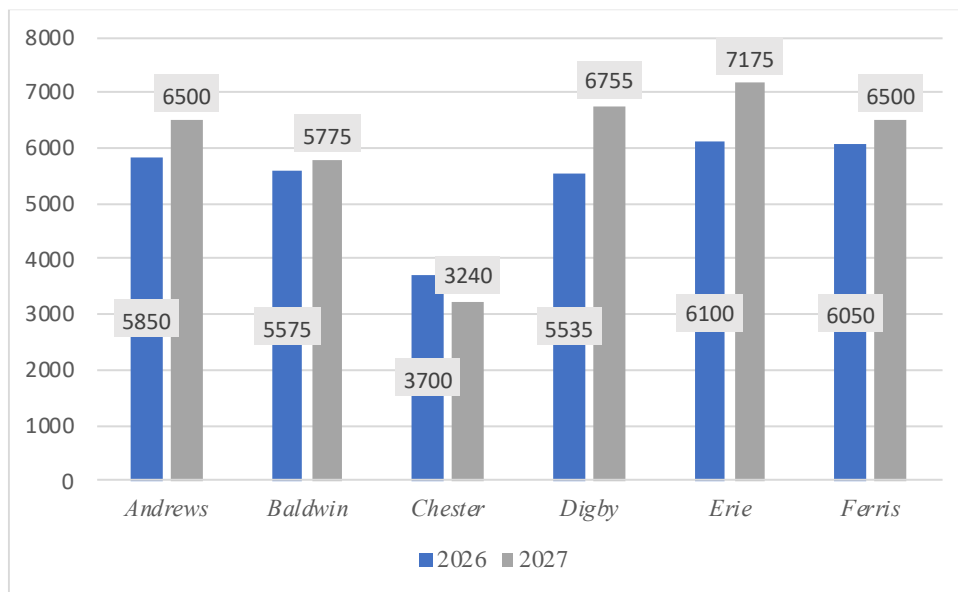
Imagen 20: Niveles de utilización de planta por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Ahora bien, respecto al nivel de capacidad de fabricación por empresa en la Imagen 21 se observa que *Erie* continúa siendo líder porque puede producir 5600 unidades al año, aunque *Andrews* y *Digby* están reduciendo cada vez la diferencia al tener 5300 y 5385 unidades respectivamente. *Chester* es la organización con menor producción con 3500 unidades debido a los ajustes realizados para generar liquidez.

Imagen 21: Nivel de capacidad de producción por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester actualmente no tiene la posibilidad de producir un mayor número de unidades con respecto a la competencia, sin embargo, logró mejorar el nivel de inventarios. Al cierre del 2027 se quedó con 111 piezas de *Cake* y 1031 de *Cedar de Low End*, y para *Traditional* con 121 de *Cid* y 71 de *Coat*. Con ello logró cumplir la táctica de producción de mantener un inventario menor al 10% para evitar sobre costos en tres productos.

Durante el siguiente bienio *Chester* deberá invertir solo en aquellos productos que requieran mayor capacidad, principalmente en *Traditional* porque su utilización de planta en *Cid* esta al 156% y de *Coat* al 164%, además de son los que dejan mayor utilidad a la organización.

5.7.2 Automatización

En el año 2026 *Chester* decidió invertir en automatización en tres de sus cuatro productos, con ello buscaba mejorar los costos de mano de obra para ofrecer a un precio competitivo e incrementar el margen de contribución. Las decisiones fueron llevar *Cake* de *Low End* a 7.0, así como *Cid* y *Coat* de *Traditional* a 6.5 puntos.

Para el año 2027, el área de operaciones no tuvo la liquidez necesaria porque en 2026 no se vendió lo esperado debido a que los productos no tenían las especificaciones requeridas por el cliente en cuanto a tamaño y desempeño. Como consecuencia los niveles de automatización en las líneas de ensamble quedaron iguales a los implementados el año anterior. A continuación, en la Tabla 72 se muestran dichos niveles.

Tabla 72: Niveles de automatización empresa *Chester*

Segmento	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
2026	7.0	8.0	6.5	6.5
2027	7.0	8.0	6.5	6.5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Es importante destacar que a pesar de los esfuerzos de la empresa por mantenerse competitiva en *Traditional* y *Low End*, durante el periodo 2026-2027 no logró ser la compañía número uno en automatización. Quedando en el primer mercado debajo de *Andrews*, *Baldwin*, *Erie* y *Digby*, quienes alcanzaron niveles arriba de los 6.5 puntos, como se puede observar en la Tabla 73.

Tabla 73: Niveles de automatización segmento *Traditional*

Empresa	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>
Producto	<i>Able</i>	<i>Baker</i>	<i>Eat</i>	<i>Daze</i>	<i>Bid</i>	<i>Fast</i>	<i>Cid</i>	<i>Fume</i>	<i>Coat</i>
2026	10.0	9.0	7.5	8.0	6.0	5.0	6.5	5.0	6.5
2027	10.0	9.0	9.0	8.0	7.0	6.5	6.5	6.5	6.5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

También se puede contemplar el nivel de competitividad que presenta *Traditional* al tener nueve productos compitiendo por un porcentaje de ventas. Las empresas *Baldwin*, *Ferris* y *Chester* tiene dos productos cada una, aunque la última también cuenta con *Cake* el cuál vende en *Traditional* y *Low End* porque tienen un precio de \$18.80 dólares que es atractivo en los dos segmentos.

En *Low End*, *Chester* continúa por debajo de las líneas de las empresas *Baldwin*, *Andrews*, *Digby*, *Erie* y *Ferris*. Esto se puede observar en la Tabla 74 y demuestra que este mercado también contiene una alta rivalidad. Así mismo es importante mencionar que *Digby*, *Erie* y *Chester* cuentan con dos productos en este segmento.

Tabla 74: Niveles de automatización segmento *Low End*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>
Producto	<i>Bead</i>	<i>Acre</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Down</i>	<i>Feat</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cake</i>	<i>Elfito</i>
2026	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	7.0	8.0	7.0	6.0
2027	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	8.5	8.0	7.0	7.0

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para la empresa *Chester* será importante mejorar los niveles de automatización entre 0.5-1 puntos en *Low End* y *Traditional* para mejorar el margen de contribución y así lograr un precio competitivo y seguir mejorando su cuota de mercado en estos dos segmentos. La firma para el siguiente bienio busca posicionarse entre las empresas que más venta generen en dichos nichos ya que de momento no tiene planes de expandirse en otros.

5.7.3 Costos

Derivado de la automatización implementada en el 2026 la empresa *Chester* ha logrado beneficiarse mediante la reducción de los costos de mano de obra (MO), así mismo también ha presentado una disminución en los costos de material (M), los cuales se muestran en la Tabla 75 para los productos de *Traditional* al cierre del 2027.

Sin embargo, se observa que *Chester* es la empresa con mayor costo de material y mano de obra en sus dos productos, *Coat* y *Cid*, esto es derivado del bajo nivel de automatización con el que cuenta. Además, en este segmento ha realizado mejoras en el área de I+D para producir productos competitivos pero que generan un precio más alto de materiales.

Tabla 75: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Traditional*

	Empresa	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>
	Producto	<i>Able</i>	<i>Baker</i>	<i>Eat</i>	<i>Daze</i>	<i>Bid</i>	<i>Fast</i>	<i>Coat</i>	<i>Cid</i>	<i>Fume</i>
M	2027	\$9.09	\$8.89	\$9.14	\$9.31	\$10.16	\$9.59	\$10.18	\$10.36	\$9.59
M O	2027	\$1.19	\$2.08	\$4.56	\$4.28	\$4.17	\$7.36	\$6.80	\$6.71	\$9.01
Costo Total		\$10.28	\$10.97	\$13.70	\$13.59	\$14.33	\$16.95	\$16.98	\$17.07	\$18.60

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Respecto al segmento *Low End*, nuevamente *Chester* se posiciona por arriba de la media con sus dos productos, *Cedar* y *Cake*, teniendo un alto costo de producción. En la Tabla 76 se pueden observar los costos de la industria *Capstone*:

Tabla 76: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Low End*

	Empresa	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>
	Producto	<i>Ebb</i>	<i>Bead</i>	<i>Dell</i>	<i>Acre</i>	<i>Down</i>	<i>Cedar</i>	<i>Feat</i>	<i>Elfito</i>	<i>Cake</i>
M	2027	\$4.25	\$5.64	\$5.75	\$6.09	\$5.41	\$4.77	\$6.39	\$5.76	\$7.98
M O	2027	\$1.24	\$1.22	\$1.44	\$1.16	\$3.00	\$3.99	\$5.43	\$6.79	\$5.69
Costo Total		\$5.49	\$6.86	\$7.19	\$7.25	\$8.41	\$8.76	\$11.82	\$12.55	\$13.67

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

El producto *Cake* de *Chester* cuesta \$8.18 dólares más que el *Ebb* de *Erie* y el cuál es el más competitivo en cuanto a costo del mercado. Sería importante analizar cómo reducir el costo de *Cake* porque prácticamente producirlo sale al doble de precio que el artículo más barato de dicho segmento, una propuesta sería invertir en *TQM*.

5.7.4 Margen de contribución

Al término del año 2027, *Chester* obtuvo dos productos que están generando márgenes de contribución aceptables y otros dos que requieren de una mejora. En la Tabla 77 se observan los porcentajes por segmento de mercado para cada artículo.

Tabla 77: Margen de contribución empresa *Chester*

Segmento	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
2026	7%	6%	12%	11%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para *Coat* y *Cid* de *Traditional* se requiere continuar mejorando el margen de contribución ya que son los productos que mayores ganancias generan para la organización. El equipo de I+D debe continuar implementando mejoras en el tamaño, desempeño y *MTBF* de los productos para satisfacer las necesidades del cliente.

En la Tabla 78 se puede observar el margen de contribución de *Chester* en *Traditional*, mostrando que con sus dos productos la empresa consigue posicionarse en la segunda posición con 23% y solo por debajo de *Ferris* que tiene un 24%. Se puede concluir que para estos dos artículos *Chester* debe seguir invirtiendo e innovando para continuar creciendo al ritmo del mercado.

Tabla 78: Margen de contribución (MC) segmento *Traditional*

Empresa	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Baldwin</i>
Producto	<i>Eat</i>	<i>Able</i>	<i>Cid</i>	<i>Fume</i>	<i>Fast</i>	<i>Coat</i>	<i>Daze</i>	<i>Baker</i>	<i>Bid</i>
2027	13%	12%	12%	12%	12%	11%	11%	8%	3%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Respecto a *Cake* de *Low End*, *Chester* requiere mejorar los costos de mano de obra porque el producto tiene un margen de contribución muy bajo y que no le permite ser competitivo, de hecho, su producción genera pérdida. Durante el 2027 el inventario que se tenía rezagado de este

producto se logró vender debido a la disminución de precio de venta, aun así, es necesario hacer mejoras en producción.

En la Tabla 79 se observan los resultados del segmento *Low End*, para el producto *Cedar*. Se considera que es necesario hacer mejoras para este sensor en I+D porque el producto cuenta con el más bajo nivel y su venta ha ido disminuyendo significativamente a través del tiempo, es necesario evaluar los criterios del cliente para apegarse a sus necesidades.

Tabla 79: Margen de contribución (MC) segmento *Low End*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>
Producto	<i>Bead</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Acre</i>	<i>Feat</i>	<i>Down</i>	<i>Elfito</i>	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>
2027	20%	17%	14%	10%	10%	7%	7%	7%	6%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Durante los siguientes años como ya se menciona, *Chester* buscará incrementar los márgenes de contribución de forma externa por medio de la implementación de mejoras en el tamaño, desempeño y *MTBF* de los productos para satisfacer las necesidades del cliente. Y de manera interna al invertir en automatización y *TQM* para mejorar los costos internos y así ofrecer productos a un precio competitivo que sean atractivos para los usuarios.

5.8 Recursos Humanos

En cuanto a recursos humanos se refiere, *Chester* no invirtió en el 2027 por falta de capital. Sin embargo, la Tabla 80, muestra que *Andrews*, *Digby*, *Erie* y *Ferris* invirtieron en reclutamiento y en horas de entrenamiento en comparación del año 2025 lo cual les incrementó su productividad y les bajo sus porcentajes de rotación lo cual significa que sus empleados se encuentran laborando más cómodos y no se están yendo tantos como en el 2026.

Tabla 80: Productividad industria *Capstone* periodo 2026-2027

Empresa	Inversión en Reclutamiento	Productividad	Rotación	Inversión en horas en entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$3,000.00	117.3%	6.9%	80
<i>Baldwin</i>	\$5,000.00	121.6%	6.6%	80
<i>Chester</i>	\$100.00	115.1%	7.0%	80
<i>Digby</i>	\$2,000.00	112.9%	6.9%	80
<i>Erie</i>	\$5,000.00	115.6%	6.5%	80
<i>Ferris</i>	\$2,000.00	111.9%	6.8%	80

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester tendrá que invertir más en reclutamiento para reducir su porcentaje de rotación ya que es el más alto y este es un indicador importante en el *BSC*.

5.9 TQM

Al cierre del año 2027 las empresas aumentaron el presupuesto en proyectos de inversión en comparación con los anteriores; se destinaron un total de \$68,000 dólares. *Andrews* y *Erie* son los que participaron con un mayor monto de \$20,000 cada una, mientras que *Chester* no tuvo el flujo de efectivo para hacerlo como lo muestra la Tabla 81.

Tabla 81: Inversión en proyectos de mejora año 2027

Proyecto / Compañía	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<i>CPI Systems</i>	\$1,500	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$1,000
<i>Vendor JIT</i>	\$2,500	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$1,000
<i>Quality Initiative Training</i>	\$2,000	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$1,000
<i>Channel Support Systems</i>	\$2,000	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$2,000
<i>Concurrent Engineering</i>	\$2,000	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$0
<i>UNEP Green Programs</i>	\$2,000	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$2,000
<i>Benchmarking</i>	\$2,500	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$1,000
<i>Quality Function Deployment Effort</i>	\$2,000	\$1,000	\$0	\$1,000	\$2,000	\$1,000
<i>CCE/6 Sigma Training</i>	\$2,000	\$1,000	\$0	\$500	\$2,000	\$0
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$1,500	\$1,000	\$0	\$500	\$2,000	\$0
Total	\$20,000	\$10,000	\$0	\$9,000	\$20,000	\$9,000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Baldwin es la empresa cuya inversión en esta área es mayor por lo que se ha visto beneficiada con un mayor índice de reducción en diferentes áreas llegando hasta un 60.02% en costos administrativos como lo muestra la Tabla 82.

Chester tuvo problemas de efectivo durante el año 2027 como ya se mencionó anteriormente, pero con los resultados obtenidos en el último periodo se tiene el presupuesto para participar en los proyectos y tener resultados favorables en índices de reducción para el año 2028.

Tabla 82: Índice de mejora por inversión en *TQM* al año 2027

Compañía / Índice	Reducción en costo de material	Reducción en costo de mano de obra	Reducción en tiempo de ciclo de I+D	Reducción en costos administrativos	Incremento en la demanda
<i>Andrews</i>	11.66%	14%	40.01%	60.02%	14.4%
<i>Baldwin</i>	11.8%	14%	40.01%	60.02%	14.4%
<i>Chester</i>	0.03%	0%	27.25%	0%	4.77%
<i>Digby</i>	6.92%	5.98%	40.01%	58.50%	12.86%
<i>Erie</i>	11.80%	14%	40.01%	60.02%	14.4%
<i>Ferries</i>	7.44%	6.88%	39.57%	57.65%	11.75%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

5.10 Conclusión

Al término del año 2027 se confirma que los líderes de la industria de sensores son *Andrews* y *Baldwin*. Tienen una ventaja significativa ante las demás empresas de acuerdo con el *BSC* y será importante que sigan manteniendo su estrategia para continuar con el dominio del mercado.

Por otra parte, *Digby* y *Erie* tienen se mantienen en la industria como empresas estables, su participación del mercado se ha mantenido y tienden a crecer lento y constante. Se debe ser cautelosos con ellos para los próximos años pues su estrategia se puede tornar agresiva en cualquier momento.

Los resultados para *Chester* han sido inestables ya que intercala años buenos y malos. Aún con esto se mantiene en la competencia y se espera que las decisiones que se tomaron para el 2027, y fueron positivas, sigan en tendencia ascendente para los años siguientes.

CAPÍTULO 6

INFORME DE RESULTADOS PERIODO 2028-2029:

EMPRESA *CHESTER*

6.1 Introducción

En este capítulo se analizará el desempeño de la empresa *Chester* durante los dos últimos años de operación de la actual administración. Se realizará una comparación de los resultados alcanzados de forma interna mediante el *BSC* y también contra las organizaciones competidoras que conforman la industria de los sensores para con ello determinar la situación de la empresa a lo largo de los ocho años. Además, este bienio incluye un análisis de los indicadores a largo plazo, los cuales ayudan a evaluar la estrategia a futuro.

6.2 BSC general de la industria *Capstone*

Al cierre del año 2029 la industria *Capstone* continua con una tendencia favorecedora hacia la compañía *Andrews*, empresa que se encuentra posicionada como líder de mercado con base al puntaje obtenido en el *BSC* y superando por 31 puntos a *Baldwin*. Dicha información se presenta en la Tabla 83, así mismo se puede apreciar que la organización con el menor puntaje continúa siendo *Chester* quien se encuentra 160 puntos por debajo de *Ferris*.

Tabla 83: *BSC* general periodo 2022 – 2029

Empresa	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Largo plazo	Total
<i>Andrews</i>	53	61	76	82	94	94	91	92	224	867
<i>Baldwin</i>	56	80	73	86	78	79	88	92	204	836
<i>Erie</i>	42	65	78	79	82	87	94	88	193	808
<i>Digby</i>	50	61	63	64	85	86	87	80	185	761
<i>Ferris</i>	52	49	58	67	72	88	94	85	178	743
<i>Chester</i>	60	55	54	63	61	71	69	63	87	583
Máxima puntuación	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

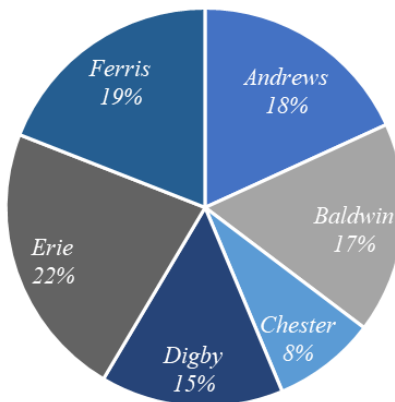
Este bienio ha sido favorecedor para *Chester* a pesar de encontrarse en la posición más baja de *BSC* debido a que ha logrado mantener una participación de mercado constante y mejorado su flujo de efectivo por medio de una correcta administración entre inversión y ventas. Sin

embargo, la competencia en a industria sigue con un alto nivel de complejidad, las empresas como *Andrews*, *Digby*, *Erie* y *Ferris* continúan invirtiendo en *TQM* para mejorar las características de sus productos y aumentar los márgenes de utilidad al cumplir con las expectativas de los clientes.

Respecto a la cuota de mercado, durante este bienio *Erie* continuó una tendencia favorecedora al mantener un 22%, *Ferris* se encuentra por debajo con un 19%, *Andrews* con un 18%, seguido de *Baldwin* con un 17% como se muestra en la Imagen 22. *Chester* tiene la menor participación con un 8%.

Durante este bienio la empresa *Baldwin* fue la única que incrementó su porcentaje de participación de mercado de un 13% al cierre de 2027 a un 17% en 2029, derivado principalmente de su mejora en los productos pertenecientes a los segmentos *Low End*, *Performance* y *Size*.

Imagen 22: Cuota de mercado industria *Capstone* al 2027



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Al cierre del 2029 se puede concluir que la estrategia de amplio diferenciador ha sido la elegida por cinco organizaciones y únicamente una empresa se ha distinguido por optar por la de

liderazgo en costos. Acorde a la información examinada se puede determinar lo siguiente para cada uno de los productores de sensores:

- *Andrews*: ha optado por una estrategia de amplio diferenciador porque sus precios están por arriba de la media y participa en todos los nichos, aunque automatizó a un nivel de diez puntos sus seis productos con lo que logró disminuir sus costos de mano de obra y aumentar su margen de contribución. Así mismo continuó invirtiendo en I+D para los segmentos *Size*, *Performance*, *High* y *Traditional*, aunque es importante mencionar que únicamente es líder en el primero con *Agape* y *All*. Por último, sus precios continúan estando por arriba de la media y durante el bienio invirtió un total de \$25,000 dólares en *TQM*.
- *Baldwin*: utiliza una estrategia de amplio diferenciador ya que mantuvo presencia en todos los segmentos y sus precios durante el 2029 lograron ser los más bajos del mercado. Se enfocó principalmente en innovar en los nichos de gama alta, donde constantemente aplicó mejoras en tamaño y desempeño en los productos de *Size*, *Performance* y *High End*. Durante este periodo no invirtió en automatización, pero ya contaba con altos niveles. Asignó en mercadotecnia un presupuesto de \$27,000 dólares posicionándose como la segunda mejor empresa en dicho rubro y debido a que incrementó su cuota de mercado se puede decir que el cambio de dirección fue eficaz.
- *Digby*: se caracteriza también por ser amplio diferenciador ya que sigue enfocado en desarrollar sus productos en desempeño, tamaño y *MTBF*, sin embargo, al cierre del 2029 no lograron ser líderes en ningún segmento. Durante este bienio no incrementaron los niveles de utilización, pero si mejoraron las capacidades de las líneas de ensamble lo cual los beneficio al reducir la mano de obra del segundo turno, respecto a sus costos bajaron

\$0.50 dólares cinco productos y solo *Dot* de *Performance* en \$1.50 dólares manteniéndose por debajo de la media. En *TQM* fue una de las empresas que mayor inversión proporcionó con \$22,000 dólares durante el periodo y solo abajo de *Andrews*, con ello buscaba mejorar sus procesos para ser una firma competitiva.

- *Erie*: esta compañía continúa con una estrategia de amplio diferenciador ya que se caracteriza por seguir el ritmo de mercado aplicando innovación en los productos, en 2029 logró ser el líder de mercado en *High End* con un 33.0% y *Low End* con 24.2% y en general la empresa con mayores ventas de ese año. También fue la que más invirtió en mercadotécnica con un presupuesto de \$29,550 dólares, sin embargo, es importante mencionar que es la firma con mayor porcentaje de utilización del segundo turno al tener las ocho líneas de ensamble al 198% a pesar de haber comprado capacidad de planta.
- *Ferris*: es un diferenciador cuyos segmentos se reducen a cuatro, su ventaja competitiva continúa generando por medio del segmento *Performance* y *Traditional* donde logró ser el líder con una cuota de mercado del 32.5% y 23.8% respectivamente como consecuencia de su alto nivel de I+D. La empresa también decidió invertir en automatización donde mejoró *Fast* y *Fume* de *Traditional* y *Fist* de *High End*. Respecto a costos hicieron una reducción de \$0.50 dólares en sus siete productos manteniéndose por arriba de la media y con un porcentaje de contribución promedio del 44%.

Se recomiendo que el nuevo equipo directivo de la empresa *Chester* continúe con la estrategia de liderazgo en costos de nicho (baja tecnología) pero diversificando la cartera de productos e innovando en nuevos segmentos para con ello incrementar las ventas y los márgenes de utilidad.

6.3 BSC empresa Chester

El *BSC* de *Chester* para el último bienio se muestra a continuación en la Tabla 84. En la perspectiva financiera, ninguno de los indicadores alcanzó las expectativas. A pesar de que el precio de mercado subió en comparación con otros años, la industria se volvió más competitivo y por lo tanto no se obtuvieron los siete puntos esperados. En este caso, la empresa tenía los productos y precios que los clientes estaban dispuestos a pagar, sin embargo, no había suficiente capacidad para producir más mercancía y se quedaron sin productos para vender.

Para el año 2029 el estado de las ganancias se mantuvo en números positivos, pero aun así no se alcanzó el objetivo en el *BSC*, pues se tuvo que dar mejores precios para sacar todo el inventario lo cual resultó en altas ventas, pero con poca utilidad por unidad.

En cuanto a apalancamiento, *Chester* decidió mantenerse saludable y sin arriesgar su estado financiero que venía apenas recuperándose, por lo tanto, optó por no pedir altos préstamos pues ya no quisieron invertir en más automatización ni mercadotecnia y así no dejar una empresa endeudada a la siguiente gerencia.

En procesos internos, los días de capital de trabajo quedaron por debajo de la meta ya que no se invirtió en activos y estos no aumentaron para lograr un porcentaje más alto. Esto debido a que en estos dos últimos años *Chester* se mantuvo conservadora y se limitó en cuanto a inversión en nuevo capital, pues querían evitar una nueva caída a estas alturas.

Por otro lado, el costo de desabastecimiento le pego a *Chester* pues se quedó prácticamente sin ningún producto para vender lo cual también tiene un costo asociado como consecuencia de quedarse sin inventario. *Chester* debió comprar más capacidad para que las ventas fueran más altas y así obtener mayores ganancias y mayor participación de mercado.

Tabla 84: BSC empresa Chester periodo 2028 – 2029

	Puntos posibles	Expectativa 2028	Resultados 2028	Expectativa 2029	Resultados 2029
Financieros					
Precio de mercado	8	6	4	7	3.3
Ganancias	8	6	1.2	7	1.2
Apalancamiento	9	7	3.6	6	3.8
Subtotales financieros	25	19	8.8	20	8.3
Procesos de negocio interno					
Margen de contribución	5	4	4.3	4	5
Utilización de Planta	5	4	5	5	5
Días de capital de trabajo	5	4	5	5	0
Costos de desabastecimiento	5	4	5	4	1.2
Costos de mantenimiento inventario	5	5	4.2	5	5
Subtotal procesos de negocio interno	15	21	23.5	23	16.2
Cliente					
Criterios de compra del cliente	5	4	4.6	5	4.4
Consciencia del cliente	5	5	4.9	5	5
Accesibilidad del cliente	5	5	5	5	5
Cantidad de productos	5	4	1.4	5	1.4
Gastos de venta, generales y admin.	5	4	5	5	5
Subtotal cliente	25	22	20.9	25	20.8
Aprendizaje y crecimiento					
Rotación de empleados	7	7	4.5	7	4.5
Productividad	7	7	7	7	7
TQM reducción de material	3	0	0	0	0.5
TQM reducción de I+D	3	0	2.8	0	2.8
TQM reducción costos admin.	3	0	0	0	1
TQM incremento demanda	3	0	1.4	0	1.5
Subtotal aprendizaje y crecimiento	25	14	15.7	14	17.3
Total recap:	100	76	68.9	82	62.6

Nota: Elaboración propia con datos de Capstone (2021)

En la perspectiva del cliente, los criterios de compra y cantidad de productos, no se cumplieron en 2029. Sin embargo, a pesar de ellos gracias a los bajos precios se lograron vender todo el inventario. Para cantidad de productos, este indicador no logró su meta ya que el producto *Cake* obtuvo menos del 6% de ventas en el segmento de *Low End*.

Ahora bien, a largo plazo los objetivos son diferentes y a continuación en la Tabla 85 se presentan para medir el progreso de *Chester*.

Tabla 85: BSC empresa *Chester* largo plazo 2029

	Puntos posibles	Expectativa 2029	Resultados 2029
Financieros			
Capital de mercado	20	15	3.0
Ventas	20	14	13.4
Préstamos de emergencia	20	20	0
Subtotales financieros	60	49	16.4
Procesos de negocio interno			
Ganancias operativas	60	50	8
Subtotal procesos de negocio interno	60	50	8
Cliente			
Puntuación media ponderada de la encuesta de clientes	20	18	20
Participación de mercado	40	32	13.2
Subtotal cliente	60	50	33.2
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas / empleados	20	18	13
Activos / empleados	20	18	12.4
Ganancias / empleados	20	19	3.8
Subtotal aprendizaje y crecimiento	60	55	29.2
Total recap:	240	204	86.8

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Como se observa en los indicadores financieros, el capital de mercado quedó por debajo ya que en el año 2029 el precio de la acción no logró alcanzar los precios de mercado de las otras empresas. Por otra parte, *Chester* necesitó préstamos de emergencia en diversas ocasiones para sobrevivir ya que a pesar de tener ventas aceptables no lograban cubrir los costos totales en ciertos años de la operación porque el costo de producción era alto y los precios de venta eran bajos lo cual no permitía generar suficientes ganancias para operar con capital propio.

En procesos internos, las ganancias operativas quedaron en un nivel muy bajo por una razón similar, los costos operativos eran demasiado altos para ser cubiertos con los ingresos de las ventas por lo tanto se obtuvieron pocos puntos en este indicador a largo plazo.

En la parte de cliente, la participación de mercado no superó las expectativas pues en *Traditional* logró alcanzar 21.5% y en *Low End* solo obtuvo el 12.6%. Su participación en el mercado se vio un tanto limitada por la baja cantidad de productos que se ofertaron en el 2029 por lo tanto otras empresas tomaron ventaja de esta escasez y lograron quedarse con el mercado de *Chester*.

Por último, en aprendizaje y crecimiento, los tres indicadores, no se cumplieron. El primero está relacionado a las ventas, las cuales en promedio fueron las más bajas comparadas con otras empresas. En cuanto al segundo, está relacionado a los activos, aquí faltó mayor inversión en renovaciones a la planta, automatización y cualquier otro tipo de capital que se pudiera adquirir. El último está relacionado a las ganancias, que a pesar de que fueron positivas, fueron muy bajas como para alcanzar el objetivo establecido.

Para este 2029, *Chester* logró mantenerse a pesar de las dos caídas que sufrió y en los últimos años se enfocó en mantener su posición con una estrategia más conservadora. A la próxima gestión se le recomienda invertir los recursos e incluso pedir préstamos para pagar por mercadotecnia y automatización lo antes posible y así lograr mayores márgenes de contribución en los próximos años en los segmentos de *Traditional* y *Low End*.

Cabe mencionar que el equipo directivo entrante tiene que seguir las recomendaciones específicas en cada una de las áreas pues *Chester* se encuentra en una etapa de recuperación y cualquier error podría afectarla fácilmente.

6.4 Investigación y desarrollo

Tras ocho años de gestión el equipo directivo cede las operaciones a un nuevo grupo de expertos.

En el caso del departamento de investigación y desarrollo de *Chester* deja cuatro sensores *Cake* y

Cedar en *Low End*, *Cid* y *Coat* en *Traditional*. Empresas como *Baldwin* y *Erie* dejan ocho productos con participación en todos los segmentos como se observa en la Tabla 86.

Tabla 86: Cantidad de productos en el año 2029

Compañía / Segmento	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
<i>Andrews</i>	1	1	1	1	2
<i>Baldwin</i>	2	1	1	2	2
<i>Chester</i>	2	2	0	0	0
<i>Digby</i>	1	2	1	1	1
<i>Erie</i>	1	2	2	1	2
<i>Ferris</i>	2	1	2	2	0
<i>Total</i>	9	9	7	7	7

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En *Traditional* quien está controlando el mercado es *Ferris* con sus productos *Fume* y *Fast* con una cuota de participación de 24% seguido por *Chester* con *Cid* y *Coat* con un 22%. El producto *Eat* de *Erie* es quien vendió más con 12% de cuota.

Al octavo año se tienen productos con un desempeño y tamaño exacto tal y como lo pide el mercado; estos son: *Eat*, *Fume*, *Cid*, *Fast* y *Coat* como se puede observar en la Tabla 87. Se observa que los nueve que participan en este mercado tienen su *MTBF* en 19000 repeticiones que es el máximo que se pide y es curioso porque se invirtió en algo que no es primordial para el segmento. *Digby*, *Chester* y *Baldwin* tuvieron una mala decisión en el pronóstico de ventas, ya que se quedaron sin productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Low End es otro de los segmentos con nueve productos. *Erie* es la empresa que lo lidera con *Ebb* y *Elfito* que suman una cuota del 24%, seguido por *Digby* con 21%. *Chester* con *Cedar* y *Cake* solo sumó 13% empatando con *Acre* de *Andrews*. En este nicho, el desempeño y el tamaño no es lo que más le interesa al cliente, ningún modelo cumple con las coordenadas ideales, sin embargo el precio es lo atractivo. La mayoría de las organizaciones tuvieron un fallo

a la hora de planear ya que al cierre del año 2029 se quedaron sin inventario a excepción de *Digby*.

Tabla 87: Investigación y desarrollo periodo 2028 – 2029

Compañía	Producto	Desempeño		Tamaño		MTBF	
		2028	2029	2028	2029	2028	2029
<i>Andrews</i>	<i>Able</i>	9.5	9.6	10.5	10.4	19000	19000
	<i>Acre</i>	5.2	5.2	14.8	14.8	17000	17000
	<i>Adam</i>	15.2	15.9	4.8	4.1	25000	25000
	<i>Aft</i>	16	16.5	11.5	11.0	27000	27000
	<i>Agape</i>	8.9	9.3	3.6	2.9	21000	21000
	<i>All</i>	8.9	9.3	3.6	2.9	21000	21000
<i>Baldwin</i>	<i>Baker</i>	8.9	9	11.1	11.1	19000	1900
	<i>Bead</i>	4.5	4.5	15.5	15.5	17000	17000
	<i>Bid</i>	11.7	11.7	8.9	8.8	19000	19000
	<i>Bold</i>	14.8	15.5	11.9	11.3	27000	27000
	<i>Buddy</i>	8.2	8.4	4.5	4.4	21000	21000
	<i>Barcel</i>	16.1	16.2	3.9	3.9	25000	25000
	<i>Bimbo</i>	8.9	9.6	3.6	2.9	20000	21000
	<i>Bachoc</i>	15.6	16.3	11.7	11.0	27000	27000
<i>Chester</i>	<i>Cake</i>	6.4	6.4	13.4	13.4	17000	17000
	<i>Cedar</i>	4	4.9	16	15.1	15000	15000
	<i>Cid</i>	9.9	10.6	10.1	9.4	19000	19000
	<i>Coat</i>	9.7	10.6	10.3	9.4	19000	19000
<i>Digby</i>	<i>Daze</i>	9.7	10.4	10.2	9.6	19000	19000
	<i>Dell</i>	4.2	4.2	15.8	15.8	17000	17000
	<i>Duck</i>	14.7	15.9	5.3	4.3	25000	25000
	<i>Dot</i>	15.9	17.1	11.4	10.6	27000	27000
	<i>Dune</i>	8.6	9.4	4.1	2.9	21000	21000
	<i>Down</i>	3.7	3.7	16.3	16.3	17000	17000
<i>Erie</i>	<i>Eat</i>	9.9	10.6	10.1	9.4	19000	19000
	<i>Ebb</i>	4.5	4.5	15.7	15.7	17000	17000
	<i>Echo</i>	15.2	16.1	4.8	3.9	25000	25000
	<i>Edge</i>	16.4	17.4	11.1	10.4	27000	27000
	<i>Egg</i>	8.9	9.6	3.6	2.6	21000	21000
	<i>Elfito</i>	4.7	4.7	15.3	15.3	17000	17000
	<i>Elmo</i>	15.2	16.1	4.8	3.9	25000	25000
	<i>Emoji</i>	8.9	9.6	3.6	2.6	21000	21000
<i>Ferries</i>	<i>Fast</i>	9.9	10.6	10.1	9.4	19000	19000
	<i>Feat</i>	5.5	5.5	15.1	15.1	17000	17000
	<i>Fist</i>	15.2	16.1	5.5	3.9	25000	25000
	<i>Foam</i>	16.4	17.4	11.1	10.4	27000	27000
	<i>Fume</i>	9.9	10.6	10.1	9.4	19000	19000
	<i>Fury</i>	15.2	16.1	4.8	3.9	25000	25000
	<i>Fame</i>	16.4	17.4	11.1	10.4	27000	27000

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

High End al igual que *Performance* y *Size* cuenta con siete productos. *Chester* no regresó con productos ya que su interés fue quedarse en *Traditional* y *Low End* siendo el único que no

contiene. La estrategia de dominar este mercado fue de *Erie* con una cuota de participación del 33% con los sensores *Echo* y *Elmo*.

Como lo muestra la Tabla 87 los productos que tienen sus coordenadas en su posición ideal son *Echo*, *Elmo*, *Fury* y *Fist* lo cual les ayudó a tener ventas, pues estas características es lo más importante para el segmento, siendo el desempeño de 16.1 y tamaño de 3.9.

El segmento de *Performance* cuenta con siete productos, en donde participan todas las empresas a excepción de *Chester*. Quien lidera este segmento es *Ferris* con una participación de mercado de 32% muy superior a las otras compañías.

Lo que busca este segmento es tener un buen *MTBF* ya que es lo que les interesa a los clientes el máximo que se pide es tener 27000 repeticiones, y en todos los productos cuentan con esta característica, por lo cual la diferencia que les ayudo a vender más fueron otras características como el precio y la disponibilidad de producto. Cabe mencionar que *Edge*, *Dot* y *Bachoc* se quedaron sin inventario.

Por último, *Size* es un segmento en el cual no participó *Chester* ni *Ferris*. Quien dominó el mercado con una participación total de 44% fue *Andrews*, le sigue *Erie* con 26%. Para este nicho el tamaño es lo que más tiene valor con 2.6, solo los sensores *Egg* y *Emoji* cumplen con ello pero no fueron los más vendidos, si no *Agape* gracias a una serie de combinaciones entre la edad, precio e inversiones en mercadotecnia.

Así pues, el departamento de investigación y desarrollo cierra un periodo de gestión, entregando cuatro productos bien posicionados y con potencial. Se recomienda al siguiente responsable de Investigación y desarrollo crear un producto en *Performance* y otro en *High End*, mover *Cake* a mediano plazo a *Size* y conservar los productos *Cid* y *Coat* en *Traditional* y retomar el liderazgo. Otra recomendación que se le da a la nueva administración es ser más

agresivos, desde un principio *Chester* fue sutil en sus cambios y la competencia se fue apoderando de los segmentos.

6.5 Mercadotecnia

A continuación, se muestran los cambios que han realizado las empresas de la industria *Capstone* en el área de mercadotecnia para los años 2028 y 2029.

6.5.1 Segmento Traditional

A partir del año 2028 *Ferris* toma la delantera de este segmento, bajando a *Chester* a segundo lugar dejándolo con un 21.1% en el 2028 y 21.5% en el 2029. Este avance de *Ferris* se debió a que *Chester* se quedó sin inventario de *Coat* en ambos años, dejándole mercado disponible a *Ferris* que aprovechó muy bien con su producto *Fast*.

En el 2029 *Chester* igualó las características de sus productos al nivel de su competencia logrando mantener uno de los precios más bajos del mercado y esto le permitió quedarse con gran parte de su mercado anterior.

Erie con su producto *Eat* fue por tercer año consecutivo, el que más vendió gracias a que su precio era el más bajo como se ve en la Tabla 88, además de invertir en promoción y ventas dejándolos con un 100% de conocimiento y 91% en accesibilidad. Por otro lado *Chester* aumentó su inversión con \$2,000 en promoción y \$2,000 en ventas, alcanzando 100% en los dos rubros para ambos productos.

Se recomienda al siguiente equipo directivo actualizar las características de los productos con base a lo que pide el mercado, también invertir un mínimo de \$2.000 tanto en ventas como en promoción para no perder la posición alcanzada, además mantener los precios bajos considerando el costo de material para no perder dinero solo por mantener precios bajos.

Tabla 88: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Traditional* año 2029

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Eat</i>	<i>Erie</i>	\$1.500	100%	\$3.000	91%	\$24,47	59
<i>Cid</i>	<i>Chester</i>	\$2.000	100%	\$2.000	100%	\$25.40	60
<i>Coat</i>	<i>Chester</i>	\$2.000	100%	\$2.000	100%	\$25.50	58

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021).

6.5.2 Segmento *Low End*

Para el 2028 *Erie* con sus productos *Ebb* y *Elfito* toma la delantera ganando un 24.2% de participación de mercado para el 2029, dejando a *Chester* nuevamente de quinto.

Desde el 2027 todas las compañías comenzaron a editar las características de los productos dejando a *Bead* por tercer año consecutivo como el más vendido gracias a su rendimiento, tamaño y *MTBF*. Por otro lado, *Chester* aunque modificó las características de *Cedar* no logró alcanzar los requerimientos del mercado ni tampoco ofrecer el precio más bajo. Sin embargo, aunque no fue la compañía que más invirtió en promoción, logró un 100% en conocimiento y 95% en accesibilidad tanto para *Cedar* como para *Cake* como se muestra en la Tabla 89. En el 2029 *Chester* se quedó sin inventario en ambos productos, dejando libre un gran mercado potencial, esto se debió a que en años pasados se vendió capacidad buscando estabilizar un poco las finanzas.

Para este segmento se recomienda al siguiente equipo directivo actualizar los requerimientos de todos los productos para así recuperar ventas y mejorar el posicionamiento de la compañía. Por otro lado, las inversiones de ventas y promoción se deben mantener mínimo en \$2.000 para no perder el nivel alcanzado tanto en conocimiento como accesibilidad.

Tabla 89: Detalle de productos de empresas líderes en el segmento *Low End* año 2029

Producto	Compañía	Inversión en promoción	Accesibilidad	Inversión en ventas	Conocimiento	Precio	Evaluación
<i>Cedar</i>	<i>Chester</i>	\$2.100	100%	\$2.300	95%	\$16.39	24
<i>Cake</i>	<i>Chester</i>	\$2.000	100%	\$2.300	95%	\$18.00	21
<i>Bead</i>	<i>Baldwin</i>	\$2.000	100%	\$2.000	72%	\$16.20	31
<i>Ebb</i>	<i>Erie</i>	\$1.500	100%	\$3.000	88%	\$16.46	31
<i>Elfito</i>	<i>Erie</i>	\$1.550	100%	\$2.000	88%	\$16.46	45

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

6.6 Finanzas

La posición financiera de la empresa *Chester* cambió en estos dos últimos años por las decisiones que se tomaron con relación a la producción, investigación y desarrollo, inversión en mercadotecnia y automatización. Algunos indicadores se analizan a continuación donde se compara *Chester* contra las empresas con los mejores y peores resultados al final del año 2029.

En la Tabla 90 se muestran los valores donde la mejor empresa en ventas fue *Erie*, quien logró vender \$343 millones pues fue la que dominó *Traditional* y *High End*. Sin embargo, en cuanto a beneficio la que mayores ganancias obtuvo fue *Andrews* pues sus costos de producción le dan un margen de contribución alto por cada producto vendido gracias a la alta automatización y bajos costos de inventario.

Tabla 90: Ventas periodo 2028 – 2029

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Mejor</i>	<i>Peor</i>
Ventas	\$128,352,946	\$343,364,707 (<i>Erie</i>)	\$128,352,946 (<i>Chester</i>)
Ganancias	\$7,744,081	\$55,621,531 (<i>Andrews</i>)	\$7,744,081 (<i>Chester</i>)
ROS	6.0%	20.0% (<i>Andrews</i>)	6.0% (<i>Chester</i>)
ROA	7.6%	22.8% (<i>Ferris</i>)	7.6% (<i>Chester</i>)

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por su parte, la empresa que tuvo menores ventas fue *Chester* ya que en el 2029 se dedicó sólo a producir lo necesario tomando en cuenta el escenario más pesimista y no se enfocó en hacer mejoras a sus productos en el 2029 pues ya no se verían reflejadas esas inversiones en las ventas ni en las ganancias de esas modificaciones en los resultados del 2029. Desafortunadamente, *Chester* se quedó corto en producción y pudo haber tenido más participación.

Por otro lado, el *ROS* y el *ROA* indican que las empresas que mejor utilizan sus activos y sacan más provecho de sus ventas son *Andrews* y *Ferris* con 20.0% y 22.8% respectivamente. Al comparar estos resultados con los de *Chester*, es visible que hay una diferencia significativa en cuanto a ventas y ganancias lo cual dejó a esta última en una situación complicada para alcanzar a las demás y por lo tanto con el peor desempeño financiero.

El indicador de la rentabilidad demuestra que *Baldwin* está siendo más efectiva y aprovechando los recursos al máximo para generar las ganancias para los socios/accionistas. En este caso, *Baldwin* recuperó la delantera y es de nuevo la opción más rentable al final del año 2029 como se demuestra en la Tabla 91, pues sus ventas y sus ganancias son de las más altas con uno de los márgenes de contribución más altos, teniendo menos deuda que *Andrews*.

Tabla 91: Rentabilidad periodo 2028 – 2029

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
ROE	11.7%	38.0%	11.7%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En el caso de la peor o menos recomendada por su *ROE* tan bajo es *Chester* que se encuentra en esa posición pues al adquirir varios préstamos de emergencia, demuestran que los costos de su operación eran más altos que sus ingresos. Además, sus ventas fueron bajas y con pocas ganancias lo cual agudizó más la situación.

Hablando del apalancamiento en el año 2029 la Tabla 92 refleja que *Chester* está demasiado cerca de ser de las que menos apalancada está. Durante el 2029 solicitó un préstamo de tan solo \$5,000 para no verse tan arriesgada y evitar un desequilibrio. *Erie* continúa siendo la más apalancada ya que en el 2029 invirtió una fuerte cantidad en mejoras a la planta.

Tabla 92: Apalancamiento periodo 2028 – 2029

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>
Apalancamiento	1.5%	1.3%	2.1%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

En cuanto a liquidez se refiere, *Chester* se encuentra en una situación más equilibrada que en años anteriores pues cuenta con una cantidad significativa de liquidez en el 2029. Por otro lado, en la Tabla 93 se visualiza que existen otras empresas que están en negativos altos ya que probablemente tienen su capital invertido en modificaciones a las plantas, automatización, inventario, etc. En este caso, la que tiene peor indicador es *Erie* ya que tiene una combinación de altos inventarios y ha destinado una fuerte suma en adecuaciones y mejoras a la planta.

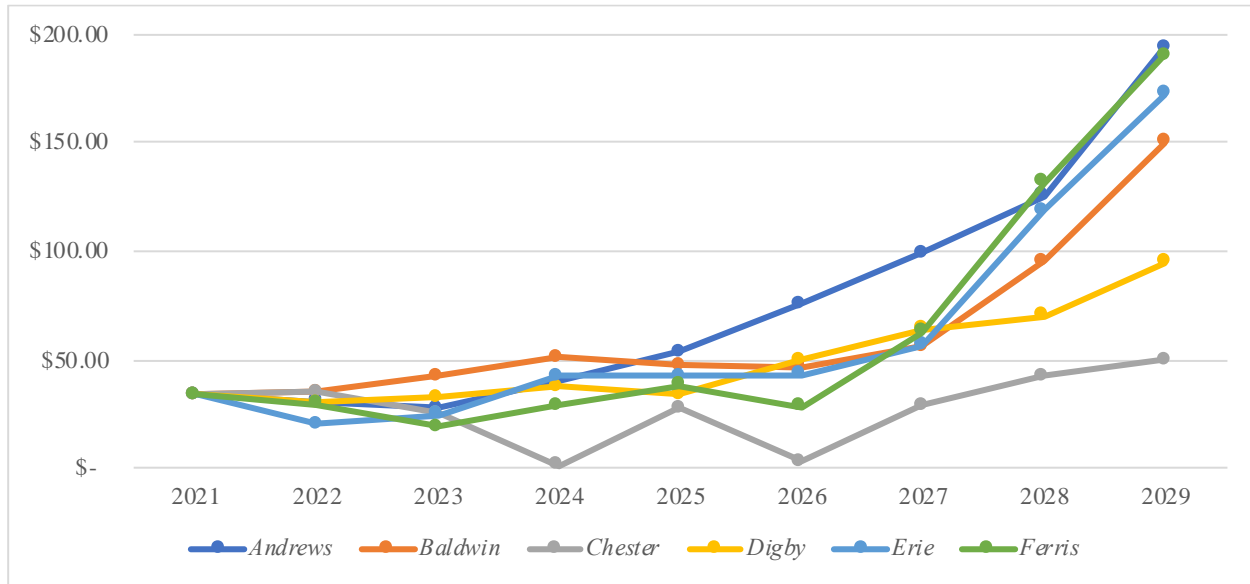
Tabla 93: Liquidez periodo 2028 – 2029

Indicador	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>
Liquidez	\$29,807	\$57,955	-\$20,732

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Hablando del mercado de valores hay un indicador que demuestra visualmente cómo va cambiando la posición de las empresas con respecto al precio de su acción. En la Tabla 94 se nota que, *Andrews* es quien tiene un mayor valor en cuanto al precio de sus acciones cerrando el 2029 a \$193.62.

Tabla 94: Precio de la acción periodo 2021-2029



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Por otro lado, de la Tabla 95 destaca que la única empresa que no cambió la cantidad de acciones del durante los ocho años fue *Chester* y la también la única que no repartió dividendos, en esta organización se aprecia la gran diferencia en cuanto al valor de la empresa cuatro veces menos que el líder.

Tabla 95: Mercado de Valores periodo 2028 – 2029

Empresa	Cantidad de acciones	Valor de la empresa	¿Repartió dividendos?
<i>Andrews</i>	2,100,577	\$407M	Si
<i>Baldwin</i>	2,575,452	\$341M	Si
<i>Chester</i>	2,000,000	\$100M	No
<i>Digby</i>	3,182,159	\$302M	Si
<i>Erie</i>	2,066,254	\$356M	Si
<i>Ferris</i>	1,964,724	\$373M	Si

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Al revisar y comparar estos indicadores financieros resulta intrigante ver la enorme diferencia entre la mejor y la peor empresa a finales del 2029. Para el próximo gerente de finanzas se le recomienda tomar decisiones drásticas en cuanto tenga una caída en el precio de sus acciones

pues de no hacerlo, corren el riesgo que las otras empresas tomen aún más ventaja. Una vez que estén en promedio debería de emitir dividendos a sus accionistas e incluso vender más acciones para así recurrir a préstamos externos por la menor cantidad posible, pero esto solo será posible cuando el precio de sus acciones alcance un nivel estable para que la gente quiera comprar de estas acciones.

En cuanto a préstamos, se recomienda apalancarse con recursos externos con medida ya que los competidores están cada vez más agresivos y la liquidez que se tiene actualmente no será suficiente para alcanzar los niveles operativos de *Andrews*, por ejemplo. Para aumentar la liquidez, será indispensable producir más sensores para aumentar las ventas, sin embargo, estos nuevos niveles de producción deberán ir acompañados de mayor automatización para que en el futuro el margen de ganancia sea mayor y por lo tanto la liquidez crezca.

6.7 Ejecución de Operaciones

La empresa *Chester* durante el periodo 2028 y 2029 tuvo que realizar varios ajustes conservadores en la ejecución de las operaciones para con ello seguir una óptima estrategia de liderazgo en costos. La cuál va de la mano con la eficiencia operativa. En los siguientes apartados se explicará a detalle las implementaciones llevadas a cabo para mantener la empresa rentable.

6.7.1 Capacidad y utilización de planta

Durante el 2028, *Chester* decidió incrementar la capacidad de las plantas de *Traditional*, *Cid* y *Coat* en 30 y 50 unidades respectivamente porque empezaron a incrementar sus porcentajes de ventas. Para *Cake* y *Cedar* de *Low End* se optó por conservar los mismos niveles ya que se tenía un exceso de inventario de más de 862 unidades.

En el 2029 *Chester* decidió aumentar la capacidad *Coat* de *Traditional* en 50 unidades porque identificó un potencial de crecimiento en el producto. Las demás líneas conservaron los mismos niveles y mediante el uso del segundo turno se ha logrado cubrir con toda la demanda.

En la Tabla 96 se muestra a forma de resumen los niveles de producción en unidades para cada producto de la empresa *Chester*. En la cual se observa que los de mayor volumen de fabricación utilizando únicamente el primer turno continúan siendo *Cedar* y *Cake* de *Low End*. Sin embargo, con el uso del segundo turno a un 100% se obtiene que *Cid* y *Coat* representan las líneas de ensamble más productivas de la organización.

Tabla 96: Niveles de capacidad productiva empresa *Chester* en unidades

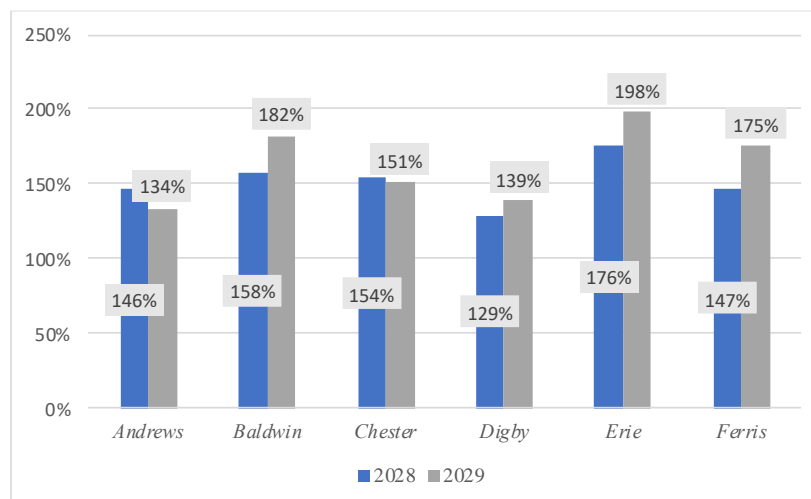
Segmento	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
2028	900	900	800	720
2029	900	900	800	770

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Durante el 2028 *Chester* alcanzó una utilización de planta promedio de 154% y para el 2029 esta se redujo a un 151% debido a que se optimizaron los niveles de producción para evitar tener un exceso de inventario.

En la Imagen 23 se muestra el nivel de utilización de planta por cada una de las empresas pertenecientes a la industria *Capstone*.

Imagen 23: Niveles de utilización de planta por empresa *Capstone*



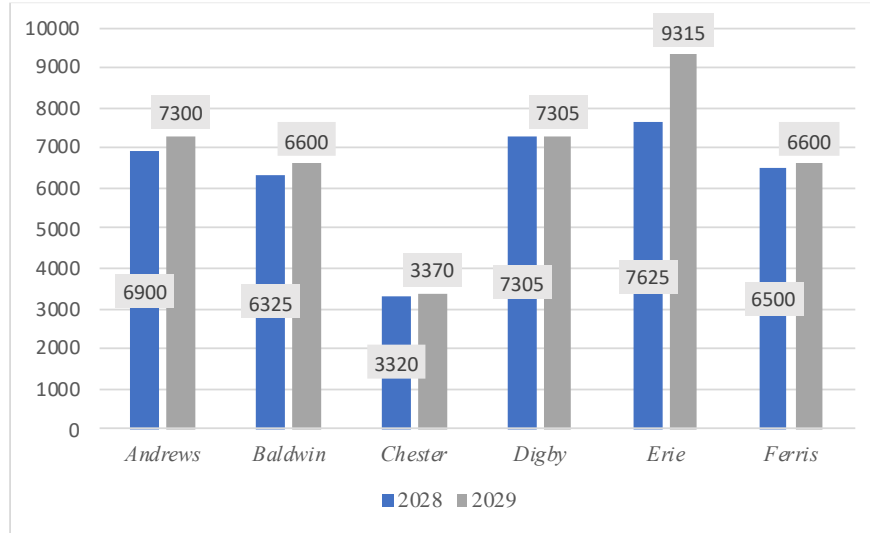
Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se puede contemplar que *Erie* tiene la máxima utilización con 198% al término del 2029, seguido de *Baldwin* que tiene un 182%. *Chester* se encuentra con un 151% debido a la optimización que empleo para disminuir los niveles de inventario. Es importante resaltar que *Andrews* se encuentre con 134% debido a que sus líneas de ensamble emplean al mínimo el segundo turno.

Ahora bien, respecto al nivel de capacidad de fabricación por empresa en la imagen 24 se observa que *Erie* continúa siendo líder porque puede producir 9315 unidades al año, aunque *Andrews* y *Digby* están reduciendo cada vez la diferencia al tener 7300 y 7305 unidades respectivamente. *Chester* es la organización con menor producción con 3370 unidades debido a los ajustes realizados para generar liquidez y evitar sobre inventarios.

Chester actualmente no tiene la posibilidad de producir un mayor número de unidades con respecto a la competencia debido a que no se planeó adecuadamente el crecimiento del mercado, por lo que es importante incrementar la capacidad al menos en 100 unidades para el siguiente año en los productos de *Traditional*.

Imagen 24: Nivel de capacidad de producción por empresa *Capstone*



Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se propone al siguiente equipo directivo incrementar la capacidad en 100 unidades o más para cubrir el incremento anual de demanda y no tener problemas de falta de inventarios como sucedió a finales de 2029.

6.7.2 Automatización

En el año 2028 *Chester* decidió invertir en automatización en dos de sus cuatro productos, con ello buscaba mejorar los costos de mano de obra para ofrecer un precio competitivo, en especial en *Cake de Low End* donde al cierre del 2027 terminó con un saldo negativo. Las decisiones fueron llevar *Cake de Low End* a 8.0, así como *Cid de Traditional* a 7.5 puntos.

Para el año 2029, el área de operaciones dictaminó un escenario conservador por lo que los niveles de automatización se mantuvieron iguales al anterior. A continuación, en la Tabla 97 se muestran dichos niveles.

Tabla 97: Niveles de automatización empresa *Chester*

Segmento	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
2028	8.0	8.0	7.5	6.5
2029	8.0	8.0	7.5	6.5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Es importante mencionar que a pesar de los esfuerzos de la empresa por mantenerse competitiva en *Traditional* y *Low End*, durante el periodo 2028-2029 no logró ser la compañía número uno en automatización. Quedando en el primer nicho debajo de *Andrews*, *Baldwin*, *Erie* y *Digby*, quienes alcanzaron niveles arriba de los 8.0 puntos, como se puede observar en la Tabla 98.

Tabla 98: Niveles de automatización segmento *Traditional*

Empresa	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>
Producto	<i>Able</i>	<i>Baker</i>	<i>Eat</i>	<i>Daze</i>	<i>Bid</i>	<i>Cid</i>	<i>Fast</i>	<i>Fume</i>	<i>Coat</i>
2028	10.0	10.0	9.2	9.0	8.0	7.5	6.5	6.5	6.5
2029	10.0	10.0	9.2	9.0	8.0	7.5	7.0	7.0	6.5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

También se puede contemplar el nivel de competitividad que presenta *Traditional* al tener nueve productos compitiendo por un porcentaje de ventas. Las empresas *Baldwin*, *Ferris* y *Chester* tienen dos artículos cada una. Se recomienda a la nueva dirección incrementar los niveles de automatización de ambos productos hasta alcanzar un nivel de 9.5 para estar por encima de *Erie* y *Digby*. También es importante seguir de cerca a *Ferris* ya que durante el 2029 se posicionó como el líder de este nicho, por lo que al menos para el siguiente año es indispensable que *Coat* llegue a 7.0 puntos.

En *Low End*, *Chester* continúa por debajo de las líneas de las empresas *Baldwin*, *Andrews*, *Digby*, *Erie* y *Ferris*. Esto se puede observar en la Tabla 99 y demuestra que este mercado también contiene una alta rivalidad. Así mismo es importante mencionar que *Digby*, *Erie* y *Chester* cuentan con dos productos.

Tabla 99: Niveles de automatización segmento *Low End*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>
Producto	<i>Bead</i>	<i>Acre</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Down</i>	<i>Feat</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cake</i>	<i>Elfito</i>
2028	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.5	8.0	8.0	7.5
2029	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.5	8.0	8.0	7.5

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para *Chester* será crucial mejorar los niveles de automatización hasta 10.0 puntos al menos en uno de sus dos productos de *Low End* para enriquecer el margen de contribución y así lograr un precio competitivo. Se recomienda que el producto *Cake* incremente su automatización lo más rápido posible porque tiene un buen desempeño, tamaño y *MTBF*, pero su precio se encuentra arriba de la media al costar \$18.00 dólares.

Se sugiere a la nueva dirección que los incrementos en automatización sean progresivos para no afectar el flujo de efectivo de la organización y que vayan acorde al crecimiento en ventas para evitar un gasto innecesario. A pesar de los bajos niveles de automatización *Chester* logró mantenerse durante cinco años consecutivos como la líder de *Traditional* y tres últimos en la segunda posición por ello es importante no precipitarse en la toma de decisiones.

6.7.3 Costos

Como consecuencia de la automatización implementada en el 2028 la empresa *Chester* ha logrado beneficiarse mediante la reducción de los costos de mano de obra (MO), así mismo también ha presentado una disminución en los costos de material (M), los cuales se muestran en la Tabla 100 para *Traditional* al cierre del 2029.

Sin embargo, se observa que *Chester* es la empresa con mayor costo de material y mano de obra en sus dos productos, derivado del bajo nivel de automatización con el que cuenta y la poca inversión que se ha puesto en *TQM*. Además, en este segmento se han realizado

optimizaciones en el área de I+D para producir productos competitivos pero que generan un precio más alto de materiales.

Tabla 100: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Traditional*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Ferris</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>	
Producto	<i>Baker</i>	<i>Able</i>	<i>Daze</i>	<i>Eat</i>	<i>Bid</i>	<i>Fast</i>	<i>Fume</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	
M	2029	\$7.91	\$8.27	\$8.72	\$8.82	\$9.29	\$8.84	\$8.84	\$9.88	\$9.88
M O	2029	\$1.29	\$1.20	\$2.44	\$2.48	\$4.18	\$5.95	\$6.34	\$5.76	\$7.40
Costo Total		\$10.28	\$9.20	\$9.47	\$11.16	\$11.30	\$13.47	\$14.79	\$15.18	\$15.64

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Respecto al segmento *Low End*, nuevamente *Chester* se posiciona por arriba de la media con sus dos productos, *Cedar* y *Cake*, teniendo un alto costo de producción. En la Tabla 101 se pueden observar los costos de la industria *Capstone*.

Tabla 101: Costo Material (M) y Mano de Obra (MO) segmento *Low End*

Empresa	<i>Digby</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Chester</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	
Producto	<i>Down</i>	<i>Bead</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Acre</i>	<i>Feat</i>	<i>Cedar</i>	<i>Elfito</i>	<i>Cake</i>	
M	2029	\$4.50	\$4.94	\$4.78	\$4.89	\$5.32	\$5.35	\$5.19	\$5.05	\$6.77
M O	2029	\$1.35	\$1.24	\$1.40	\$1.38	\$1.37	\$3.60	\$4.17	\$4.82	\$3.98
Costo Total		\$5.85	\$6.18	\$6.18	\$6.27	\$6.69	\$8.95	\$9.36	\$9.87	\$10.75

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

El producto *Cake* de *Chester* cuesta \$4.09 dólares más que el *Down* de *Digby* y el cuál es el más competitivo en cuanto a costo del mercado. Sería importante analizar cómo reducir el costo de *Cake* porque prácticamente producirlo sale al doble de precio que el artículo más barato de dicho segmento, una propuesta sería invertir en *TQM* e incrementar el nivel de automatización.

Se sugiere al próximo equipo directivo minimizar los costos de mano de obra lo más posible por medio de la automatización y uso limitado del segundo turno, para con ello contemplar el progresivo aumento de los costos de material que son necesarios para seguir innovando y cumplir con los requerimientos de los usuarios.

6.7.4 Margen de Contribución

Al término del año 2029, *Chester* obtuvo dos productos que están generando márgenes de contribución aceptables y otros dos que requieren de una mejora, sin embargo, en general la empresa debe incrementar su nivel de ventas si quiere mantenerse rentable a futuro. En la Tabla 102 se observan los porcentajes por segmento de mercado para cada artículo.

Tabla 102: Margen de contribución empresa *Chester*

Segmento	<i>Low End</i>	<i>Low End</i>	<i>Traditional</i>	<i>Traditional</i>
Producto	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>
2026	5%	8%	12%	10%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Para *Coat* y *Cid* de *Traditional* se requiere continuar mejorando el margen de contribución ya que son los productos que mayores ganancias generan para la organización. El equipo de I+D debe continuar implementando mejoras en el tamaño, desempeño y *MTBF* de los productos para satisfacer las necesidades del cliente. Aunque también es importante incrementar la capacidad de planta ya que al cierre del 2029 se quedaron sin inventario.

En la Tabla 103 se puede observar el margen de contribución de *Chester* en *Traditional*, mostrando que con sus dos productos la empresa consigue posicionarse en la segunda posición con 22% y solo por debajo de *Ferris* que tiene un 24%. Se puede concluir que para estos *Chester* debe seguir invirtiendo e innovando para continuar creciendo al ritmo del mercado, así como incrementar sus niveles de inventario.

Tabla 103: Margen de contribución (MC) segmento *Traditional*

Empresa	<i>Erie</i>	<i>Digby</i>	<i>Chester</i>	<i>Ferris</i>	<i>Ferris</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Baldwin</i>
Producto	<i>Eat</i>	<i>Daze</i>	<i>Cid</i>	<i>Fast</i>	<i>Fume</i>	<i>Able</i>	<i>Coat</i>	<i>Baker</i>	<i>Bid</i>
2029	14%	13%	12%	12%	12%	10%	10%	10%	8%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Respecto a *Cake* de *Low End*, *Chester* requiere mejorar los costos de mano de obra porque el producto tiene un margen de contribución muy bajo y que no le permite ser competitivo, de hecho, su producción continúa generando pérdida. Una opción conveniente por analizar sería invertir en el producto para convertirlo en *Traditional* donde generaba en años anteriores mejores márgenes de utilidad.

En la Tabla 104 se analizan los resultados del segmento *Low End*. Para el producto *Cedar*, se considera que es necesario hacer mejoras para este sensor en I+D porque el producto cuenta con el más bajo nivel y su venta ha ido disminuyendo significativamente a través del tiempo, es necesario evaluar los criterios del cliente para apegarse a sus necesidades.

Tabla 104: Margen de contribución (MC) segmento *Low End*

Empresa	<i>Baldwin</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>	<i>Erie</i>	<i>Chester</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>
Producto	<i>Bead</i>	<i>Dell</i>	<i>Ebb</i>	<i>Acre</i>	<i>Feat</i>	<i>Elfito</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cake</i>	<i>Down</i>
2029	19%	18%	15%	13%	10%	9%	8%	5%	3%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester debe crear un nuevo producto para *Low End* y desaparecer uno de los dos existentes para mejorar los márgenes de contribución, ya que es un segmento que aunque no tiene mucho margen de ganancia si tiene volumen de venta alto y no es necesario gastar demasiado en I+D, por lo que se sugiere continuar con al menos un producto modelo.

6.8 Recursos Humanos

En el área de recursos humanos, *Chester* no invirtió en este bienio. Sin embargo, la Tabla 105, muestra que *Digby*, *Andrews* y *Ferris* que lo hicieron tuvieron incrementos su productividad y disminución en sus porcentajes de rotación y esto a su vez le otorgaba más puntos en el *BSC* por tener empleados satisfechos.

Chester no tuvo la oportunidad de invertir en recursos humanos como las otras empresas pues su situación financiera no lo permitió, se decidió darle prioridad a la operación y ventas, sin embargo, le recomienda al próximo equipo directivo que invierta en reclutamiento y en horas de entrenamiento fuertes cantidades así como lo hizo *Erie* y *Baldwin*, en el año 2029.

El nuevo equipo directivo de *Chester*, tiene liquidez por lo tanto es recomendable usar este dinero en recursos humanos para que los índices de productividad sean altos y la rotación baja, y así puedan obtener un mejor desempeño en el *BSC* año con año.

Tabla 105: Productividad industria *Capstone* periodo 2028-2029

Empresa	Inversión en Reclutamiento	Productividad	Rotación	Inversión en horas en entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$3,000.00	124.9%	6.8%	80
<i>Baldwin</i>	\$5,000.00	122.9%	6.0%	80
<i>Chester</i>	\$100.00	120.0%	7.0%	80
<i>Digby</i>	\$2,000.00	120.5%	6.8%	80
<i>Erie</i>	\$5,000.00	124.1%	6.3%	80
<i>Ferris</i>	\$2,500.00	117.7%	6.8%	80

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

6.9 TQM

El año 2029 fue un periodo en el que las empresas disminuyeron el presupuesto en los proyectos de inversión en comparación con el bienio anterior; se destinó \$20,500 dólares en total, en comparación a los \$68,000 del año 2027. *Digby* fue quien participó con un mayor monto de \$9,000 repartido a mayor y menor medida en todos los proyectos como se puede observar en la Tabla 106. *Chester* en comparación a años anteriores, tuvo el flujo de efectivo para realizar proyectos de mejora invirtiendo \$4,000 dólares.

Las empresas que se vieron más beneficiadas por las inversiones que se hicieron en los años anteriores incluyendo 2029 son *Andrews* y *Baldwin*. El índice que tiene mayor porcentaje de mejora es la reducción en costos administrativos como se puede observar en la Tabla 107.

Tabla 106: Inversión en proyectos de mejora año 2029

Proyecto / Compañía	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<i>CPI Systems</i>	\$500	\$0	\$1,000	\$1,000	\$0	\$1,000
<i>Vendor JIT</i>	\$500	\$0	\$1,000	\$1,000	\$0	\$0
<i>Quality Initiative Training</i>	\$500	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0
<i>Channel Support Systems</i>	\$500	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0
<i>Concurrent Engineering</i>	\$500	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$500
<i>UNEP Green Programs</i>	\$500	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0
<i>Benchmarking</i>	\$500	\$0	\$1,000	\$1,000	\$0	\$0
<i>Quality Function Deployment Effort</i>	\$500	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0
<i>CCE/6 Sigma Training</i>	\$500	\$0	\$1,000	\$500	\$0	\$0
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$500	\$0	\$0	\$500	\$0	\$1,000
Total	\$5,000	\$0	\$4,000	\$9,000	\$0	\$2,500

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Chester, este último año tuvo resultados positivos en su flujo de efectivo y su índice en mejoras en proyectos se vio beneficiado, siendo la reducción en tiempo de ciclo de investigación y desarrollo el mayor, con un porcentaje acumulado de 37.72%.

Tabla 107: Índice de mejora por inversión en *TQM* al año 2029

Compañía / Índice	Reducción en costo de material	Reducción en costo de mano de obra	Reducción en tiempo de ciclo de I+D	Reducción en costos administrativos	Incremento en la demanda
<i>Andrews</i>	11.80%	14%	40.00%	60.02%	14.4%
<i>Baldwin</i>	11.8%	14%	40.01%	60.02%	14.4%
<i>Chester</i>	1.19%	0.33%	37.72%	20.5%	5.09%
<i>Digby</i>	6.92%	5.98%	40.01%	58.50%	12.86%
<i>Erie</i>	11.71%	13.75%	40.01%	60.02%	14.4%
<i>Ferries</i>	11.64%	13.38%	39.92%	57.65%	14.24%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2021)

Se recomienda que el nuevo equipo administrativo de *Chester* tenga como estrategia seguir con estos proyectos de mejora, ya que se ve beneficiada la empresa en reducción de desperdicios y aumenta su eficiencia, siempre y cuando existan nuevos proyectos que le den beneficios.

6.10 Conclusión

Con ocho años al frente de la compañía *Chester* deja la gestión para entregarla a un nuevo equipo directivo. La industria de los sensores en este periodo fue muy competitiva y aunque *Chester* no fue líder en el mercado, se mantuvo y tuvo buenas decisiones para seguir en la contienda.

El equipo directivo deja una empresa a la siguiente administración sin deudas, con conocimiento en el sector de los sensores, con capacidad para producir y un posicionamiento en la industria. El perfil de *Chester* tiene las características para ascender en el mercado, comenzando por *Ferris* hasta llegar a la posición que ocupa actualmente *Andrews*. Se recomienda ser agresivos ya que las organizaciones rivales cuentan con recursos financieros para controlar la industria.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

7.1 Introducción

En este capítulo se presenta un análisis del trabajo realizado por el equipo de gerencia actual, incluyendo sus aprendizajes y enseñanzas durante el periodo simulado 2021 – 2029. Además, se exponen las opiniones de cada integrante respecto a su proceso y participación en la modalidad del simulador y su paso por el posgrado en el ITESO.

7.2 Estrategia aplicada por *Chester* y reflexiones de la competencia

La empresa *Chester* inició con una estrategia de líder en costos enfocado en ciclo de vida, el plan consistía en posicionarse como líder en *Low End, Traditional* y *High End*. Aunque durante el primer bienio las empresas *Andrew* y *Baldwin* invirtieron en los niveles de automatización, *Erie* obtuvo el presupuesto de mercadotecnia más alto, y por último *Digby* y *Ferris* apostaron por lanzar nuevos productos. *Chester* decidió apearse a sus tácticas teniendo un porcentaje de utilización del 95% en sus plantas e incrementó su capacidad de producción convirtiéndose en la empresa líder en dicho rubro.

Para el segundo bienio *Chester* tuvo que ajustar su estrategia para brindar liquidez a la organización debido a que se decidió invertir en automatización sin llevar un adecuado balance con respecto a las ventas, es decir los ingresos fueron tan bajos que no alcanzaron a cubrir los gastos de operación, por ello tuvo que recibir un préstamo de emergencia que al cierre del año generó la venta de varios activos para liquidar la deuda y disminuir los intereses generados. Con ello la empresa quedó únicamente con cuatro de los cinco productos y la estrategia tuvo que ser modificada a un líder de costos de nicho.

Durante esta etapa se tuvo que reestructurar internamente la organización, se invirtió mayor presupuesto en I+D para ser atractivo para el cliente y en mercadotecnia para incrementar las ventas. Sin embargo, para este momento *Andrews*, *Baldwin*, *Digby* y *Ferris* continuaron

incrementando la automatización en *Low End* y *Traditional*, logrando tener costos de manufactura y mano de obra competitivos. Además, todas las empresas al tener una estrategia de amplio diferenciador tenían mayor flujo de efectivo proveniente de las ganancias de los sensores de gama alta. Por ello *Chester* se percató que no podía competir en costos.

A partir de esta decisión *Chester* comenzó a ser más conservador en su toma de decisiones, mientras que los demás equipos comenzaron a competir más fuerte incrementando sus presupuestos de mercadotecnia, *TQM* y recursos humanos. Para *Chester* era imposible por lo que se enfocó en tener productos que cumplieran las características de los clientes, invirtió en mercadotecnia para posicionarlos con altos niveles de accesibilidad y conocimiento. Y con ello mantenerse durante los cuatro últimos años.

Sin lugar a duda la competencia en todos los segmentos de mercado fue muy fuerte, pero aún más en *Low End* y *Traditional*, que concluyeron con nueve productos cada uno. Las otras cinco empresas no cometieron errores tan graves como *Chester* y por ello lograron mantener buenos porcentajes de participación de mercado. A pesar de dichos errores cometidos durante la dirección de la empresa *Chester*, es importante resaltar que siempre se obtuvo un plan de recuperación, y la empresa durante el último bienio logró ser rentable y continuar en la competencia.

7.3 Dificultades durante el proceso del simulador

Durante ocho años de competencia *Chester* no tuvo el puntaje para liderar el *BSC* por las diferentes dificultades por las que pasó la organización. El reto de mantenerse en la contienda fue muy grande ya que las empresas tenían estrategias agresivas y una excelente gestión en la toma de decisiones.

Los resultados de los primeros periodos muestran que *Chester* no tuvo una adecuada administración en las finanzas por lo que la empresa recurrió a préstamos de emergencia. Las complicaciones que se tuvieron fueron debido a un bajo nivel de ventas, erradas decisiones financieras, inversiones en el producto y gastos en la operación de la planta.

La administración no tuvo cuidado en la gestión de los recursos pues no se tenía el conocimiento cómo funcionaba el concepto de préstamo de emergencia. Posteriormente se utilizaron las estrategias adecuadas para obtener utilidad y el flujo de efectivo.

Un factor importante que se considera la causa raíz de los problemas financieros que atravesó *Chester*, es la planeación positiva en el pronóstico de ventas, es decir, se ponían números demasiados optimistas en el área de mercadotecnia por lo cual se veían resultados favorables en las ventas y se tomaban decisiones en base a esos escenarios. En el periodo seis fue cuando el equipo directivo se apegó a los lineamientos reales del mercado y retomó el control para seguir en la competencia.

La falta de flujo como se habló anteriormente repercutió en la poca inversión para proyectos de *TQM*. Esto se reflejó con bajos resultados en el *BSC* durante el periodo de gestión. Además de presupuesto para este departamento, el equipo directivo tuvo el reto en decidir cuáles eran los proyectos que podían beneficiar más a *Chester*, debido a las condiciones en las que se encontraba, que no eran las óptimas.

Por otro lado, algo que pudo superar el equipo directivo fue la gestión del tiempo y empató las agendas de sus cuatro integrantes. La comunicación fue algo primordial para trabajar en el análisis de la industria de los sensores y tomar las decisiones acertadas en un ambiente de trabajo en equipo.

7.4 Obtención del sexto lugar de la competencia

Al concluir el año 2029, *Chester* se posicionó en el sexto lugar en la industria *Capstone* por varias razones. La primera y de las más importantes fue la falta de automatización en los primeros años. Al no hacer esta inversión, los márgenes de ganancia resultaban más bajos en el futuro pues los costos de producción no pueden decrementarse de otra forma. Además, *Chester* fue la última empresa en cambiar las características del producto en *Low End* lo que les dio ventaja a las demás empresas para robarse el mercado.

Por otra parte, en el largo plazo, la empresa perdió demasiados puntos por los múltiples préstamos de emergencia que se solicitaron ya que *Chester* no podía costear sus gastos para operar por sí mismo, incluso en un año la empresa solicitó hasta \$40 millones lo cual aparte generaba altos cargos por intereses.

Otro de los factores que afectó el desempeño de *Chester* fue el producto *Cake*, ya que año tras año estuvo en números negativos y no generaba ganancias esto se debió a que la empresa lo movió a *Low End* y quizás la mejor opción hubiera sido dejado en *Traditional*. Asimismo, un comportamiento que resultó contraproducente fue lo conservadora que fue la empresa en la mayoría de los años, en el 2029 *Chester* se quedó sin productos para vender ya que su producción fue limitada debido al miedo de arriesgarse y la empresa terminó perdiendo mercado por escasez de inventario.

Por último, la dificultad del equipo directivo para reunirse a tomar decisiones fue un factor importante que también influyó en el posicionamiento de la empresa pues era complicado que las personas coincidieran por los horarios laborales.

7.5 Aportaciones del simulador en situaciones reales

El trabajo del simulador ha servido de apoyo para comprender y analizar muchas situaciones que se presentan en la vida real tales como; el trabajo en equipo que debido a que es multidisciplinario es muy enriquecedor ya que se escuchan diferentes opiniones de varias áreas y experiencias. Otro punto es la toma de decisiones rápidas, ya que muchas veces en situaciones reales se deben tomar bajo presión y arriesgar con el fin de obtener mejores resultados.

Por otro lado, analizar la industria, comparar con la competencia directa, sirve para saber en qué posición está la empresa contra las demás, y evaluar qué posibles acciones se deben tomar. Adicional a esto realizar una auto evaluación sincera de la empresa para identificar que se está haciendo bien y revisar áreas de oportunidad para no quedarse atrás o corregir los errores, con base en esto la planeación estratégica también se ve involucrada e incluye en la toma de decisiones al igual que en la vida real.

También el manejo de presupuestos y el análisis del área de finanzas es esencial para entender cómo está relacionado con las demás áreas de la empresa, como influye en el resto de las tomas de decisiones y cómo de esto dependen muchas cosas como la producción, presupuestos de ventas, contratación, entre otros.

Y, por último, el manejo de *KPIs* que, en este caso, se pueden revisar en el *Balanced Scorecard* después de que se toma cada acción, tener un objetivo claro y una consecuencia de los cambios da una visibilidad mayor de los resultados que se tendrán y si se está haciendo lo correcto o no.

7.6 Reflexión: modalidad de simulador de negocios

En lo personal, elegí la modalidad del simulador porque me pareció una manera diferente y colaborativa de seguir aprendiendo. En mi equipo fui la única persona de la maestría de

mercadotecnia global, pero eso no fue ningún impedimento para hacer buena relación con los demás integrantes y compartir conocimientos cada uno desde su área.

La modalidad del simulador me ayudó a entender mucho más cómo están relacionadas las áreas en una empresa y lo importante que es que todos los integrantes estén en constante comunicación y accionando hacia un mismo objetivo.

También a escuchar a los demás, aunque tengan opiniones diferentes, las aportaciones de todos son muy importantes ya que con ellas se pueden tomar decisiones más conscientes y en la mayoría de las veces, más acertadas. En general, fue una experiencia enriquecedora en donde tuvimos que trabajar bajo presión y con poco tiempo, lo que nos permitió dar lo mejor de nosotros y esforzarnos al máximo para cumplir con los objetivos y metas planteadas desde el inicio.

Las materias IDI1 e IDI2 son muy enriquecedoras ya que a través de la lectura y ejemplificación con todos los casos, se trae a la vida real muchos conceptos teóricos que se vuelven más sencillos de comprender e interiorizar. Por otro lado, realizar el TOG durante todo este tiempo es algo muy valioso, ya que se inicia con casos teóricos y al final está la oportunidad de volverlo cien por ciento práctico y en equipo. Los últimos capítulos de análisis de datos fueron los que más me gustaron en lo personal, ya que de ese análisis es que se pueden tomar decisiones más asertivas y entender más a profundidad en que estatus se encuentra la empresa y su competencia.

7.7 Reflexión: maestría estudiada en ITESO

Elegí estudiar en el ITESO porque me llamó mucho la atención el plan de estudios de la Maestría en Mercadotecnia Global y me gustó también que para el 2019 esta universidad fue catalogada como una de las mejores en México quedando en la posición ocho a nivel nacional (2019).

Debido a la pandemia *COVID 19*, los últimos semestres se tuvieron que tomar en línea, aspecto que en lo personal no me gustó mucho. Sentí que fue mucho más desgastante el estar encerrada en mi casa trabajando y adicional tomar las clases en el computador a distancia. también se pierde completamente el *networking* que se podría realizar en las aulas físicas, ya que al no tener contacto de ningún tipo con los compañeros, es más difícil conocerse. A pesar de estas dificultades, algo positivo para rescatar es que se genera más compromiso y disciplina para llevar a cabo la maestría.

Estudiar en el ITESO me permitió crecer de manera profesional pero también a nivel personal gracias a los valores que transmite la universidad como el amor, la solidaridad y la honestidad. Desde los maestros hasta en el campus se vive el compromiso que tienen todos con esta cultura; con el fin de formar personas profesionales, libres y competentes, dispuestas a poner en servicio sus conocimientos y ser con la sociedad.

7.8 Conclusión

Como equipo coincidimos que los aprendizajes que tuvimos fue la toma de decisiones rápida, manejar el estrés, reestructuración de la estrategia y estar siempre optimistas. Un consejo directivo en una empresa debe tener el temple para superar las adversidades. Nosotros detectábamos el problema y le poníamos solución inmediatamente. El quedar en último lugar nos hizo reflexionar de nuestros errores y aprender de ellos. Si tuviéramos la oportunidad de seguir con la competencia estaríamos dando mejores resultados. El simulador es bondadoso en los conocimientos que otorga, siempre se está aprendiendo en cuestiones técnicas y de estrategia. Pese al lugar que tuvimos nos llevamos una grata experiencia del IDI modalidad simulador, es un programa muy completo que integra conocimientos de estrategia y demás temas que se vieron en la maestría. Trabajar con compañeros que te asignan los profesores fue enriquecedor ya que

todos tenemos formación en diferentes áreas y aprendes de su experiencia profesional y como personas.

Los miembros de este equipo coincidimos que fue una experiencia satisfactoria el haber estudiado en el ITESO debido a su excelencia académica y la combinación con su filosofía ignaciana que fortalecen a los estudiantes en el desarrollo profesional y personal. Esto genera que seamos próximos egresados que nos dediquemos a construir una sociedad más humana y justa.

REFERENCIAS

CCF. (26 de Septiembre de 2021). *Nuestra Historia* . Obtenido de CCF Grupo La Comer:

<https://grupolacomer.com.mx/corporativo/nuestra-historia>

La Comer, S.A. de C.V. (31 de Diciembre de 2019). *Reporte Anual 2019*. Obtenido de La

Comer, S.A. de C.V.: https://lacomerfinanzas.com.mx/wp-content/uploads/anualbmv_2019.pdf

La Comer, S.A.B. de C.V. (2016). *Presentación para inversionistas*. Obtenido de

http://www.lacomer.com.mx/assets/inversionistas/InvestorsPresentationEsp_20160524.pdf

Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E., &

Margaret, S. (1995). *The Constructivist Leader*. Nueva York, NY: Teachers College Press.

Cané, S. (16 de Marzo de 2020). *Home office: esta son las plataformas online más usadas para el*

"cara a cara" virtual entre empresas y empleados. Obtenido de Yahoo Finanzas:

<https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/home-office-plataformas-online-usadas-091500062.html>

CAPSIM. (3 de Octubre de 2021). *CAPSTONE: Team Member Guide* . Obtenido de CAPSIM

Unforgettable Business Learning :

<file:///Users/jeanettesigrist/Desktop/ITESO/Oton%CC%83o%2021/Disen%CC%83o%20de%20negocios/CapstoneTeamMemberGuide.pdf>

Capstone. (2021). *Capstone Courier*. Chicago: Capsim.

Caro Rosales, A. S., Cuzma Cáceras, E. Y., & Villacorta Gómez, S. S. (2019). *Plan Estratégico*

de la empresa Uber 2019-2023. Lima: Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.

Lipson, M. (4 de December de 2019). *Panera Bread Company*. Obtenido de University of Virginia. Darden Business Publishing: <http://store.darden.virginia.edu/panera-bread-company>

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (July-August de 2008). *Competing on Resources*. Obtenido de Harvard Business Review : <https://hbr.org/>

Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V. (2015). *The Beginning of a New Stage: 2014 Anual Report*. Ciudad de México, CDMX.

Corporate Knights. (21 de January de 2020). *2020 Global 100 ranking*. Obtenido de Corporate Knights: <https://www.corporateknights.com/reports/2020-global-100/2020-global-100-ranking-15795648/>

Lowy, J. (2020). *Overcoming Remote Work Challenges*. Obtenido de MIT Sloan Managment: <https://sloanreview.mit.edu/>

Churchill, N. C., & Mullins, J. W. (Mayo de 2021). *How fast can your company afford to grow?* Obtenido de Harvard Business School Publishing Corporation: [file:///Users/jeanettesigrist/Downloads/How%20Fast%20Can%20Your%20Business%20Grow%20\(1\).pdf](file:///Users/jeanettesigrist/Downloads/How%20Fast%20Can%20Your%20Business%20Grow%20(1).pdf)

Acciarini, C., Boccardelli, P., & Bruneta, F. (2020). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literatuire review. *Emerald Insight*, 1-15.

Alto Nivel. (16 de Enero de 2017). Soriana recibe multa por 2.4 mdp tras compra de Comercial Mexicana. *Alto Nivel*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/soriana-recibe-multa-por-2-4-mdp-tras-compra-de-comercial-mexicana/>

AB InBev. (08 de Abril de 2020). *Our response to COVID19: Making an impact where it matters.* . Obtenido de <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/our-response-to-covid19/>

AB InBev. (25 de February de 2021). *2020 Annual Report.* Obtenido de AB InBev: https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2021/02/AB-INBEV_AR%202020-EN.pdf

AB InBev. (25 de Junio de 2021). *From medical supplies to ration kits: Supporting our communities' battle with COVID-19 in India.* Obtenido de <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/from-medical-supplies-to-ration-kits-supporting-our-communities-battle-with-covid-19-in-india.html/>

AB InBev. (2021). Unaudited Interim Report for the six-month period ended 30 June 2021. 1-60.

Bloomberg. (06 de December de 2019). *Uber reports 3,000 sexual assault claims last year in its safety review.* Obtenido de Driving: <https://driving.ca/auto-news/news/uber-reports-3000-sexual-assault-claims-last-year-in-its-safety-review>

Bolsa24. (7 de Julio de 2021). *Comprar Acciones Dropbox | Invierte En El Líder De Almacenamiento Online.* Obtenido de Bolsa24: https://www.bolsa24.net/comprar-acciones-dropbox/#Dropbox_en_la_Bolsa_de_Valores

Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*, 1-11.

Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2007). How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 1-9.

Brand Finance. (13 de Julio de 2021). *Corona vence al coronavirus como la marca más valiosa de México y de cervezas del mundo según Brand Finance.* Obtenido de

<https://brandfinance.com/press-releases/corona-vence-al-coronavirus-como-la-marca-mas-valiosa-de-mexico-y-de-cervezas-del-mundo-segun-brand-finance>

Dörner , K., & Edelman, D. (1 de Julio de 2015). *What 'digital' really means*. Obtenido de

McKinsey & Company Technology, Media & Telecommunications:

<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>

Díaz, J. (2020). La historia de Howard Schultz, el CEO que convirtió a Starbucks en una empresa multimillonaria. *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/04/historia-howard-schultz-starbucks.html>

Dobbs, R. F., & Koller, T. M. (1998). *The Expectations Treadmill*. Obtenido de The McKinsey

quarterly 1998 Number 3: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Expectations-Treadmill-Dobbs-Koller/0a8696d4ec61eea01f1ae2b1e59a8a1f82494208>

Dropbox. (11 de septiembrrre de 2021). *Dropbox*. Obtenido de Nuestra historia:

<https://www.dropbox.com/about>

Dropbox. (13 de Septiembre de 2021). *Elige el Dropbox más adecuado para ti*. Obtenido de

Dropbox: <https://www.dropbox.com/es/individual/plans-comparison>

El CEO. (4 de Febrero de 2020). A cinco años de su compra, Soriana sufre con la integración de Comercial Mexicana. *El CEO*.

El CEO. (15 de Febrero de 2021). La Comer se perfila para imponerse ante Walmart, Chedraui y Soriana. *El CEO*.

El Economista. (29 de Enero de 2015). Planean dividir Comercial Mexicana en dos firmas. *El Economista*.

El Economista. (05 de abril de 2017). *JAB Holding comprará cadena Panera Bread por 7,500 mdd*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/JAB-Holding-comprara-cadena-Panera-Bread-por-7500-mdd-20170405-0031.html>

El Economista. (22 de Marzo de 2018). *Dropbox sale a Bolsa a 21 dólares por acción*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Dropbox-sale-a-Bolsa-a-21-dolares-por-accion-20180322-0127.html>

EGAFutura. (2021). *EGA Futura*. Obtenido de Por qué Dropbox es un Éxito: <https://www.egafutura.com/negocios/dropbox-exito>

Eisenmann, T. R., Pao, M., & Barley, L. (23 de enero de 2012). *Dropbox: Simplemente funciona. 812-S02*. Obtenido de Harvard Business School: <https://store.hbr.org/product/dropbox-it-just-works/811065?sku=811065-PDF-ENG>

Eriksson, C., & Hess, E. (24 de January de 2011). *Starbucks Corporation (A) UVA-S-0175*. Obtenido de Darden Business Publishing. University of Virginia: sales@dardenbusinesspublishing.com

Euromonitor. (31 de Agosto de 2021). *Beer in Mexico*. Obtenido de Passport: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.iteso.mx/portal/analysis/tab>

Excelsior Online. (29 de Enero de 2015). Soriana compra Comercial Mexicana. *Excelsior*. Obtenido de www.excelsior.com.mx

Fink, M. (19 de Marzo de 2020). *¿Qué es el Distanciamiento Social y Cómo Llevarlo a Cabo?* Obtenido de Banner Health: <https://www.bannerhealth.com/es/healthcareblog/teach-me/how-to-properly-comply-with-social-distancing>

Fisher, M., Gaur, V., & Kleinberger, H. (2017). Curing the addiction to growth: Lessons from the retail industry. *Harvard Business Review*, 66-74.

- Forbes. (2016). Starbucks: El CEO que triunfó sin ir a la escuela de negocios. *Forbes México*.
Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/starbucks-el-ceo-que-triunfo-sin-ir-a-la-escuela-de-negocios/>
- García, L. (08 de Julio de 2020). *Home office, una opción laboral antes y después del coronavirus*. Obtenido de Ciencia UNAM: <http://ciencia.unam.mx/leer/1015/home-office-una-opcion-laboral-antes-y-despues-del-coronavirus>
- García, M., Urrea, I. L., & Becerra, L. C. (2021). ¿Economía o Salud? Un análisis global de la pandemia de COVID-19. Vol 23, N° 44. *Revista de Economía Institucional*, 171-194.
Obtenido de Revista de Economía Institucional.
- Gartner. (11 de Septiembre de 2021). *The Role of Marketing in Digital Transformation & Innovation*. Obtenido de Gartner: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/role-of-marketing-in-digital-transformation-innovation>
- Gestión. (05 de abril de 2017). *JAB acuerda comprar Panera Bread en US\$7,200 millones*.
Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/jab-acuerda-comprar-panera-bread-us-7-200-millones-132477-noticia/>
- Gheorghe, M. (2020). New Perspective in Developing the Balance Scorecard Concept. *Buletinul Științific Al Academiei Trupelor de Uscat*, 25(1), 33-40.
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). *3 Tips to Avoid WFH Burnout*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
- Haselton, M. G., Nettle, D., & Andrews, P. W. (2015). Chapter 5: The Evolution of Cognitive Bias. En T. H. Psychology, *Buss, David M.* (págs. 1-20). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Helft, M. (2015). Dropbox Under Siege. *FORBES Technology Leadership 2020*, 46-50.

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Ciudad de México, CDMX: McGraw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Publishers.
- IBM Peppers & Rogers Group. (2010). *The Customer Intimacy Imperative*.
- Industry Leaders Magazine. (2018). How the Founder of Dropbox Went Against All Odds. *Industry Leaders Magazine*, 38-40.
- Informe Soriana. (2016). *Organización soriana, S.A.B. de C.V.* 4.
- Investing. (14 de Septiembre de 2021). *Dropbox Inc (DBX)*. Obtenido de Investing: <https://es.investing.com/equities/dropbox-inc-income-statement>
- Jackson, J. K., Weiss, M. A., Schwarzenberg, A. B., Nelson, R. M., Sutter, K. M., & Sutherland, M. D. (9 de July de 2021). *Global Economic Effects of COVID-19. R46270*. Obtenido de Congressional Research Service: <https://crsreports.congress.gov/>
- Jacobis, I. d. (2017). Liderazgo estratégico: un imperativo organizacional. *MBA & Educación Ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-estrategico-un-imperativo-organizacional>
- Jiménez, N. (06 de Agosto de 2019). *DiDi, el "Uber chino" que quiere convertirse en líder del transporte de pasajeros América Latina*. Obtenido de BBC NEWS: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49199702>
- Jones, G., & De Pinho, R. R. (20th de October de 2012). *Natura: Global Beauty Made in Brazil*. *Harvard Business School*, 1-27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (July-August de 2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1-11.

- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (October de 2016). *The Transformative Business Model*.
Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model>
- Koehn, N., Mcnamara, K., Khan, N., & Legris, E. (2 de June de 2014). *Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal*. Obtenido de Harvard Business Publishing Education: <http://www.hbsp.harvard.edu>.
- Kondo, A., & Singer, A. (2020). *Labor Without Employment: Toward a New Legal Framework for the Gig Economy*. Obtenido de https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publications/aba_journal_of_labor_employment_law/v34/number-3/labor-without-employment.pdf
- Kourdi, J. (2015). Business Strategy: A guide to effective decision-making. En J. Kourdi, *Chapter 8, Strategies for growth* (pág. 106/121). New York: The Economist / Public Affairs.
- McCorvey, J. J. (1 de 2015 de 2015). Dropbox vs. the World. *Fast Company*, 194, 7.
- McGrath, R. G. (January-February de 2012). *How the Growth Outliers Do It*. Obtenido de Harvard Business Review, 90 (1/2). 110-116:
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69948597&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Mackay, A. J., Migdal, A., & Masko, J. (10 de March de 2021). *Uber: Competing Globally*. 9-720-404. Obtenido de Harvard Business School Publishing : www.hbsp.harvard.edu
- Mammen, K., & Shim, H. S. (2018). New York City in an Uber World. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*.

- M-Brain. (15 de Marzo de 2018). Mexico: Soriana will eliminate Comercial Mexicana brand in 2018. *M-Brain News Monitoring*.
- Moncayo Gallegos, P. (2020). Liderazgo Estratégico en Tiempos Inciertos. *XXI Conferencia de Directores de Colegios de Defensa Iberoamericanos* (págs. 153-182). Portugal: Instituto de Defensa Nacional.
- Newman, J. (2014). Dropbox and you: a future where apps drive cloud storage: new approach hooks you into paid services. . *PC World*, 41-43.
- Newsletter Logistics Mexico. (13 de Junio de 2019). Soriana busca mejorar la experiencia de sus clientes. *Newsletter Logistics Mexico*.
- News Center Microsoft Latinoamérica. (4 de Agosto de 2021). *El 66% de las PyMEs en México adoptaron el teletrabajo con motivo de la pandemia*. Obtenido de Microsoft:
<https://news.microsoft.com/es-xl/el-66-de-las-pymes-en-mexico-adoptaron-el-teletrabajo-con-motivo-de-la-pandemia/>
- Orleans, A., & Siegel, R. E. (16 de November de 2017). *Graduate School of Stanford Business*. Obtenido de AB INBEV: Brewing an Innovation Strategy. Case: E-643:
<https://hbsp.harvard.edu/student/>
- Organización Mundial de la Salud. (18 de Septiembre de 2021). *Coronavirus*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud : https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_3
- Organización Soriana. (2020). *Informe Anual 2020*. Obtenido de Organización Soriana:
https://www.organizacionsoriana.com/pdf/Infome%20Anual/2020/Soriana%20IA%202020_final-Web.pdf
- Organización Soriana, S.A.B. de C.V. (2016). *Informe Anual Soriana 2015*. Monterrey, N.L.

- Pangestu, M. E. (20 de Septiembre de 2021). *El turismo mundial después de la COVID-19: tres pasos para una mejor recuperación del sector*. Obtenido de Banco Mundial:
<https://blogs.worldbank.org/es/voices/el-turismo-mundial-despues-de-la-covid-19-tres-pasos-para-una-mejor-recuperacion-del-sector>
- Patiño, D. (15 de Julio de 2020). *Empresas más importantes de México*. Obtenido de Expansión:
<https://expansion.mx/empresas/2020/07/15/estas-son-las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-2020>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Chapter 2)*. New York, NY, United States: New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: The Structural Analysis of Industries (Chapter 1)*. New York, NY: New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (Nov-Dec de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-79.
- Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, 62-72.
- Premio Nacional de Logística 2021 Galardón Tameme. (16 de febrero de 2021). *Convocatoria*. Obtenido de Premio Logística: <https://premiologistica.com.mx/index.php>
- Redacción de Cruce. (28 de Marzo de 2019). *ITESO, DESTACA ENTRE LAS MEJORES UNIVERSIDADES DE MÉXICO*. Obtenido de Cruce mi comunidad ITESO:
<https://cruce.iteso.mx/iteso-destaca-entre-las-mejores-universidades-de-mexico/>
- Rodrigues da Silva, R., dos Santos, R. C., Rodrigues Sousa, A. M., Orso, L. É., & Ahmad Khatib, S. F. (01 de March de 2021). *Code of ethics and conduct in the light of corporate governance: the stakeholders' perspective*. Obtenido de Universidad Federal de Santa Maria : <https://www.redalyc.org/journal/2734/273468107010/html/>

- Rodrigues Pinto, J. C., & Guimarães Honorato, H. (2020). Fundamentos del Liderazgo Político y Estratégico Militar. *XXI Conferencia de Directores de Colegio de Defensa Iberoamericanos* (págs. 11-41). Portugal: Instituto de Defensa Nacional.
- Schnarch, A. (2005). Desarrollo de nuevos productos. En A. Schnarch, *Desarrollo de nuevos productos* (pág. 29). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). *Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. Vol 61 (1) 15-42*. Obtenido de Haas School of Business. University of California Berkeley.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (January-February de 2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 131-134.
- Sánchez, A., Regla, I., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). Contribuciones Breves, Liderazgo: un concepto que perdura. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 1-4.
- SeeNews Americas. (08 de Enero de 2016). Soriana reports 96.3% acceptance in Comercial Mexicana offer. *SEE News Americas*.
- Smale, W. (17 de Julio de 2018). *Cómo Drew Houston y Arash Ferdows triunfaron con Dropbox, una empresa tecnológica que Steve Jobs quiso destruir*. Obtenido de BBC News : <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44847080>
- Starbucks. (16 de Marzo de 2021). *Nuestra Historia* . Obtenido de Starbucks: <https://www.starbucks.com.mx/about-us/nosotros-starbucks/nuestra-historia>
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C., & Yoder, J. (28 de September de 2017). *Turning strategy into results* . Obtenido de MIT Sloan Management Review. Magazine: Spring 2018 Issue: <http://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-into-results/>

- Talin, B. (23 de Abril de 2021). *11 modelos de negocio digital que debe conocer, incluyendo ejemplos*. Obtenido de More ThanDigital: <https://morethandigital.info/es/11-modelos-de-negocio-digital-que-debe-conocer-incluyendo-ejemplos/>
- Teo, G., & Kien, S. S. (22 de May de 2017). *The quest for legitimacy in digital disruption: the case of Uber (a)*. Ref No: ABCC-2017-008. Obtenido de Nanyanf Business School: asiacasecentre@ntu.edu.sg
- Ugalde, E. (19 de Noviembre de 2020). *88% de empresas en México reinventan modelo de negocio por pandemia*. Obtenido de Mundo Contact: <https://mundocontact.com/88-de-empresas-en-mexico-reinventan-modelo-de-negocio-por-pandemia/>
- Vermeulen, F., & Sivanathan, N. (Noviembre-diciembre de 2017). *Stop doubling down on your failing strategy*. Obtenido de Harvard Business Publishing.
- Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M., & Santamaría-Plascencia, E. (2021). Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. Vol. 37 N°158. *Estudios Gerenciales*. , 85-93.
- W. L. Hill, C., & R. Jones, G. (2013). Strategic Management Theory. En C. W. L. Hill, & G. R. Jones, *Strategic Leadership: Managing the Strategy-Making Process for Competitive Advantage (Chapter 1)* (10th ed., págs. 1-43). Mason, OH, Ohio, United States: South-Western Cengage Learning.
- World Health Organization. (18 de Septiembre de 2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Obtenido de World Health Organization: <https://covid19.who.int/>