

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 Administración



SIMULADOR DE NEGOCIOS CAPSTONE: ESTRATEGIA COMPETITIVA DE *BALDWIN*

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **DURAN LÓPEZ PEDRO, ESTRADA RAMÍREZ MOISÉS,
GONZÁLEZ CASTELLANOS LUIS EDUARDO, NUÑO GÓMEZ
CHRISTIAN EFRAÍN**

Asesor: **MTRA. LUCÍA DE OBESO GÓMEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 25 de noviembre de 2021.

Abstract

En el presente trabajo de obtención de grado se muestra un análisis de las decisiones tomadas y resultados obtenidos en el simulador de negocios *CAPSTONE* durante ocho años por la gestión directiva, que a su vez son los autores de este documento y que representaron a la empresa *Baldwin*.

El capítulo uno presenta el marco teórico donde se tratan temas de planeación estrategia y modelos de negocios, los cuales se aterrizan a casos de estudio en empresas de diferentes industrias.

En el capítulo dos se explica cómo funciona el simulador de negocios *CAPSTONE*, as se define la estrategia y las tácticas a emplear por el equipo directivo de *Baldwin* en las áreas que conforman la compañía como lo son investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos y *TQM*.

Del capítulo tres al seis se presenta un análisis de las decisiones tomadas por los integrantes de la mesa directiva a lo largo de los ocho años de la simulación, así como la comparación con los de la competencia. Y por último en siete se muestran las conclusiones y lecciones aprendidas por parte del equipo directivo durante su gestión.

En conclusión, este trabajo manifiesta la aplicación de los aprendizajes adquiridos durante la maestría aplicados a un entorno simulado que representa de una manera muy completa las situaciones reales de la industria.

Palabras clave: estrategia, *CAPSTONE*, simulador de negocios, *Balanced Scorecard*, *Baldwin*

Índice

CAPÍTULO 1	15
1.1 Introducción	16
1.2 Planeación estratégica	16
1.3 Estrategia	19
1.3.1 Posicionamiento estratégico	19
1.3.2 Concesiones	20
1.3.3 Estrategias genéricas.....	21
1.3.4 Evaluación de la estrategia	22
1.4 Cinco fuerzas competitivas de Porter	23
1.4.1 Nuevos entrantes.....	24
1.4.2 Rivalidad entre competidores en la industria	25
1.4.3 Productos sustitutos	26
1.4.4 Poder de negociación de clientes.....	26
1.4.5 Poder de negociación de proveedores	27
1.5 Intimidad del cliente y otras disciplinas	28
1.5.1 Soriana y Comercial Mexicana.....	28
1.5.1.1 Soriana	29
1.5.1.2 Estrategia Genérica Soriana.....	29

1.5.1.3	Disciplinas de Valor Soriana	30
1.5.1.4	Tácticas de Soriana.....	31
1.5.2	Comercial Mexicana.....	32
1.5.2.1	Estrategia genérica comercial mexicana.....	33
1.5.2.2	Disciplinas de valor de Comercial Mexicana.....	34
1.5.2.3	Objetivos de Comercial Mexicana	35
1.6	El crecimiento de las empresas.....	36
1.6.1	Estrategias de crecimiento	37
1.6.2	Crecimiento orgánico	38
1.6.2.1	Fusiones y adquisiciones	38
1.6.2.2	Alianzas estratégicas, sociedades y proyectos conjuntos	39
1.6.2.3	Diversificación.....	39
1.6.2.4	Especialización	40
1.6.3	El caso Starbucks.....	40
1.6.3.1	Estrategias de crecimiento aplicadas por Starbucks	41
1.6.3.2	Situaciones que perjudicaron a Starbucks.	42
1.6.3.3	Lo que pudo ser diferente	44
1.7	Financiando el Crecimiento.....	46
1.7.1	Indicadores de Desempeño.....	48

1.7.2	Caso Panera Bread Company (Panera).....	49
1.7.2.1	Estrategia genérica de Panera	49
1.7.2.2	Desarrollo y crecimiento de Panera.....	50
1.7.2.3	Crisis en Panera	52
1.7.2.4	Reto de Panera.....	52
1.8	Liderazgo Estratégico.....	54
1.8.1	Jorge Vergara, un líder estratégico.....	56
1.8.2	Habilidades para el liderazgo estratégico.	57
1.8.3	La toma de decisiones crea o destruye la estrategia	59
1.8.4	Impacto de los sesgos subconscientes y racionalidad limitada para la toma de decisiones.....	60
1.8.5	Variables que afectan los resultados de las decisiones estratégicas.	63
1.8.6	Conclusión de liderazgo estratégico	64
1.9	Recursos valiosos y capacidades dinámicas: caso <i>AB-InBev</i>.....	65
1.9.1	Son difíciles de copiar por la competencia.....	65
1.9.2	Se deprecian lentamente.	66
1.9.3	La compañía controla su valor.....	67
1.9.4	No son fácilmente sustituibles.....	67
1.9.5	Es superior a los recursos que poseen sus competidores.....	67

1.9.6	Capacidades Dinámicas	68
1.9.6.1	Percepción del cambio.....	69
1.9.6.2	Aprovechamiento de las oportunidades.....	70
1.9.6.3	Transformación de la organización	70
1.9.7	Caso AB-InBev.....	71
1.9.7.1	Estrategias de AB-InBev	71
1.9.7.1.1	Estrategia de crecimiento de AB-InBev	71
1.9.7.2	Recursos Valiosos de AB-InBev	72
1.9.7.3	AB-InBev y el COVID-19.....	74
1.10	Modelos de negocio transformadores: Caso <i>Uber</i>	75
1.10.1	Caso Uber	76
1.10.1.1	Estrategia genérica de Uber	77
1.10.2	Estrategias de crecimiento de Uber	78
1.10.3	Transformación de una industria	79
1.10.4	Ética empresarial en el modelo de negocio de Uber	81
1.10.5	Conclusiones del caso Uber.....	83
1.11	Modelos de Negocio Digitales: caso <i>Ticketmaster</i>	84
1.11.1	Evaluación de los modelos de negocios digitales.....	85
1.11.2	El Caso Ticketmaster.....	90

1.11.3	Estrategia Genérica de Ticketmaster	91
1.11.4	Estrategia de Crecimiento de Ticketmaster	91
1.11.5	Modelo de Negocio Ticketmaster.....	92
1.11.5.1	Indicadores de Desempeño.....	93
1.12	Los retos del trabajo remoto.....	94
1.12.1	Eficiencia en el trabajo remoto	95
1.12.2	Sobrecarga de trabajo	97
1.12.2.1	Estrategias para evitar el agotamiento generado por el trabajo desde casa	98
1.12.3	Distracciones trabajando de casa.....	99
1.13	Conclusiones.....	102
CAPÍTULO 2	104
2.1	Introducción.....	105
2.2	Introducción a <i>Capstone</i>.....	105
2.2.1	Módulos por empresa	106
2.2.1.1	Investigación y desarrollo (I&D).....	107
2.2.1.2	Mercadotecnia	108
2.2.1.3	Producción	108
2.2.1.4	Finanzas	109
2.2.1.5	Recursos humanos	110

2.2.1.6	Gestión total de la calidad	110
2.2.2	La industria de sensores.....	110
2.2.3	Criterios de compra por segmento.....	111
2.2.4	Cinco fuerzas de Porter aplicadas a Capstone	112
2.3	Estrategias genéricas de <i>Capstone</i>.....	113
2.4	Planeación estratégica <i>Baldwin</i>	115
2.4.1	Organización y Responsabilidades.....	116
2.4.2	Estrategia General.....	118
2.4.3	Tácticas por departamento.....	119
2.4.4	Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo.....	123
2.4.5	Modelo de negocio	124
2.5	Conclusiones.....	124
CAPÍTULO 3	125
3.1	Introducción.....	126
3.2	Análisis del panorama de la industria	126
3.2.1	Balance Scorecard general.....	126
3.2.2	Estrategias de los competidores.....	127
3.3	Evaluación de desempeño de <i>Baldwin</i>	131
3.3.1	Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia	132

3.3.2	Inversiones en mercadotecnia y precios	137
3.4	Finanzas.....	143
3.4.1	Indicadores generales	143
3.4.2	Volumen de ventas	145
3.4.3	Rentabilidad.....	146
3.4.4	Apalancamiento	147
3.4.5	Liquidez.....	148
3.4.6	Mercado de valores.....	149
3.5	Operaciones.....	150
3.5.1	Administración y utilización de planta.....	150
3.5.2	Automatización.....	151
3.5.3	Costos y productividad.....	152
3.6	Recursos Humanos	154
3.7	Conclusiones.....	156
CAPÍTULO 4.....	157
4.1	Introducción.....	158
4.2	Análisis del panorama de la industria	158
4.2.1	Balance Scorecard general.....	158
4.2.2	Estrategias de los competidores.....	159

4.3	Evaluación de desempeño de <i>Baldwin</i>	162
4.3.1	Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia	165
4.3.2	Inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas) y precios	170
4.4	Finanzas	176
4.4.1	Indicadores generales	177
4.4.2	Volumen de ventas	178
4.4.3	Rentabilidad.....	179
4.4.4	Apalancamiento	180
4.4.5	Liquidez	181
4.4.6	Mercado de valores.....	182
4.5	Operaciones	183
4.5.1	Administración y utilización de planta.....	183
4.5.2	Automatización.....	184
4.5.3	Costos y productividad.....	186
4.6	Recursos Humanos	188
4.7	<i>TQM</i>	190
4.8	Conclusiones	191
CAPÍTULO 5	192
5.1	Introducción	193

5.2	Análisis del panorama de la industria	193
5.2.1	BSC general.....	193
5.2.2	Estrategias genéricas por empresa.....	194
5.3	Evaluación de desempeño de <i>Baldwin</i>	198
5.3.1	Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia	201
5.3.2	Inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas) y precios.....	206
5.4	Finanzas.....	212
5.4.1	Indicadores generales	212
5.4.2	Volumen de ventas	213
5.4.3	Rentabilidad.....	215
5.4.4	Apalancamiento	216
5.4.5	Liquidez.....	217
5.4.6	Mercado de valores.....	218
5.5	Operaciones.....	219
5.5.1	Administración y utilización de planta.....	219
5.5.2	Automatización.....	221
5.5.3	Costos y productividad.....	221
5.6	Recursos Humanos	224
5.7	<i>TQM</i>	225

5.8	Conclusiones.....	227
	CAPÍTULO 6.....	229
6.1	Introducción.....	230
6.2	Análisis del panorama de la industria.....	230
6.2.1	BSC general.....	230
6.2.2	Estrategias genéricas por empresa.....	231
6.3	Evaluación de desempeño de <i>Baldwin</i>.....	235
6.3.1	Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia.....	238
6.3.2	Inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas) y precios.....	243
6.4	Finanzas.....	250
6.4.1	Indicadores generales.....	250
6.4.2	Volumen de ventas.....	252
6.4.3	Rentabilidad.....	253
6.4.4	Apalancamiento.....	254
6.4.5	Liquidez.....	256
6.4.6	Mercado de valores.....	257
6.5	Operaciones.....	258
6.5.1	Administración y utilización de planta.....	258
6.5.2	Automatización.....	260

6.5.3	Costos y productividad	261
6.6	Recursos Humanos	264
6.7	TQM	264
6.8	Conclusiones.....	266
CAPÍTULO 7		267
7.1	Introducción.....	268
7.2	Reflexiones de la competencia de <i>Capstone</i>.....	268
7.2.1	Estrategia empleada por Baldwin.....	268
7.2.2	Ajustes propiciados por la competencia	270
7.2.3	Principales problemas durante la competencia.....	271
7.2.4	Análisis del resultado obtenido.....	273
7.2.5	Aplicación del simulador a la vida profesional de los estudiantes	276
7.3	Modalidad de Simulador de Negocios	277
7.3.1	Pedro Durán López.....	277
7.3.2	Luis Eduardo González	279
7.3.3	Christian Efraín Nuño Gómez	280
7.3.4	Moisés Estrada Ramírez	281
7.4	Experiencia de la Maestría en el ITESO	283
7.4.1	Pedro Durán López.....	283

7.4.2	Luis Eduardo González	285
7.4.3	Christian Efraín Nuño Gómez	286
7.4.4	Moisés Estrada Ramírez	287
7.5	Conclusiones.....	288
	Referencias	289

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

Este capítulo del trabajo de obtención de grado corresponde al marco teórico, dentro del cual se explican temas relacionados con la empresa y su negocio, tales como las estrategias, el posicionamiento y modelos de negocio, cada uno de ellos se aterriza a casos de empresas internacionales. Es fundamental para los líderes de las empresas que se tengan claros todos los conceptos analizados en este capítulo para posteriormente llevarlos a la práctica y obtener resultados a partir de ellos.

1.2 Planeación estratégica

Para maximizar el beneficio un enfoque común es buscar un mejor desempeño; ya sea siendo más eficientes, más eficaces, o generando una mayor satisfacción para los clientes.

Otro enfoque es obteniendo una mayor participación del mercado, ya sea tomando clientes de los competidores, vendiendo más a los clientes cautivos, buscando mercados fuera de las fronteras naturales, o diversificando su canasta de productos o servicios ofrecidos.

Los ejemplos antes mencionados son esfuerzos aislados, que efectivamente pueden potenciar los resultados, pero difícilmente serán sustentables si no son parte de algo más amplio. Lo que un líder debe buscar son ventajas competitivas que se puedan incrustar en un modelo integral de negocio. En la ilustración 1 se muestran los componentes de un modelo de negocio típico explicando de manera general las acciones a realizar en cada etapa.

Ilustración 1 Componentes de un modelo de negocio típico.



Nota: Creado con datos de Hill & Jones (2012)

Un enfoque aconsejable es diseñar una serie de estrategias que los diferencien, que puedan trabajar en conjunto y generar sinergias para así dar forma a un modelo de negocio sustentable con sólidas ventajas competitivas; es posible llegar a este objetivo mediante un proceso de planeación estratégica.

La información es el recurso más valioso hoy en día, y por consecuencia, un factor clave para el éxito. Muchos de los datos que se necesitan son del dominio de los mismos empleados de la organización y es por esto por lo que, aunque el líder debe dirigir el plan maestro cada gerente o sublíder debe encargarse de desarrollar estrategias específicas dentro de su alcance, pero con miras a formar parte integral del modelo de negocio general establecido (The Economist, 2017).

Otra parte clave de la información que se utilizará está en el entorno, y es necesario la organización invierta el tiempo y recursos necesarios para un análisis a conciencia. La compañía debe entender la intensidad de la competencia que puede enfrentar y la dinámica imperante entre ellos, la amenaza de nuevos participantes, el poder de los compradores, la fuerza que sobre el

mercado ejercen los proveedores y las amenazas de sustitutos para nuestra oferta de valor (Porter M. , 1980).

Hill y Jones (2012) proponen el siguiente método para realizar la planeación estratégica en las organizaciones:

1. Seleccionar la misión corporativa y los principales objetivos corporativos.
2. Analizar el entorno competitivo para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno interno operativo de la organización para identificar las fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que apuntalen las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades para poder tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y los principales objetivos de la organización. Deben ser congruentes y construir un modelo de negocio viable.
5. Implementación de las estrategias.

Aunque seguir el método antes referido es efectivo, es importante que el líder ser mantenga abierto a otras alternativas que puedan surgir sobre la marcha, desde distintos frentes de la compañía, derivadas de procesos menos formales, y que no por esto se debe demeritar su posible impacto en la generación de ventajas competitivas nuevas que apuntalen la posición de la empresa.

Puntos adicionales importantes que considerar son que las estrategias deben ser flexibles, deben de replantearse en muchos casos durante su implementación, se debe de vislumbrar distintos escenarios, preparar diversos planes de acción y abandonarlas cuando los resultados no

son los esperados. La capacidad de reacción de la organización será clave para obtener los resultados planeados.

1.3 Estrategia

De acuerdo con Porter (1996) es importante discernir que la estrategia es algo que va más allá de ser competitivo. Eventualmente las ventajas competitivas pueden ser replicadas por los rivales y más aún en estos tiempos donde la información fluye a una velocidad vertiginosa. La estrategia es algo que hace única a la organización.

Al diseñar una estrategia se debe tener en cuenta la toma de decisiones. Estas diferenciarán a la compañía del resto de los competidores. Las mismas decisiones también implicarán concesiones, por ejemplo, nichos de mercado que se dejarán pasar, listado de productos o servicios reducidos, entre otros.

En pocas palabras la estrategia es mediante diferentes actividades generar una posición valiosa y única (Porter M. , 1996).

Como ejemplo de una estrategia exitosa la empresa brasileña *Natura*, fabricante de productos de cuidado personal, se comprometió con innovar de manera constante en su portafolio con ingredientes únicos y un canal de distribución conveniente para sus usuarios que con el tiempo se ha vuelto difícil de replicar (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

1.3.1 Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico es cuando las empresas logran ofrecer una ventaja competitiva mediante la implementación de estrategias que permitan destacar por encima de la competencia. Dicha ventaja puede presentarse en la producción, precio, distribución, venta o diseño del producto o servicio. Existen tres grandes fuentes de posicionamiento estratégico:

- El primero está relacionado a la variedad de productos ofrecidos, usualmente relacionado con ventajas productivas y apuntaladas por una cadena de valor superior.
- El segundo está asociado con nichos de mercado, donde se trata de ofrecer el mayor número de productos a un segmento diferenciado de la población.
- El tercero se relaciona con la accesibilidad, y es el menos frecuente, puede ser, por ejemplo, orientado a atender poblaciones rurales o en zonas de alta densidad de población.

En el caso de *Natura* de Brasil su posicionamiento está más cercano a la segunda fuente ya que se han enfocado en la clase media y alta con productos cosméticos y de cuidado personal premium para distintas etapas de su vida (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

1.3.2 Concesiones

Porter (1996) se percata que al definir una estrategia diferenciada las compañías se ven en la necesidad de hacer elecciones que frecuentemente implican sacrificios. Esto se hace en aras de encontrar un espacio en el mercado al que difícilmente puedan acceder sus rivales y tener coherencia en su operación, posicionamiento y estrategias. Los detonantes de estas concesiones son tres:

- En primera instancia la imagen o reputación. Es difícil abarcar en la mente de los consumidores rangos amplios de percepción; la marca es premium o accesible, especializada o generalista, es difícil ser blanco y negro a la vez.
- La segunda razón de hacer concesiones se deriva de las propias actividades; si la línea de producción se enfoca en detalles a mano y piezas únicas, ¿Cómo se puede atender un mercado de masas?

- La tercera razón está relacionada con los límites: la dirección al tener un mercado amplio tendrá que decidir cuál es la prioridad. De no hacerlo sus recursos carecerán de dirección y sus probabilidades de éxito serán menores.

Cuando *Natura* entró al mercado argentino se enfrentó a una difícil crisis económica en el país, su postura fue no incrementar precios con el fin de transmitir al mercado su compromiso a largo plazo tanto con sus consumidores como con vendedores. La compañía tuvo que hacer una concesión en su utilidad para mantener su imagen y reputación que era lo principal en la etapa de introducción (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

1.3.3 Estrategias genéricas

Existen tres estrategias genéricas donde es posible agrupar a las organizaciones las cuales son descritas por Porter (1996). Estas son: costo, diferenciación y enfoque.

La primera implica eficiencia. La utilidad se logra aprovechando los recursos de mejor manera que los competidores y regularmente tiene que estar relacionada con una alta participación de mercado para ser realmente efectiva.

La segunda, diferenciación, implica ser único. El costo en estrategia no es el asunto central sino ofrecer a los consumidores un valor agregado difícilmente replicable en el mercado. La rentabilidad se logra de esta manera y se opera regularmente con márgenes más holgados. Regularmente implica sacrificar participación de mercado por un halo de exclusividad.

La tercera; enfoque, en grupos, productos o geográfico. Implica limitantes en el mercado objetivo, pero a cambio se obtiene un rendimiento mayor.

Una organización que no defina su estrategia de manera firme tendrá dificultades para mantenerse a flote ya que no obtendrá ninguno de los beneficios derivados de cada una de ellas y por el contrario solo sufrirá los lados negativos de las mismas. Las empresas en esta situación

deben hacer los esfuerzos necesarios para enfocarse al camino que se alinee a su visión de modelo de negocio.

Natura ha optado por una estrategia de diferenciación enfocada, ya que se posiciona como un producto para segmentos de consumidores de ingresos medios y altos. Es interesante observar que al haber cubierto ya la mayor parte de este segmento en su país de origen su estrategia es llegar a estos mismos segmentos en otras regiones del planeta (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

1.3.4 Evaluación de la estrategia

Una organización que quiera enfocar sus recursos y esfuerzos de manera adecuada y por consiguiente lograr mejores resultados, debe de hacer un análisis multidisciplinario de sus actividades principales y medir en que porcentaje está alcanzando los objetivos fijados.

Para este fin Kaplan y Norton (1992) diseñaron una herramienta llamada *Balanced Scorecard (BSC)*. Este instrumento se puede describir como “un conjunto de indicadores que le da a la alta dirección una visión rápida pero completa del negocio, incluye mediciones financieras, mediciones operativas de la satisfacción del cliente, procesos internos, innovación y mejoras” (Kaplan & Norton, 1992).

La esencia de esta herramienta es resumir en pocos indicadores y de forma ágil el desempeño y evitar la burocracia de los procesos de medición de antaño que adolecen de exceso de información que se presenta de forma poco clara y que en muchos casos no permiten reaccionar de forma oportuna.

Otra de las ventajas de esta herramienta es que al analizar múltiples dimensiones se vuelve mucho más claro cuando la mejora de alguno de los aspectos de la organización se logra en función del sacrificio de alguna otra, por ejemplo, incremento en ventas contra reducción de

utilidad o mejor de calidad contra incrementos de costos de producción. Su éxito radica en su enfoque, el cual es hacia la estrategia y no al control; además de enfatizar la interacción entre los diversos actores involucrados más allá de sus logros y objetivos individuales (Kaplan & Norton, 1992).

Para lograr el éxito empresarial en un mundo híper competitivo, donde las amenazas ya no solo están en su entorno inmediato, sino que pueden venir de cualquier parte del planeta, las organizaciones deben llevar a cabo un análisis interdisciplinar y estructurar su modelo de negocio definiendo claramente la dirección que pretenden tomar. Deben de tener en cuenta que la flexibilidad es ahora una habilidad de supervivencia y estar dispuestas a girar el timón cuando los resultados no sean los esperados o el mercado cambie sus necesidades.

Los avances teóricos en gestión empresarial brindan un sinnúmero de herramientas para las compañías, pero ninguna de ellas es infalible o la única solución para abordar los problemas derivados de los deseos de los consumidores, la competencia del mercado o el entorno económico. Los directivos deben ser capaces de seleccionar las más adecuadas y desarrollar nuevas cuando sea necesario para mantenerse a la cabeza de la competencia.

1.4 Cinco fuerzas competitivas de Porter

Para desarrollar una estrategia que permita obtener una ventaja competitiva, la empresa debe considerar cinco fuerzas competitivas básicas de la industria definidas por Porter (1980). son: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de compradores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. En la ilustración 2 se muestra un diagrama de ellas, las cuales en conjunto determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad del negocio; la mayor fuerza o fuerzas que gobiernen la industria se vuelven fundamentales en el proceso de formulación de la estratégica.

Ilustración 2 Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Nota: Elaborada con datos de Porter (1980)

1.4.1 Nuevos entrantes

La amenaza sobre nuevos entrantes en la industria depende en gran medida de las barreras de entrada que está presente en conjunto con la reacción de los competidores existentes a la que el nuevo entrante puede enfrentarse. Si son altas, el nuevo entrante debe enfrentar duros golpes estratégicos por parte de las compañías establecidas en el mercado, lo cual hace que la amenaza de entrada sea baja. Según Porter (1980) existen algunos tipos de barreras de entrada, las cuales se explican a continuación.

- Economías de escala: se refieren a la disminución de los costes unitarios de un producto (u operación o función que impacta directamente en la fabricación de un producto) con relación al volumen absoluto por cada incremento en el periodo.

- La diferenciación del producto: medios de diferenciación de productos establecidos por empresas con identificación de marca y lealtad de los clientes, que provienen de la publicidad pasada, el servicio al cliente, las diferencias de productos, o simplemente estar en primer lugar en la industria.
- Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, particularmente si se requiere capital para la publicidad por adelantado o investigación y desarrollo.
- Desventajas de costo independientemente de la escala: las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos no replicables por los potenciales participantes sin importar su tamaño y economías de escala. La tecnología patentada de productos, el acceso a materia prima, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales y el aprendizaje o la curva de experiencia son algunas de ellas.
- El gobierno: una de las principales barreras de entrada son las políticas gubernamentales. El gobierno puede limitar o incluso impedir la entrada en industrias estableciendo controles tales como el requerimiento de licencias, así como limitar el acceso a las materias primas.

1.4.2 Rivalidad entre competidores en la industria

Entre los competidores de una misma industria, la rivalidad se presenta mediante la competencia de precios, campañas publicitarias, introducción de productos y el aumento de servicio al cliente o garantías. Dicha rivalidad se intensifica cuando uno o más competidores sienten presión del mercado o ven la oportunidad de mejorar su posicionamiento (Porter M. E., 1980).

Los competidores pueden diversificarse en cuanto a sus estrategias, orígenes, personalidades y sus relaciones con otras empresas del medio, teniendo diferentes objetivos y

estrategias para competir, de tal manera que continuamente en el proceso algunas están a la cabeza de otras. En ocasiones las barreras de salida son elevadas, lo cual puede darse por factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas que en competencia por el negocio a pesar de tener una baja rentabilidad.

1.4.3 Productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan los beneficios posibles de una industria fijando un tope a los precios que esta podría obtener de una manera rentable. Entre más atractivo sea el desempeño de la alternativa ofrecida, mayor será la limitante de beneficios para la industria. Dichos productos o servicios se pueden identificar cuando estos satisfacen la misma necesidad del consumidor. En ocasiones, se dan a través de acciones colectivas de una misma industria, que pueden involucrar la mejora de calidad del producto, técnicas de mercadotecnia, mayor disponibilidad de los productos entre otros (Porter M. E., 1980).

1.4.4 Poder de negociación de clientes

Los clientes pueden presionar a la industria provocando la disminución de precios, negociando una mayor calidad o más y mejores servicios, haciendo que las empresas compitan entre sí a expensas de la rentabilidad del sector.

El poder de cada grupo de clientes en la industria depende de la situación del mercado y de la importancia relativa de su compra en comparación con el negocio en general, pueden obtener un mayor poder de negociación si (Porter M. E., 1980):

- Compran grandes volúmenes
- La cantidad para adquirir representa un porcentaje significativo de los costos del vendedor
- Los productos de la industria son estándar o sin diferenciación

- El cambio en el costo es variable
- La utilidad del vendedor es baja
- El comprador representa una amenaza de una integración hacia atrás
- El comprador está bien informado sobre la situación del mercado.

1.4.5 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en una industria con la amenaza de subir los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios a adquirir. De esta manera, los proveedores con alto poder pueden limitar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Las condiciones que hacen que los proveedores tengan un alto poder de negociación son similares a las de los clientes (Porter M. E., 1980):

- Cuando la industria es dominada por pocas empresas y está muy concentrada.
- No presenta amenaza de productos sustitutos.
- La industria que compra no es un cliente importante para el grupo de proveedores
- El producto del proveedor es importante para el negocio del comprador
- Los productos de los proveedores son diferenciados o implican variación en el costo
- Si el grupo de proveedores representa una amenaza de integración hacia adelante.

Es importante que las empresas entiendan cómo se rigen cada una de estas fuerzas en sus industrias para tener una toma de decisiones mucho más asertiva y por ende desarrollar una estrategia que les ayude a liderar el mercado en el que se encuentren.

1.5 Intimidad del cliente y otras disciplinas

Uno de los factores determinantes en el ejercicio de ganar participación de mercado radica en la importancia de redefinir el valor de sus clientes, así como lograr elevar las expectativas de estos.

Existen tres principales disciplinas de valor (Treacy & Wiersema, 1993):

- **Excelencia operativa:** la cual basa su estrategia en proporcionar a los clientes un servicio o producto confiable, ofreciendo un buen precio y una modalidad de entrega que garantiza el no tener dificultades, buscando siempre generar los costos mínimos de productos mediante la optimización de procesos y el aumento de volúmenes de fabricación.
- **Intimidad con el cliente:** Se fundamenta en la adaptación de los servicios y productos a los requerimientos específicos de cierto nicho, cubriendo las necesidades de cada cliente hasta llegar a la personalización. Busca una relación con el comprador a largo plazo y no solo una transacción.
- **Liderazgo de producto:** Esta disciplina de valor se encuentra orientada a la innovación. Busca ser creativos en la solución de problemas e inclusive buscar alternativas que cubran las áreas de mejora para sus mismos productos o servicios. Esta disciplina no tiene periodo de descanso, el factor tiempo es aún más importante que la calidad.

Es importante considerar al menos una de estas disciplinas al momento de definir las estrategias del negocio y definir el segmento de mercado que se pretende impactar con el fin de otorgar un producto o servicio al mercado que tenga un valor para sus clientes.

1.5.1 *Soriana y Comercial Mexicana*

Son empresas mexicanas de supermercados y almacenes que desde su fundación han tenido un crecimiento gradual y constante abriendo cada vez más sucursales a lo largo del país. *Soriana*

por su procedencia del norte del país comenzó a tener mayor participación de mercado en esa zona, mientras que comercial mexicana hizo lo propio en el centro y sur México. En el año 2015 debido a crisis financiera y en base a la decisión de cambiar su modelo de negocio, *Comercial Mexicana* vendió mediante una oferta pública las sucursales de algunos formatos de sus tiendas a organización *Soriana*. A continuación, se expondrán los detalles de cada empresa, sus estrategias competitivas y los motivos que impulsaron a comercial mexicana para la venta de sus formatos de tiendas.

1.5.1.1 Soriana

Soriana es una empresa dedicada a las tiendas de autoservicios en México, fundada en 1968 en la ciudad de Torreón Coahuila, siendo el supermercado de origen mexicano más grande del país hoy en día, con presencia en más de 263 municipios y en todos los estados de la república mexicana, además de contar con centros de distribución en ocho de estos.

Soriana cuenta con cinco valores en los cuales fundamentan su operación los cuales son:

(Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015).

1. Ser correctos y amables
2. Un equipo con una misma meta: deleitar al cliente
3. Cumplimos con los resultados
4. Nos anticipamos e innovamos
5. Estamos comprometidos con *Soriana*

1.5.1.2 Estrategia Genérica Soriana

Esta compañía estaba orientada según las estrategias genéricas de Porter mencionadas anteriormente en este documento (Porter M. , 1980) en el amplio liderazgo en costos, al buscar ofrecer los mismos productos que sus competidores, pero dando un precio más bajo. Dicho

enfoque se vio fortalecido al adquirir 159 unidades de autoservicio de *Comercial Mexicana* durante el año de 2015 y 2016.

La misión establecida en su informe de 2015 (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015) se encuentra alineada a esta estrategia, estableciendo que además asegurar una estrecha relación con proveedores, colaboradores, la sociedad y el medio ambiente, declara una búsqueda de la satisfacción de los clientes, específicamente en las comunidades donde tienen presencia, esto habla de buscar la satisfacer a cada tipo de consumidor mediante su diversa oferta de tiendas.

1.5.1.3 Disciplinas de Valor Soriana

Con respecto a las disciplinas de valor (Treacy & Wiersema, 1993), el grupo *Soriana* busca la manera de diferenciarse de sus competidores, mediante la intimidad con el cliente. Cuenta con diversas acciones como el hecho de capacitar a los colaboradores dándoles herramientas para solventar las necesidades de los clientes, así como tomar sugerencias de estos que ayudan a conseguir una experiencia completa de compra y lograr su satisfacción tanto en el servicio, como en la variedad de productos que ofrece (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015).

Otra herramienta utilizada, es la de la llamada tarjeta de lealtad, donde el cliente puede acumular puntos que posteriormente canjean por productos. Además, derivado de la adquisición antes mencionada, se cuenta con un mayor número de sucursales que ofrecen la comodidad a los clientes de tener una tienda más cercana a su hogar (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015).

El primer y segundo valor de *Soriana* mencionados en la sección anterior refuerzan la disciplina de valor de intimidad con el cliente. Ser amables y correctos habla de una relación

estrecha, de atención y escucha activa hacia sus clientes, mientras que el segundo valor, donde establece como meta deleitar al cliente habla por sí mismo, al poner como centro de su operación las preferencias, cumplir las necesidades y requerimientos del consumidor. Los primeros dos valores ponen en contexto la estrategia de la compañía. Por otra parte, en su modelo de negocio ponen en práctica la disciplina de excelencia operativa al ofrecer productos a precios competitivos y contar con un importante número de sucursales alrededor del país de manera que sea accesible para el consumidor.

1.5.1.4 Tácticas de Soriana

Es obvio que la mayor cantidad de tiendas incrementa la presencia de la marca en todo el país, esto es un hecho importante debido a que la mayor cantidad de operación se encontraba en el norte de México. Esta expansión representa uno de los principales objetivos de la compañía en su búsqueda de un mejor posicionamiento de mercado, sin embargo, no es la única táctica empleada (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015).

Otra táctica que se utiliza es la de ofrecer una combinación de valor y precio en sus productos, ofreciendo una base de más de 1000 de primera necesidad que van desde los alimenticios, papel y limpieza del hogar, además de ofrecer precios bajos en diferentes artículos todos los días.

Se busca contar con una imagen cercana al consumidor con la finalidad de generar empatía, esto se demuestra en el logotipo de la compañía, al representar un corazón y la letra “S” haciendo referencia al nombre de la empresa. Se promueve tener espacios agradables para que el cliente tenga una sensación de comodidad, por ello se trabaja constantemente en remodelaciones de las diferentes sucursales (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015).

Por último, otra de las tácticas va relacionada a la capacitación del personal y la finalidad de ofrecer un servicio más cercano al consumidor y de esta forma dar cumplimiento al segundo valor de la empresa.

La responsabilidad social representa en el grupo un importante rubro dentro de las estrategias de crecimiento, se cuenta con la *Fundación Soriana* apoyando a diferentes instituciones benéficas principalmente enfocadas en niños, el uso de energía limpia mediante la instalación de parques eólicos para la generación de energías renovables, *Soriana Universidad* otorgando becas a las familias de sus colaboradores, además de impulsar a los productores regionales para generar un mayor dinamismo de la economía (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015).

Es importante remarcar la solidez financiera con la que cuenta la empresa y es uno de los objetivos primordiales. *Soriana* reportó un crecimiento de 14.9% de utilidad neta durante el 2015 (Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, 2015), y si bien es cierto se tuvo que aumentar el nivel de apalancamiento debido a la adquisición antes mencionada, estos números respaldan la decisión de expansión y apuntan a que la compañía no solo continúe sino, amplifique su tendencia de crecimiento.

1.5.2 Comercial Mexicana

Comercial Mexicana era cadena de supermercados fundada en el año 1944 en la Ciudad de México. El primer supermercado bajo el nombre de comercial mexicana fue abierto en 1962 en la Ciudad de México. Su principal crecimiento fue durante la década de los setenta cuando se abrieron alrededor de 20 sucursales donde se ofertaban productos perecederos, comestibles y prendas de vestir.

Durante el año de 1974 se comenzó con la expansión hacia el interior del país teniendo mayor presencia en la zona centro. Como resultado de ello, en 1981 *Comercial Mexicana* adquiere a la cadena de supermercados *Sumesa* y en 1989 abren la primera tienda con el concepto bodega comercial mexicana. Años más adelante se comenzó a abrir otros conceptos de supermercados, como el formato mega en 1993 el cual competía con hipermercados de venta al por mayor, así como el formato *City Market* el cual estaba enfocado en clientes más demandantes tanto en calidad de productos como en servicio y experiencia de compra (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014).

1.5.2.1 Estrategia genérica comercial mexicana

Por otra parte, de acuerdo con las estrategias genéricas de Porter (1980) y a lo mencionado en su reporte anual (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014) *Comercial Mexicana* está empleando una estrategia genérica competitiva de diferenciación enfocada, lo cual está alineado a su misión de proporcionar la mejor experiencia de compra a sus clientes proveyendo productos de la mejor calidad. Con la venta de 159 supermercados de los formatos *Mega*, *Tienda Comercial Mexicana*, *Bodega Comercial Mexicana*, y *Alprecio a Organización Soriana, S.A.B. de C.V.* en enero de 2015 y concluyendo la venta de *restaurantes california, S.A. de C.V* a grupo *gigante S.A.B. de C.V* en marzo de ese mismo año (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014), *Comercial Mexicana* comenzó un nuevo enfoque de su estrategia competitiva.

Si se toma en cuenta la estrategia competitiva a la que estaban alineados los formatos vendidos a *Soriana*, estos seguían una estrategia de liderazgo en costos puesto que buscaban ofrecer precios bajos frente a sus competidores, así como también contaban con construcciones de instalaciones agresivas y economías de escala.

En cuanto a la venta de *restaurantes californias*, *Comercial Mexicana* se desprendió de un negocio que se encontraba en un mercado diferente; al de la venta al por menor y en el cual se desviaba atención y recursos que podían ser utilizados para aumentar su participación de mercado en el sector de supermercados y para continuar su misión de ofrecer a sus clientes las mejores opciones y experiencia de compra que represente una diferencia frente a sus competidores.

1.5.2.2 Disciplinas de valor de Comercial Mexicana

Al mantener los formatos de *The City Market*, *Fresko* y *Sumesa*, *Comercial Mexicana* apostó por la generación de valor hacia sus clientes enfocándose principalmente en liderazgo en producto y cubriendo algunos aspectos de la excelencia operacional (Treacy & Wiersema, 1993).

Comercial Mexicana visualiza un potencial de crecimiento en estos formatos de supermercado los cuales están enfocados en satisfacer a los clientes que demanden una mejor experiencia de compra, ofreciendo gran variedad de productos exclusivos (gastronómicos) y un servicio de alta calidad (2014). Siguiendo el principio de ofrecer a sus clientes las mejores opciones y experiencia de compra forma parte de las compañías que buscan distinguirse por un liderazgo en producto (Treacy & Wiersema, 1993).

Cuando en 2009 se abrió el primer supermercado *Fresko*, este formato tuvo una aceptación inmediata por los clientes por su concepto innovador tanto de las instalaciones como el modelo de negocio que permitía una experiencia rápida de compra y alta calidad tanto en los productos como en el servicio (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014).

De igual manera, los productos exclusivos que se pretenden ofrecer en estos formatos de supermercados buscan ser a precios competitivos. *Comercial Mexicana* seguirá otorgando un beneficio económico a sus clientes y es por ello por lo que decidieron continuar con las

promociones que ya formaban parte tradicional del corporativo como lo son miércoles de plaza, *sabados de carnisalchichonería*, monedero naranja y programas de pago en puntos por lealtad. Con la continuidad de estos programas buscando un beneficio económico para sus clientes, *Comercial Mexicana* pretende cubrir algunos aspectos de la excelencia operacional (Treacy & Wiersema, 1993).

1.5.2.3 *Objetivos de Comercial Mexicana*

Comercial Mexicana planea tener un crecimiento en los formatos de tiendas ya mencionados en las ciudades más importantes en la zona central de México, así como explorar nuevos territorios que pudieran ser factibles. Esto con la ayuda de su experiencia de gestión operacional con la que ya cuenta su equipo de trabajo (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014). Por otra parte, también pretenden enfocarse en el desarrollo de las ventas en línea a través de su sitio en internet, así como mejorar su servicio de entrega a domicilio.

Un punto clave para que *Comercial Mexicana* tomara la decisión de solo vender ciertos formatos de tiendas a *Organización Soriana* y retener los formatos *The City Market*, *Fresko* y *Sumesa* fue el porcentaje de ganancias brutas que estas representaban para el total de la compañía, el cual era entre el 22% y 24% y estaba teniendo un crecimiento constante en los años anteriores desde la primera apertura de *The City Market* en 2009 (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014). Con ello *Comercial Mexicana* comienza a apuntar hacia una estrategia de liderazgo en producto complementándola con la excelencia operacional aprovechando su experiencia.

Al haber una mayor participación de mercado por parte de *Soriana*, *Comercial Mexicana* se enfrenta a un competidor más fuerte y con mayor presencia en el país. Si bien la decisión de la venta por parte de *Comercial Mexicana* se basó en un análisis a detalle sobre las situaciones

internas y del mercado, también se puede considerar como una decisión arriesgada y perjudicial para lo que representa la marca en el mercado. Al final de cuentas *Soriana* y *Comercial Mexicana* compiten entre sí por la captación y fidelidad de los clientes y es por ello por lo que en 2018 *Soriana* prefirió desaparecer la marca *Comercial Mexicana* puesto que comenzó a haber una mayor rivalidad entre ellos reflejándose en las campañas promocionales y beneficios exclusivos para clientes frecuentes desde el 2016 (M-Brain - News Monitoring, 2016).

Tomando en cuenta que la estrategia de *Comercial Mexicana* es enfocarse en proporcionar productos exclusivos a precios competitivos y con la mejor experiencia de compra (Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V., 2014) y por otra parte la estrategia de *Soriana* está enfocada principalmente en un liderazgo en costo proporcionando precios competitivos de los productos más comerciales en el mercado, se puede concluir que ambas empresas han tomado decisiones alineadas a sus estrategias, sin embargo las de *Soriana* resultan ser más acertadas que las de *Comercial Mexicana* cuya marca ha sido desaparecida en la industria de venta al por menor (Pallares, 2018).

1.6 El crecimiento de las empresas

Las compañías y sus accionistas buscan lograr crecimiento y rentabilidad sostenida como bien refiere Rita Gunther (2012) por consiguiente, los *CEOs* y directores fijan este objetivo a la cabeza de las prioridades de las organizaciones. De acuerdo con datos estadísticos analizados por el equipo de Gunther es poco común que las organizaciones, en especial las que han logrado ya un cierto nivel de madurez, logren mantener un crecimiento con estas características en el transcurso del tiempo.

Una idea popularmente aceptada es que el crecimiento se mueve dentro de los márgenes de la industria de la que forma parte y una expansión más allá de estos límites parece poco

probable. Otra preconcepción comúnmente considerada es que mientras más grande es una empresa se vuelve más complejo lograr una expansión sostenida. También se asume que con más años en el mercado se tiende a ralentizar la velocidad de desarrollo.

Estas y otras asunciones son mayoritariamente correctas, aunque es importante remarcar que hay casos atípicos en diversos ramos que rompen este paradigma ofreciendo al mercado un modelo de negocio diferenciado en su sector que resiste cambios en el mercado global, tecnología y prácticas de negocio. No es de extrañar que si bien se mueven en sectores muy distintos tienen características coincidentes las cuales se muestran en la ilustración 3 (McGrath, 2012).

Ilustración 3: Características de empresas con crecimiento sostenido



Nota: Creado con datos de Gunther McGrath. (2012)

Aun teniendo todas las características antes listadas la empresa debe tener en cuenta que “el crecimiento es difícil de gestionar y depende de tener objetivos claros, el efectivo necesario y un liderazgo capaz” (Kourdi, 2015, pág. 119)

1.6.1 Estrategias de crecimiento

Una de las responsabilidades principales de los directivos de una organización es fijar las estrategias que lleven al crecimiento establecido en sus objetivos. Es un error común para las

empresas confiar en la inercia de su éxito y no planear de forma adecuada y oportuna la forma en que desea alcanzar esas metas. Kourdi (2015) define cinco alternativas a las cuales pueden recurrir las organizaciones para lograr crecimiento sostenido algunas de las cuales pueden incluso trabajar de forma complementaria.

1.6.2 Crecimiento orgánico

Esta estrategia está sujeta al crecimiento del mercado, a que el desempeño de la empresa sea superior al de sus rivales o a que la compañía este ingresando a un nuevo mercado. Se alimenta del éxito de los productos o servicios ofrecidos los cuales tiene un ciclo de vida. Para continuar con esta alternativa la compañía necesita introducir nuevos productos, atacar nuevos nichos de mercado o ampliar sus canales de distribución (Kourdi, 2015).

Este tipo de crecimiento es generalmente lento y por consiguiente necesita un marco de objetivos a largo plazo y paciencia de los miembros de la organización. La planeación es fundamental ya que necesita la intervención de todas las áreas de la empresa al depender y generarse exclusivamente con los recursos propios. Respecto a la inversión necesita recursos amplios y constantes que preferentemente deben venir de la misma organización o sus accionistas.

1.6.2.1 Fusiones y adquisiciones

Esta es una vía rápida para crecer, pero también es compleja y riesgosa. Se origina regularmente por la necesidad de manejar sobrecapacidad en una determinada industria, ampliar cobertura geográfica a través de adquisición de competidores regionales, expandirse hacia nuevos productos o mercados, como sustituto de las actividades de investigación y desarrollo o para crear nuevas industrias conglomerando otras en declive (Kourdi, 2015)

Kourdi (2015) señala que las fusiones y adquisiciones deben plantearse en los casos que le den a la organización un desarrollo sostenible y constante a largo plazo y deben desarrollarse en tres fases:

- Planeación y preparación donde se contrasta esta estrategia contra otras posibles opciones, se determinan los objetivos de la estrategia y se consigue el apoyo de las partes involucradas.
- La debida diligencia en donde se audita a la compañía por adquirir para verificar a profundidad el estado de esta.
- La planeación e integración post-adquisición donde se deben integrar los objetivos, cultura y estilos de gestión de las organizaciones.

A su vez se deben manejar las expectativas de accionistas y consumidores y capitalizarlas en beneficio del objetivo de la estrategia.

1.6.2.2 Alianzas estratégicas, sociedades y proyectos conjuntos

Esta estrategia puede ser vertical lo cual implica cooperar con otras empresas a distintos niveles de la misma cadena de suministro. Otro enfoque es a nivel horizontal en el que se coopera con otras compañías de la misma industria para alcanzar objetivos definidos, como ampliar cobertura geográfica o lograr economía de escalas (Kourdi, 2015).

El objetivo de este tipo de estrategia es conseguir de forma conjunta objetivos que de forma individual no hubieran sido posibles al compartir recursos. Estas alianzas implican el compartir los beneficios generados o uso recíproco de recursos entre las empresas. Entre sus beneficios está la reducción de riesgos, compartir el costo de grandes inversiones y la retroalimentación entre culturas empresariales.

1.6.2.3 Diversificación

Comprende o bien lanzamiento de nuevos productos en el mercado donde participa la empresa o nuevos productos en mercados distintos (Kourdi, 2015). Entre sus beneficios se encuentran generar menor dependencia de un cierto segmento de clientes o productos, expandir la marca, crecimiento de la participación de mercado derivado de la sinergia, fortalecimiento ante los cambios del mercado, entre otros. La diversificación potencia el conocimiento y la infraestructura existente de la empresa, así como a los clientes y sus canales de venta.

1.6.2.4 Especialización

Dicha estrategia consiste en seleccionar el área de principal fortaleza de la empresa y concentrarse en explotar las ventajas competitivas y comparativas de la misma. Al especializarse la empresa tiene que deshacerse del resto de sus líneas de negocio y eventualmente utilizar los recursos generados en fortalecer el central. La organización debe volverse el líder y en el gran innovador del segmento si no lo logra esta alternativa se vuelve peligrosa ya que se depende totalmente de una sola línea de negocio.

1.6.3 El caso Starbucks

Starbucks es una exitosa y respetada compañía estadounidense fundada en Seattle, Washington en el año de 1971. En su red de más de 30,000 tiendas alrededor del mundo ofrecen café, bebidas, mercaderías y comida fresca. Adicionalmente producen y comercializan productos de consumo a través de canales detallistas entre los que se encuentran bebidas listas para beber, así como distintas variedades de café y té (Starbucks, 2021).

La compañía enfatiza de forma prioritaria la importancia de la experiencia que brinda a sus consumidores al acudir a sus locaciones o consumir sus productos, está comprometida con altos estándares de calidad, prácticas éticas de proveeduría, el compromiso con sus socios (como llaman a sus empleados) y su responsabilidad social (Starbucks, 2021).

Starbucks se convirtió en una compañía pública el 26 de junio de 1992 con un costo por acción de \$17 dólares americanos y actualmente cotiza por encima de los \$100 dólares americanos (Yahoo!, 2021).

1.6.3.1 Estrategias de crecimiento aplicadas por Starbucks

La compañía y sus directivos han entendido de forma exitosa que para expandir y consolidar su negocio la mejor alternativa es el utilizar diversas estrategias de acuerdo con los distintos recursos, momentos y objetivos. Este enfoque y visión los ha posicionado como los líderes del mercado de cafeterías a nivel mundial. A continuación, se ejemplifican algunas de estas estrategias:

Originalmente *Starbucks* consistía en una sola tienda que se dedicaba a tostar café y venderlo en su propia tienda. En el año 1982 la compañía comenzó a utilizar la estrategia de diversificación y a proveer café a restaurantes y bares de expreso. En el año 1985 la empresa continúa con esta estrategia y abre su primera cafetería en el centro de Seattle donde empieza a ofrecer bebidas que utilizan como base su café (Starbucks Corporation, 2011).

En el año de 1987 la empresa es adquirida por *Il Giornale*, una cadena fundada por Howard Schultz, quien se había desempeñado como director de venta al detalle y mercadotecnia de la propia *Starbucks* previamente dando origen a *Starbucks Corporation* con un total de 17 tiendas. Aquí se aprecia un ejemplo de crecimiento a través de adquisiciones descrito por Kourdi (2015).

Desde el año 1987 hasta 1994 la empresa sigue una estrategia de crecimiento orgánico en donde el número de locaciones llega hasta las 425 tiendas y a partir del año 1992 se fondea en parte de las inversiones llegadas a la compañía derivadas de su salida al mercado de valores.

En el año 1994 la empresa refuerza su crecimiento orgánico con la estrategia de diversificación al abrir su primer locación *drive-thru* en la que la experiencia completa de sus tiendas es omitida por la conveniencia del servicio de orden y entrega desde el automóvil (Starbucks Corporation, 2011).

En el año 1996 *Starbucks* inicia su expansión hacia el exterior comenzando con la apertura de su primera tienda en Japón, donde se observa un siguiente paso en su estrategia de diversificación al expandir su marca en otros países.

Durante 1998 la compañía opta por una estrategia de *joint-venture* junto con el basquetbolista Magic Johnson enfocada en aperturas en mercados desatendidos. Ya en el año de 1999 adquiere *Tazo Tea*, compañía licuadora y distribuidora de té con lo cual fortalece su proveeduría y oferta de bebidas en sus tiendas.

Después de una fuerte crisis en el 2007 la empresa revisa sus estrategias de crecimiento y las replantea mirando atrás y retomando la esencia de su negocio, a raíz de esto en el año 2008 adquiere *Coffee Equipment Company* con el fin de mejorar las máquinas de expreso de sus tiendas y devolver a sus locaciones la experiencia personalizada de la preparación de bebidas con tecnología más compacta que no obstruye la interacción entre sus empleados y el cliente (Starbucks Corporation, 2011).

Esta crisis también impulso a seguir con la política de diversificación al adquirir la cadena de tiendas especializadas en la venta de bebidas a base de té *Tevana*, con la cual planean generar una cultura del té en sus mercados similar a lo realizado con el café por su marca principal (Starbucks, 2021).

1.6.3.2 Situaciones que perjudicaron a Starbucks.

Una vez que se entendió la estrategia de crecimiento que implementó *Starbucks* explicada en el apartado anterior en donde se menciona que crecieron orgánicamente y además diversificando su catálogo de productos. Llega un momento en la vida de la compañía, en donde la apertura de tiendas empieza a incrementar, y en paralelo la introducción de nuevas categorías de productos dentro de las mismas, por ejemplo; nuevas bebidas, tazas y mercadería, café por kilo, desayunos y alimentos etc.

Para el año de 1987 hubo un crecimiento del 9%, el más alto y en el cual se tenían un total de 2,619 cafeterías en los Estados Unidos y 525 en países alrededor del mundo. Aunque hasta este punto las finanzas de *Starbucks* se veían bien, los directivos no pudieron prever el mal que le estaban haciendo a la compañía con esta estrategia de crecimiento. (Darden business publishing, 2011).

Conforme se siguió avanzando con la apertura de sucursales, las ventas comenzaron a incrementar, sin embargo, llegó un momento en donde empezaba a verse una saturación de cafeterías en ciertas zonas y por ende una especie de canibalización, esto afectó notablemente la experiencia *Starbucks* signos que no vieron a tiempo sus dirigentes al estar cegados por la estrategia de expansión y años más tarde con la llegada de la crisis económica a Estados Unidos en el año 2008 provocaría un fuerte declive en la compañía. (Darden business publishing, 2011).

De acuerdo con Fisher (2017), las empresas deben de tener cuidado cuando comienzan una estrategia de crecimiento, en la cual entran a nuevos mercados y abren sucursales en lugares atractivos, sin embargo, va a llegar el momento en el que empezarán a expandirse a zonas menos atractivas y va a ser ahí cuando se empiece a saturar el mercado y las ventas empiecen a bajar en determinados puntos de venta. (Fisher, Gaur, & Kleiberger, 2017).

Para saber cuál es el momento ideal para disminuir la velocidad de expansión, es necesario identificar ciertos métricos que se pueden reducir al ROIC (Retorno de Inversión del Capital), este indicador, nos va a ayudar a saber si el retorno de la inversión de la última sucursal abierta va a lograr, y es necesario saber; el pronóstico de ventas, gastos de operación, el capital requerido para esa nueva tienda, y cuánto el nuevo local va a canibalizar las filiales aledañas. (Fisher, Gaur, & Kleiberger, 2017).

Starbucks, tenía unos estándares para la selección de la plaza en donde abriría la nueva tienda muy altos, sin embargo, con la presión de continuar con el ritmo de apertura de establecimientos que se venía dando en los últimos años, los encargados de realizar dichos estudios se relajaron y dejaron a un lado estos criterios, y se abrieron sucursales en carreteras empezando una saturación de mercado que les terminaría costando años más tarde.

Por ende, se puede confirmar que las problemáticas a las que se enfrentó *Starbucks* fueron causa de una estregaría de expansión que no fue controlada ni medida por los CEO que pasaron por el puesto a través de los años, descuidando la experiencia que debían vivir los clientes al momento de ingresar a una cafetería, bajando los estándares de calidad, y canibalizando las tiendas con una sobrepoblación de estas.

1.6.3.3 Lo que pudo ser diferente

Hasta ahora se ha hablado acerca de la estrategia de expansión a la que se enfocó *Starbucks* y dada la presión ejercida por el entorno y por lo que había ejecutado la dirección desde que se fundó la compañía siguieron por el mismo camino, descuidado aspectos como su calidad, su cultura organizacional, y su valor agregado, el cual consistía en la experiencia que los consumidores vivían al momento de arribar a un establecimiento *Starbucks*.

Dentro de lo que hubieran podido ejecutar de una manera diferente los directivos de *Starbucks* es realizar un mejor análisis de apertura de tiendas, no dejar a un lado las especificaciones que tenían preestablecidas. Asimismo, tomar en cuenta autores como Fisher (2017), el cual, como se mencionó anteriormente, presenta una serie de métricos que ayudan a las empresas a saber en qué momento parar o alentar la apertura de sus sucursales, tomando en cuenta factores como el porcentaje de ventas que le estaría quitando el nuevo establecimiento al que ya se encuentra en la zona.

Una vez identificado el momento en el cual *Starbucks* debía dejar de expandirse a tal velocidad, debieron adoptar una estrategia en la cual utilizaran todos sus recursos en incrementar las ventas de las cafeterías que estaban establecidas y en operación. Tal cual lo hizo *McDonald's* en su momento, cuando en 1998 creció rápidamente abriendo nuevos restaurantes, en 1999 este crecimiento se empezó a alentar y fue cuando comenzaron a adquirir nuevas cadenas de restaurantes lo cual tuvo como consecuencia la caída del valor de su acción en la bolsa. Fue hasta el año 2003 cuando con la entrada de un CEO decidieron enfocarse a incrementar las ventas de sus sucursales establecidas por medio de la satisfacción del cliente y el servicio. Como resultado el margen de utilidad de *McDonald's* se duplicó en cinco años y el valor de su acción se cuadruplicó (Fisher, Gaur, & Kleiberger, 2017).

Una estrategia similar a la que ejecutó *McDonald's* le hubiera funcionado a *Starbucks*, ellos ya tenían un valor agregado que sus clientes amaban; la experiencia *Starbucks*, simplemente había que definir cuándo parar. Por otro lado, *Starbucks* podía disparar sus ventas de algunas otras formas que Fisher (2017) propone:

- Bienes raíces: Cerrar cafeterías que no son productivas, remodelar las que vayan a seguir abiertas, y en dado caso reubicarlas a una mejor ubicación.

- **Analíticas:** Utilizar ciertas herramientas que le ayuden a la compañía a determinar información como la categoría de productos que los clientes buscan (café, mercadería, desayunos, etc.), cuánta gente debe haber en sucursal para apoyarlos, y hasta los precios que se deberían establecer.
- **Desarrollo de nuevos productos:** Desarrollar nuevos productos o en este caso bebidas a través de retroalimentación o comentarios que puedan aportar los clientes con el fin de innovarlos.
- **Dotación de personal:** Tener al personal adecuado para mantener la atmósfera que necesita la experiencia *Starbucks*, así como los entrenamientos y capacitaciones esenciales para que los empleados sepan cómo mantener la cultura organizacional cuando el cliente esté presente.
- **Estrategia de canales:** *Starbucks* tiene que estar abierto a adoptar diferentes canales para hacerle llegar el producto al cliente apoyándose de las herramientas digitales, obteniendo provecho de su aplicación y página web.
- **Políticas de atención al cliente:** Implementar tarjetas de recompensas, quizá regalar café a sus clientes principales, otorgar descuentos a los clientes que no tuvieron la mejor experiencia durante su visita al establecimiento.

1.7 Financiando el Crecimiento

En este apartado se habla de la importancia de una elección adecuada de la fuente de recursos económicos necesarios para la operación y crecimiento de las organizaciones, así como algunos indicadores importantes a monitorear, con la finalidad de tener elementos de toma de decisión que ayuden a mantener un correcto desempeño, así como prevenir posibles problemas operativos y financieros.

Para el financiamiento existen dos fuentes, la inversión interna y la externa, ambas alternativas son viables dependiendo de la situación de la compañía y la estrategia que se ha decidido tomar.

El autofinanciamiento es aquel que se realiza mediante los medios propios de la compañía, con las utilidades obtenidas por la misma empresa, venta de activos, posibles reducciones en el capital de trabajo, generación y ventas de acciones o mediante el incremento de capital social, todas estas fuentes fungirán como reinversión con la finalidad de generar crecimiento (Churchill & Mullins, 2001), esta alternativa tiene como beneficios el que no existe un pago de intereses, se accede al recurso económico de una manera más directa debido a la ausencia de trámites y aprobaciones previas, generando una ventaja competitiva al ejecutar las inversiones de una manera expedita, sin embargo existen algunas desventajas de esta modalidad, como que genera un crecimiento más lento de la compañía, además de ser recomendado para inversiones de corto y mediano plazo.

Por otro lado, el financiamiento externo es aquel que su procedencia es mediante la inyección de fuentes ajenas a la compañía, principalmente de instituciones financieras mediante la expedición de un crédito (Rosado, 2017), los beneficios principales son que no se requiere de una inversión de los socios, esto otorga mayor cantidad de flujo de efectivo para la operación de la compañía, mientras que las desventajas son, que se debe ofrecer garantías acordes a los montos solicitados, además de que las tasas de interés deben ser cubiertas, este tipo de financiamiento se recomienda para inversiones mayores a tres años.

Cabe resaltar que si bien las estrategias de crecimiento son indispensables para las compañías, es de suma importancia buscarlo de manera paulatina y bien planeado, debido a que apresurarlo puede ocasionar diversos problemas a futuro, en compañías donde el crecimiento es

mucho mayor al del mercado, es común que para futuros años no les sea posible obtener dicho incremento de una manera constante (Doobs & Koller, 1998), por tanto sus acciones no aumentan de valor y después de tener esos aumentos acelerados, posteriormente solo generan resultados ordinarios, otro caso son las expansiones no justificadas, que ocasionan incrementos a las deudas, pérdidas importantes de margen e inclusive baja de personal, es por ello que el desarrollo de la compañía deberá realizarse apegado a una estrategia sabia, con la finalidad de mantener un incremento idóneo, tanto para los colaboradores de la empresa como para los accionistas.

1.7.1 Indicadores de Desempeño

Normalmente las compañías cuentan con una estrategia definida, sin embargo no en todos los casos tienen la capacidad de identificar las situaciones donde esta estrategia está fallando, lo cual dificulta la posibilidad de realizar cambios repentinos para ajustar, provocando que la compañía sea poco flexible; cuando esto ocurre es debido a que pasaron por alto algunas situaciones, números o comportamientos propios y del mercado, es por ello que los indicadores de desempeño son un aspecto importante para el sostenimiento y correcto desarrollo de las empresas, dentro de los indicadores económicos más utilizados se encuentran (Damodaran, 2007):

- El *EBIT* que son las utilidades previo a la reducción de impuestos e intereses o también llamada utilidad de operación, se obtiene mediante la resta de los gastos y costos a la cantidad de ventas totales.
- *ROIC* otorga el rendimiento por el capital invertido y se calcula dividiendo el *EBIT* sobre el capital.

- *ROE* que significa retorno de capital y se calcula mediante la división de la utilidad neta sobre el capital invertido.

Adicional a estos indicadores existen otros del ramo comercial que pueden otorgar una visión importante para la toma de decisiones, algunos ejemplos son: reducción de inventarios, ciclo de conversión de efectivo, comparativo de precios, la cartera de clientes, valor agregado, posicionamiento del producto o servicio en el mercado, tráfico y seguidores de redes sociales y página web, así como los indicadores propios de las áreas de ventas y mercadotecnia (Churchill & Mullins, 2001).

1.7.2 Caso Panera Bread Company (Panera)

Panera es una cadena americana de restaurantes de comida rápida que está enfocada en ofrecer a sus clientes una experiencia agradable durante la merienda o la cena disfrutando de productos saludables y de alta calidad. Su modelo de negocio se centra sobre todo en ofrecer pan fresco, recién hecho y con los mejores ingredientes los cuales estén acompañados de un ambiente relajado y acogedor (Lipson, 2019).

Panera revolucionó el concepto que se tenía de los restaurantes de comida rápida dado que ofrece productos saludables y frescos acompañados de un ambiente agradable. A diferencia de sus competidores en este segmento, esta organización busca crear un ambiente acogedor donde sus clientes disfruten del momento de consumir alimentos de alta calidad y su precio es de acuerdo con ello, siendo esto de igual manera un diferenciador (Lipson, 2019).

1.7.2.1 Estrategia genérica de Panera

Con lo mencionado anteriormente es posible deducir que la estrategia de *Panera* está basada en la estrategia competitiva de diferenciación enfocada (Porter M. , 1980) dado que compete en el

sector de restaurantes de comida rápida, pero ofreciendo productos de alta calidad y precio, así como un ambiente apropiado para disfrutarlos.

El objetivo principal de *Panera* era crear una experiencia de cena centrada en el pan fresco y recién horneado, rodeado de un ambiente tranquilo y relajado donde sus comensales puedan bajar el ritmo del día, relajarse un poco y disfrutar de buenos alimentos. La organización busca que tanto el ambiente como los alimentos sean de la calidad suficientemente de tal forma que el consumidor esté dispuesto a pagar con gusto el precio que ambos factores representan; esto sin dejar de lado que dichos precios sean factibles para el éxito financiero de la compañía (Lipson, 2019).

Un elemento esencial de *Panera* es la alta calidad en el pan, por lo que es horneado todos los días en cada sucursal con los mejores ingredientes, con una preparación cuidadosa y estandarizada y en equipos especializados como por ejemplo hornos de estilo europeo con losas calientes (Lipson, 2019).

1.7.2.2 Desarrollo y crecimiento de *Panera*

El ambiente agradable y la calidad de sus productos le han otorgado a *Panera* el reconocimiento de sus comensales que se ve reflejado tanto en las encuestas como en sus ingresos y crecimiento.

El año 2006 fue muy productivo para la compañía y se obtuvo un gran crecimiento; se incrementó en un 17% las salidas de alimentos, un 4% en las sucursales existentes, así como en los ingresos del 32% en los últimos tres años con beneficio operativo de ventas del 12% en promedio.

Panera tuvo su origen bajo el nombre de *Au Bon Pain Co.* que fue fundada en 1981. El éxito de la compañía en los ochenta ayudó a la adquisición de *Saint Louis Bread Company* en 1993, una pequeña panadería-café ubicada en St. Louis. A finales de 1999 el concepto de *Saint*

Louis Bread Company se expandió bajo el nombre de *Panera Bread*, así como *Au Bon Pain* vendió todas sus unidades de negocio excepto *Panera Bread* para adoptar este mismo nombre (Lipson, 2019).

Con la compra de *Saint Louis Bread Company* el crecimiento inicial de *Panera* fue bajo una estrategia de fusiones y adquisiciones (Kourdi, 2015) debido a que se buscaba aumentar su capacidad en la industria, así como expandirse hacia nuevas zonas geográficas y de esta manera tener una mayor participación de mercado. Los resultados obtenidos de expansión para el año 1999 demuestran que *Panera* tuvo una decisión acertada, sobre todo al momento de analizar el estado general de *Saint Louis Bread Company* en cuanto al potencial de crecimiento que tendría y posteriormente con la integración post adquisición (Galarza, 2017).

A partir de 1999 *Panera* comenzó a tener un crecimiento orgánico (Kourdi, 2015) ya que comenzó a retener utilidades e incrementar de manera moderada el capital de trabajo por medio de ejercicios con acciones y planes para empleados, sumado a esto también se vio beneficiado por el aumento del mercado, su buen desempeño dentro de la industria y la falta de competidores directos que ofrecieran productos y servicios similares.

Aunque normalmente el crecimiento orgánico es lento, en el caso de *Panera* no lo fue del todo ya que a partir del año 1993 y hasta el 2006 se tuvo un crecimiento constante, inicialmente solo contaba con 20 sucursales y al concluir el 2006 en total eran 1027 alrededor de 38 estados de los Estados Unidos operando bajo el nombre de *Panera Bread* o *Saint Louis Bread Co* (Lipson, 2019).

Panera impactó en un nuevo segmento de mercado donde carecía de competencia directa y esto aunado a las buenas decisiones de la compañía ayudaron a que fuera posible el crecimiento de la marca con los recursos propios y sin la necesidad de inversión externa, tanto

así que se dio el lujo de rechazar un préstamo por diez millones de dólares para invertir en su crecimiento.

1.7.2.3 Crisis en Panera

A pesar del gran crecimiento que se tuvo hasta el año 2006, a finales de este año y principios del 2007 la situación financiera de *Panera* se vería afectada por una baja en el número de transacciones de ventas por sucursal, un factor que hasta ese momento había sido clave en el éxito de *Panera* a pesar del incremento en los precios (Lipson, 2019).

Por otra parte, los márgenes sobre ventas para el año 2006 estaban un poco abajo y se pronosticaba que fueran más bajos para el año siguiente. Aunado a esto se presentaba el problema del incremento en los costos de sus insumos, principalmente en el trigo cuyo costo elevado causaba incertidumbre en el negocio de los restaurantes en general.

Tomando en cuenta los problemas mencionados anteriormente, *Panera* se veía obligado a frenar el incremento de sus precios si pretendía continuar creciendo con recursos propios, aunque eso significara obtener menores márgenes sobre ventas. Esto provocó que para el tercer cuarto del año 2007 las acciones cayeran en un 10% con lo cual quedaban casi por debajo del 40% respecto al año anterior. Dado esto, la organización consideraba hacer una recompra de acciones por \$75 millones de dólares con el objetivo de impulsar las ventas a corto plazo y mejorar sus márgenes (Lipson, 2019).

1.7.2.4 Reto de Panera

Como ya se mencionó con anterioridad a pesar de que hasta ese momento la progresión de *Panera* había sido básicamente con recursos propios, ahora la compañía se veía en la necesidad de optar por un crecimiento a través de deuda si pretendía que este siguiera siendo constante.

Con el afán de evitar el desarrollo por medio de capital externo, la empresa se enfrentaba con una

disyuntiva donde por un lado aumentar los precios mejoraría los márgenes, pero detendría el crecimiento y afectaría de manera negativa el precio de sus acciones; por otra parte, mantener márgenes bajos impulsaría el crecimiento, pero esto limitaría la generación de recursos internos para financiarlo.

Tomando en cuenta esta disyuntiva era prácticamente un hecho que *Panera* tendría que acceder a mercados de capital externo para financiar su crecimiento, pero la clave estaba en saber el procedimiento correcto (Lipson, 2019).

Para evitar la necesidad de financiarse a través de deuda, *Panera* pudo crear alianzas estratégicas o sociedades con otras compañías del giro de comida rápida tanto en algunos niveles de la cadena de suministro, así como para lograr economías de escala (Kourdi, 2015), como por ejemplo la compra de insumos en conjunto con el objetivo de obtener un precio más competitivo que pudiera mantener o mejorar sus márgenes sobre ventas. Si hubiera optado con anterioridad por ello sería posible compartir recursos con otra u otras compañías y así beneficiarse de manera recíproca en la reducción de riesgos, costos de inversión compartidos y en la retroalimentación entre ambas culturas empresariales.

Otra de las estrategias de crecimiento que pudieron ser factibles para *Panera* es la de diversificación. *Panera* podría haber contemplado la posibilidad de lanzar nuevas opciones en el mercado que competía actualmente o bien en algunos otros manteniendo el sello de productos saludables. O bien pudo haber aplicado una mezcla entre alianza estratégica y diversificación, creando sociedades con empresas de otros mercados pero que atacaran el segmento de alimentos saludables.

1.8 Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico es un tema muy amplio y que sin duda alguna impacta el rumbo de la organización y por ende de su capital humano; implementa la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener una cierta flexibilidad en los procesos y la operación de la empresa que se ejecuta a través de las personas que la integran. Cabe mencionar que el líder debe de tener la facultad de delegar las actividades a sus subordinados cuando la estrategia lo requiera.

El liderazgo estratégico se podría definir como un proceso que indica el camino a seguir para ir tras una visión por medio del desarrollo integral de las personas que integran la empresa. (Lezama Torres, Cruz Vásquez, & Pico González, 2016).

Como se mencionó en el párrafo anterior, una de las claves en el liderazgo estratégico es alinear emocionalmente a las personas que son parte de la empresa a la estrategia de esta para que puedan tomar las mejores decisiones en base a las nuevas responsabilidades que la estrategia les exija. De acuerdo con Healey & Hodgkinson (2017), el manejo de las emociones durante la adaptación de las personas a cambios estratégicos requiere ciertas herramientas que permitan su comprensión y los efectos que estas puedan causar.

Es por esto por lo que la capacidad de regular emociones es resaltada en este artículo para alcanzar la adaptación estratégica; “La regulación emocional involucra controlar cuales emociones se está experimentando, cuando se están experimentando, y cómo deberían experimentarse y usarse” (Healy & Hodgkinson, 2017, pág. 113). Es importante recalcar que esto es algo similar al denominado autocontrol.

Otro de los conceptos importantes que los líderes necesitan entender y aplicar para llevar a cabo un buen liderazgo estratégico, es la conciencia de la situación emocional, el cual ayuda a estudiar y entender cómo es que se sienten las personas emocionalmente y cómo esos

sentimientos afectan o podrían afectar sus responsabilidades dentro de la organización, para esto los líderes se deberían preguntar qué emociones son correctas para determinadas situaciones y que no sean un obstáculo durante la implementación de la estrategia (Healy & Hodgkinson, 2017).

Para llevar el desarrollo de la empresa y de las personas hacia donde la estrategia lo demande, es necesario que el líder haga un análisis con características internas y externas de la organización que de acuerdo con lo publicado por Boaz & Fox (2014) genere un impacto dentro de la organización. Esto se resume en los siguientes cuatro pasos:

- Desarrollar un perfil de conciencia: en esta primera etapa es necesario enfocarse en identificar a los cuatro grandes líderes dentro de la organización, quienes están dispuestos a controlar la forma en la que los individuos trabajan día a día. Estos podrían ser; el *CEO* (*chief executive officer* o director ejecutivo), el *CFO* (*chief financial officer* o director financiero), el *CPO* (*chief procurement officer* o director de compras), y el *COO* (*chief operating officer* o director de operaciones). Cada uno con diferentes objetivos y formas de visualizar los contextos a los que se van a enfrentar y con un poder diferente (intuición, razón, emoción y ganas de poder).
- Desarrollar un estado de conciencia: es necesario que cada individuo trabaje su perfil interior, estar consciente de lo que pasa dentro para tomar mejores decisiones y por ende conducir a la organización al cambio que se busca.
- Transformar la conciencia en un cambio organizacional: en esta etapa se tiene que implementar un apoyo de *coaching* a los empleados para que puedan apropiarse del cambio organizacional, dejando a un lado el aspecto negativo del concepto y apoyándose

de una campaña interna para promoverlo como algo necesario y que puede impulsar a la compañía a lograr sus metas.

- Empezar con un cambio catalizador: para llevar a una organización al siguiente nivel, es necesario que se desate el potencial completo de los individuos que componen la empresa por medio de una persona o un pequeño grupo de personas los cuales en conjunto se identificaran como el catalizador. Estos van a servir de ejemplo para que el resto de los integrantes de la organización se empapen con esa motivación y se avance hacia donde la empresa desea.

1.8.1 *Jorge Vergara, un líder estratégico*

Jorge Vergara nació en 1955 en Guadalajara, Jalisco. No tuvo formación universitaria. Él atribuía a su padre su formación y personalidad quien le inculcó la cultura de la superación personal, ética de trabajo, ahorro y disciplina.

A inicios de los 80 las habilidades comerciales de Vergara lo llevaron a ser subdirector de bienes raíces de la empresa inmobiliaria *Casolar*. la cual lo despidió como consecuencia de la crisis económica que vivió México en aquella época. A raíz de esa situación decide emprender un negocio de elaboración de comida que eventualmente lo lleva a la apertura de un restaurant. La carga de trabajo derivada de esta etapa y los pocos resultados económicos llevan a Jorge a replantearse su futuro y buscar nuevos horizontes (Takahashi, 2015).

Vergara se enroló en las filas de Herbalife, compañía enfocada en la venta de suplementos alimenticios, donde destaca como uno de los mejores vendedores y lidera el inicio de operaciones en Francia y España. Al lograr un entendimiento a profundidad del mercado Jorge vislumbra una innovación para los suplementos y eventualmente la materializa con la fundación en conjunto con otros accionistas con la empresa que se convertiría en *Omnilife*.

Omnilife emplea a más de 3500 empleados directos y cuenta con 800,000 distribuidores independientes. La empresa ha facturado cerca de \$2'000 millones de dólares en su punto más álgido y cuenta con dos plantas productivas, una en Colombia y otra en Guadalajara, México, esta última, es la más grande elaboradora de suplementos alimenticios en el mundo (Estrada, 2019).

Además de su empresa principal el señor Vergara tuvo otras empresas entre las que se cuentan la productora de cine el Anheló, la escuela Educare, y los clubes de fútbol, *Saprisa* en Costa Rica, *Chivas USA* en Estados Unidos y el club Guadalajara, el equipo más popular de México. Adicionalmente enfocó recursos y esfuerzos para retribuir a la sociedad a través de su fundación.

1.8.2 *Habilidades para el liderazgo estratégico.*

Para llevar a cabo un liderazgo estratégico dentro de la empresa son necesarias ciertas habilidades y saber implementarlas para darle dirección a su estrategia dentro de la organización en la que se encuentran. Estas se enlistan a continuación (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013):

- **Anticiparse:** los líderes deben identificar posibles amenazas y oportunidades que rondan en la periferia de sus negocios para ejecutar una estrategia que les permita sobresalir. Jorge Vergara entendió esto cuando comenzó su empresa con un producto innovador y una estrategia de negocio diferente al de sus competidores y entrando a mercados que nadie alcanzaba, como fue el caso del mercado sudamericano.
- **Retar:** un líder tiene que retar y cuestionarse su visión y su forma de pensar, para poder hacer lo mismo con las ideas de su equipo, con este tipo de cuestionamientos en práctica los líderes van a darse cuenta de que se van a generar soluciones a los problemas que

vayan enfrentando y les ayudará a mejorar la toma de decisiones estratégicas. Es bien sabido que Jorge Vergara era una persona que sacaba lo mejor de las personas, y es por esto por lo que tenía bien desarrollada esta habilidad para transmitirle a sus empleados la seguridad de que estaban en una zona segura para cuestionarse y llegar a mejores soluciones.

- Interpretar: se refiere a la habilidad de identificar patrones para obtener *perspectivas* de la información que se obtiene de la habilidad de retar. Vergara logro de forma destacada traducir estos datos en oportunidades de negocio.
- Decidir: un líder debe de tomar en cuenta todas las variables y mediante un proceso de toma de decisión, el coraje y sus convicciones sea posible llevar a la empresa por el camino que la estrategia lo requiere. Este era uno de los puntos débiles de Jorge Vergara cuando estaba al frente del Club Deportivo Guadalajara no tomaba decisiones contemplando todas las variables y al no tener mucho conocimiento deportivo no siempre decidía de la mejor manera.
- Alinearse: los líderes deben estar alineados con sus superiores, subordinados y los accionistas, siempre con un canal de comunicación abierto de manera que se construya una confianza sólida y todos estén involucrados en el proceso de toma de decisiones. Jorge Vergara permeo su cultura organizacional principalmente en su red de distribuidores los cuales al seguir la estrategia marcada lograron fortalecer el negocio de *Omnilife*.
- Aprender: los líderes son el punto central del aprendizaje organizacional, ellos deben promover las enseñanzas de las decisiones exitosas y en las que se fracasaron. La historia de Jorge Vergara se encuentra llena de enseñanzas, en los éxitos y fracasos, los cuales lo

ayudaron a lograr sus sueños y a desarrollar a la gente que trabajaba para él en sus empresas.

Vergara contaba con un nivel alto de las habilidades necesarias para ser un líder estratégico por lo cual pudo llevar a un lugar destacado sus emprendimientos. Si bien es cierto que en sus últimos años los sucesos de rencillas internas por el control de la compañía muestran que su capacidad de alinear empezó a mermar.

1.8.3 La toma de decisiones crea o destruye la estrategia

La toma de decisiones por medio de los líderes dentro de una organización puede cambiar el rumbo de esta y puede verse afectada por diversos factores. El primero se refiere a la estructura organizacional y el factor que involucra a varios individuos en la toma de decisiones dentro la empresa y que por ende impacta directamente a la estrategia de la misma; no todos los líderes tienen el mismo conocimiento ni los mismo puntos de vista; por otro lado, el poder se dispersa y no todos tienen la misma autoridad para tomar decisiones; por último el hecho de que cada rol tiene una determinada perspectiva, en el puesto de un directivo se le obliga a tener una visión diferente y esto puede impactar la balanza al momento de tomar decisiones y por ende a la estrategia y los objetivos de la empresa (Bower & Gilbert, Clark G., 2007).

El segundo factor se refiere al proceso de toma de decisiones, los métodos mediante los cuales se toman decisiones dentro de una organización pueden impactar gravemente y generar consecuencias para la estrategia de la empresa, es por esto por lo que siempre debe haber un compromiso con los procesos que le permita al tomador de decisiones apearse al mismo y tomar las mejores decisiones para la empresa.

Un líder va a anunciar una estrategia, sea cual sea y esta se va a alcanzar siempre y cuando esté alineada con el proceso y la toma de decisiones que esté implementada en la

empresa. Sin embargo, es necesario mencionar que los actores cuyas decisiones pueden impactar directamente a la estrategia de la empresa no son solamente internos, estos actores pueden ser: gerentes generales, gerentes de operaciones, clientes y mercados (Bower & Gilbert, Clark G., 2007).

Ante lo previamente descrito, se puede concluir que se puede crear o destruir la estrategia, dependiendo de cómo se tomen esas decisiones y qué tan apegado esté el proceso de con la estrategia de la compañía. Un ejemplo de este proceso lo platica Jorge Vergara (2016), quien dice que cuando trabajaba en una empresa americana que vendía vitaminas tuvo una idea de innovación para que en lugar de vender pastillas se vendieran líquidas, idea que fue directamente refutada por su gerente en aquel tiempo porque no iba de acuerdo con la estrategia. Posteriormente Jorge implementó su idea y construyó una gran compañía internacional llamada *Omnilife*.

1.8.4 Impacto de los sesgos subconscientes y racionalidad limitada para la toma de decisiones

De acuerdo con Schragger y Madansky “las decisiones son la piedra angular de la estrategia y como tal, las decisiones estratégicas forman el conjunto de elecciones más importantes que los gerentes toman respecto a sus empresas” (2013, pág. 81). Al no ser de naturaleza estandarizada o repetitiva el proceso resulta complejo y no siempre es racional. De aquí surge el concepto de racionalidad limitada que contrasta el origen de estas elecciones contra la hipotética elección lógica.

En teoría una decisión debería analizar todos los posibles escenarios e incluir herramientas probabilistas, así como contingencias y acciones. Para tal fin se han diseñado modelos como los árboles de decisión, pero la realidad es que la elección realmente considera un

número más reducido de posibilidades, las cuales son procesadas dentro de las capacidades y conocimientos del decisor en un marco de tiempo limitado en función de su urgencia.

Al realizar este proceso el gerente puede caer de forma inconsciente en situaciones que sesgan la decisión los cuales se listan a continuación (Schrager & Madansky, 2013):

- Buscar analogías de la situación contra experiencias previas para poder realizar su elección en lugar de realizar una representación puntual del problema, lo cual pudiera ocasionar que no se consideraran todos los elementos inherentes al elegir una solución.
- El uso de patrones, que tiende a suceder principalmente en expertos en determinadas áreas, los cuales se basan en cursos de acción previamente utilizados. El riesgo en este caso es el de no seleccionar el patrón adecuado si antes no se elaboró una representación correcta del problema.
- La memoria del decisor puede también ocasionar sesgos ya que es probable que la situación no sea recordada tal como sucedió o que la mente de este hubiera agregado información adicional que pudiera no ser confiable. La memoria se relaciona directamente con el uso de patrones.
- La experiencia no necesariamente está ligada con la pericia. Aunque es cierto que un decisor estratégico necesita un entrenamiento intensivo, lo cual regularmente viene asociado con los años desempeñando una labor, si estas vivencias no han sido las adecuadas la calidad de la decisión será afectada.

Jorge Vergara durante su vida profesional enfrentó directamente una situación donde tanto el uso de patrones como la experiencia de su jefe en su momento, sesgaron una decisión de negocio que eventualmente pudo capitalizar a nivel personal. Vergara trabaja en Estados Unidos para la empresa *Herbalife*, la cual se dedica a elaborar suplementos alimenticios y en su momento solo

los fabricaba en tabletas; por lo tanto, con base a su experiencia personal y análisis Jorge Vergara sugirió innovar con presentaciones líquidas y expandirse en el mercado mexicano (Estrada, 2019).

El dueño de la compañía desechó la propuesta considerando que su empresa ya era exitosa y en México existía un bajo potencial de comercialización para este tipo de productos. Su decisión derivó en la decisión de Vergara de iniciar su propia compañía, la cual adoptando esta innovación de producto y se enfocó en mercados no atendidos por *Herbalife*, lo cual eventualmente llevó a la creación de *Omnilife*, que actualmente es un negocio de dos mil millones de dólares al año con presencia en 18 países y con la planta más grande del mundo para elaboración de suplementos alimenticios ubicada en Guadalajara (Talks, 2016).

Con historias como estas los directivos son cada vez más conscientes de que los sesgos pueden distorsionar los análisis y elecciones en la compañía. Kahneman, Lovallo y Sibony (2011) sugieren revisar lo siguiente para eliminar sesgos que pueden repercutir de forma significativa a la estrategia de una organización:

- Si hay intereses personales y sobre optimismo en la decisión elegida.
- Si hay un apego sentimental en la elección que nuble la evaluación de esta.
- Si se tomaron en cuenta las opiniones contrarias a la elección y si por consecuencia se revisaron de forma adecuada.
- Si las analogías consideradas sobre situaciones previas son realmente extrapolables.
- Si se ha trabajado en alternativas viables.
- Si se ha analizado toda la información necesaria o si es posible generar más datos.
- Si las proyecciones están sustentadas y si es posible modelar otros escenarios.

- Si se asume el éxito en función de resultados previos de un individuo, equipo u organización y no necesariamente sobre factores objetivos.
- Si la decisión está excesivamente relacionada con el historial y no con un análisis fresco de la situación específica.
- Si hay una sobre estimación de las capacidades para ejecutar la decisión.
- Si el peor resultado en función de la decisión está correctamente estimado.
- Si la elección es cauta en exceso.

Es relevante mencionar que no es práctico ni necesario evaluar a este nivel de detalle cada una de las decisiones en una organización. Los líderes deben determinar cuáles deben someterse a un escrutinio más profundo el cual para lograr mejores resultados debería ser llevado a cabo por una parte independiente al decisor.

1.8.5 Variables que afectan los resultados de las decisiones estratégicas.

El rol de un *CEO* consiste en formular y difundir una estrategia efectiva en la organización. Además, debe atender a otras de las partes involucradas en la compañía como lo son los accionistas, los medios y los entes regulatorios. Estas responsabilidades lo llevan a perder contacto directo con la operación, situación que ocasiona el perder sensibilidad, inmediatez y control sobre el accionar del equipo (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

Aun cuando en la jerarquía de decisiones de la empresa las emitidas por él son prioridad, usar arbitrariamente el poder, puede tener efectos contraproducentes. El CEO debe buscar consensos lo cual puede en alguna manera comprometer su visión estratégica. (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

La información que recibe un CEO es abundante, pero por otro lado es filtrada por sus altos directivos y subordinados. En esta criba de datos, es probable que detalles relevantes, puedan ser omitidos y por consiguiente la visión sobre un determinado asunto se vuelva parcial o inexacta (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

Por otro lado, la información y los mensajes que envía a la organización y el resto de las partes involucradas debe ser claro y preciso. Una idea puede interpretarse como una nueva directriz, así como a su vez un comentario como una instrucción y eventualmente desenfocar los esfuerzos del equipo (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

Aun cuando el CEO dibuja la estrategia y define la hoja de ruta, el consejo administrativo tiene la facultad de cuestionar y redirigir sus esfuerzos por lo que su poder de decisión no es absoluto. O bien, tiene que sumar su confianza y apoyo o incluso ajustar sus planes lo cual compromete la visión y los resultados planteados. Por otro lado, aún con la presión que los accionistas pueden ejercer, el CEO debe mantenerse firme y buscar el beneficio y la sostenibilidad de la organización y no solo la maximización inmediata del beneficio del capital. (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

En el caso de *Omnilife*, la principal empresa de Jorge Vergara, esta situación fue llevada al extremo cuando en 2007 nombró CEO de la organización a la empresaria y su entonces esposa Angélica Fuentes, esto con el objetivo de corregir las pérdidas financieras que estaba enfrentando la organización en ese momento. Vergara en su carácter de accionista mayoritario y miembro del consejo eventualmente enfrentó a Fuentes para posteriormente destituirlo por políticas no alineadas con la cultura de la empresa. Años después Vergara aceptó que dicho nombramiento fue una de las peores decisiones de su vida (Talks, 2016).

1.8.6 Conclusión de liderazgo estratégico

Un líder estratégico debe cultivar y mantener sus habilidades, así como desarrollar nuevas. Además, debe crear el contexto organizacional adecuado reforzado con una cultura empresarial coherente y lograr una cohesión entre los diversos actores e intereses en el entorno para lograr su cometido. Su rol consiste en marcar el camino, supervisar los resultados y realizar los ajustes pertinentes en la estrategia; sus subordinados definirán el cómo.

1.9 Recursos valiosos y capacidades dinámicas: caso *AB-InBev*

Los recursos que son estratégicamente valiosos para una compañía son los que pueden dotar a la empresa de una ventaja competitiva que le permita realizar sus actividades clave de mejor manera que su competencia. Estos recursos pueden ser activos físicos (maquinaria, ubicación), activos intangibles (una marca de prestigio) o capacidades (procesos de su cadena de valor). Según Collis y Montgomery (2008), los recursos estratégicamente valiosos cuentan con cinco características:

- 1) Son difíciles de copiar por la competencia.
- 2) Se deprecian lentamente.
- 3) La compañía controla su valor.
- 4) No son fácilmente sustituibles.
- 5) Es superior a los recursos que poseen sus competidores.

A continuación, se analiza a profundidad cada una de estas características.

1.9.1 Son difíciles de copiar por la competencia.

La primera prueba es identificar si el recurso es imitable (Collis & Montgomery, 2008). Un recurso inimitable se encuentra en la base de la creación de valor puesto que representa una limitante y a la vez es más probable que los beneficios que genera sean sostenibles. Por el contrario, si el recurso es fácil de copiar, el valor que genera solo será temporal.

Según Collis y Montgomery (2008), un recurso no puede ser inimitable por siempre ya que la competencia encontrara la manera de copiar sus recursos valiosos, aunque si es posible que los dirigentes puedan mantener los beneficios obtenidos durante un mayor periodo si construyen sus estrategias en base a aquellos recursos que tengan al menos una de las siguientes cuatro características:

- La singularidad física, como por ejemplo los derechos legales de patentes farmacéuticas, derechos minerales o una excelente ubicación comercial no son imitables.
- Dependencia del camino, estos recursos son únicos y escasos puesto que dependen del conocimiento y experiencias adquiridas a lo largo del camino acumulado. Resultan inimitables puesto que no es posible adquirirlos instantáneamente.
- Ambigüedad causal, los recursos causalmente ambiguos suelen ser las capacidades organizativas y por ello es difícil de descubrir o recrear por la competencia. Estos existen como consecuencia de interacciones sociales o incluso dependen de determinados individuos.
- Disuasión económica, se produce cuando una compañía se adelanta a su competencia haciendo una fuerte inversión económica en algún activo. Es posible imitar esta característica, pero para algunas compañías no resulta factible debido a la limitante del mercado potencial. Esto sucede cuando se construyen estrategias con base a fuertes inversiones de capital (economías de escala) y se especifican en un mercado determinado.

1.9.2 Se deprecian lentamente.

La segunda prueba es la de la durabilidad, de igual manera que la anterior, esta evalúa si el recurso puede mantener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Aunque es cierto que algunas industrias han sido estables durante varios años, hoy en día los empresarios reconocen

que en su mayoría son muy dinámicas provocando que los recursos pierdan rápidamente su valor. La mayoría de dichos recursos tienen una vida limitada y solo proveen beneficios temporales, por lo que resulta arriesgado apostar por su durabilidad.

1.9.3 La compañía controla su valor.

Este punto se refiere a la apropiabilidad. En algunos casos es posible que no todos los beneficios que genera un recurso fluyan solo para la empresa que lo posee, ya que su valor está sujeto a las negociaciones entre clientes, proveedores, distribuidores y/o empleados. Es posible obstaculizar la obtención de beneficios si se basan las estrategias en recursos que no se encuentran directamente ligados a la compañía.

1.9.4 No son fácilmente sustituibles.

Esta prueba se refiere a si es fácilmente sustituible y superado por otro diferente, como lo menciona Porter en su análisis de las cinco fuerzas (2008) cuando habla de los productos sustitutos. Al sostener una visión, es necesario enfocarse en un nivel inferior donde se encuentran los recursos que sustentan la capacidad de una empresa para generar valor.

1.9.5 Es superior a los recursos que poseen sus competidores.

Es muy frecuente que las empresas se perciban a sí mismas como las mejores en desarrollar cierta actividad de entre todas las que realizan y la identifican como su principal fortaleza. Sin embargo, el proceso para identificarla no debería ser una evaluación interna donde la compañía identifique que actividad hace mejor que otras que forman parte de su cadena de valor, sino por el contrario debería ser una estricta evaluación externa de lo que hace mejor que sus competidores y así identificar su competencia distintiva.

A manera de mantener una ventaja competitiva, las empresas analizan si sus recursos cuentan con estas características y hacen un cuestionamiento de prueba antes de fundar sus

estrategias sobre ellos. Es necesario invertir continuamente en el mantenimiento de estos recursos, así como mejorarlos adquiriendo otros nuevos, si se requieren, esto ayudará en cierta manera a contrarrestar la inevitable pérdida de su valor en la industria (Collis & Montgomery, 2008).

Los mejores recursos suelen ser intangibles, no físicos, es por lo que resulta importante enfocarse en la cultura organizacional, inversión de tecnología y en un liderazgo transformador. Las cinco pruebas mencionadas con anterioridad captan como las fuerzas del mercado determinan el valor de los recursos y obligan a los dirigentes de las compañías a hacer un análisis interno y externo al mismo tiempo.

1.9.6 Capacidades Dinámicas

Las capacidades dinámicas se refieren a aquellas que tienen los directivos de la compañía, ya que ayudan directamente en los procesos de decisión las cuales, según Shoemaker, Heaton y Teece (2018) se agrupan en: percepción del cambio, aprovechamiento de las oportunidades y transformación la organización.

Estos grupos de capacidades resultan cruciales para la dirección de la adaptación de cualquier empresa, pero en algunos casos llegan a ser invisibles si no se tiene conocimiento de ellas. Estas implican las habilidades colectivas que las compañías requieren cuando están en busca de la innovación disruptiva, modelos de negocio radicalmente nuevos y el liderazgo estratégico (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Otra de las características de las capacidades dinámicas es que ayudan a analizar el entorno externo con el objetivo de evaluar la durabilidad de su modelo de negocio actual. Si después de este análisis el modelo resulta frágil, las compañías que cuentan con ellas son capaces de crear, integrar y reconfigurar sus competencias internas y externas para afrontar las

condiciones adversas que en otro escenario perjudicarían su posición en el mercado (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013). Simplificando el concepto, las capacidades dinámicas son un puente entre la situación actual y la futura; sin ellas, una compañía se encontrará estancada y posiblemente afectada ante cualquier cambio.

Contar con capacidades dinámicas sólidas guían a la compañía a formar un conjunto de conocimientos y habilidades necesarios para aprovechar las oportunidades de mercado en el corto o mediano plazo antes que su competencia y a desarrollar un modelo de negocio viable de acuerdo con la industria en la que se encuentre (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

Este tipo de capacidades son difíciles de desarrollar y por lo tanto de imitar por la competencia una vez que se encuentran sólidas y generan beneficios a la compañía. Por otra parte, en algunas ocasiones residen en procesos organizativos característicos que se formaron a partir de la historia, la inversión, la cultura organizacional, la experiencia y las técnicas de resolución de problemas propios. Esta dependencia de la trayectoria influirá directamente en la forma de abordar las futuras oportunidades y amenazas. A continuación, se explican las características de cada grupo de estas capacidades (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

1.9.6.1 Percepción del cambio

Es importante contar con un grupo de capacidades que ayuden a detectar los cambios del mercado antes que los competidores, para ello es necesario contar con una fuerte visión periférica que permita identificar los cambios iniciales que pueden cambiar el rumbo de la industria. Este grupo de capacidades básicamente consiste en detectar señales mínimas en el mercado, incluyendo las regulaciones gubernamentales, los desarrollos tecnológicos, las tendencias económicas y las corrientes sociopolíticas (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

En función de sus necesidades y capacidades, para identificar las posibles amenazas las empresas pueden optar por enfocarse en captar las señales preocupantes externas y desarrollar escenarios para contemplar los impactos de la incertidumbre, o en evaluar internamente si existe una ceguera voluntaria o normalización ante el riesgo donde se busque protegerse de las ilusiones, negaciones y la desactualización. Al identificar señales potencialmente importantes, es necesario analizarlas y probarlas de manera práctica y así entender a profundidad la situación en cuanto a las oportunidades y amenazas que se presentan.

1.9.6.2 Aprovechamiento de las oportunidades

Cuando existe algún cambio repentino en el entorno empresarial, percibir a tiempo las oportunidades y amenazas resulta necesario más en algunos casos no es suficiente para lograr el éxito (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018). Las compañías deben aprovechar las oportunidades de manera oportuna, innovando sus procesos e implementando nuevos sistemas en su cadena de valor que tomen ventaja de los cambios externos. Considerar la influencia externa, definir nuevos líderes y modificar la estructura organizativa en el momento oportuno suele ser necesario para que los procesos de cambio se afiancen y las ideas innovadoras prosperen.

1.9.6.3 Transformación de la organización

La renovación periódica de las organizaciones viene a ser el tercer grupo de capacidades dinámicas que se requieren para mantenerse vigente en el mercado. Actualmente la mayoría de las industrias se encuentran en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo, lo cual por sus siglas en inglés se define como *VUCA* (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018); por lo tanto, cuando se trata de un entorno *VUCA* con frecuencia no es suficiente que las empresas se adapten a los cambios gradualmente y es posible que necesiten reinventarse a sí mismas y en ocasiones a su ecosistema a manera de aprovechar los nuevos modelos de negocio.

Cuando una compañía pretende innovar con un nuevo modelo de negocio, es necesario que los dirigentes involucren todas las partes involucradas que forman parte de su ecosistema, como lo son proveedores, distribuidores, empleados e incluso clientes, con el objetivo de alinear los intereses, desarrollar un ambiente de confianza entre todas las partes, dejar de lado las diferencias y dar pie a un dialogo profundo de la situación y lo que se pretende (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

1.9.7 Caso AB-InBev

AB-InBev se dedica a la manufactura, venta y distribución de cerveza, fue fundada en el año de 1989 debido a la adquisición de la cervecería *Brahma* en Brasil (Orleans & Sigel, 2017), esta empresa desde sus inicios mostró una necesidad imperiosa de expansión y lo consiguió con base a las adquisiciones y fusiones en diferentes países lo que los ha conducido a ser la cervecera más grande del mundo.

1.9.7.1 Estrategias de AB-InBev

Con relación a las estrategias establecidas por Porter (1980), *AB-InBev* ha caracterizado su crecimiento en el liderazgo global en costos, debido a que ha buscado penetrar en el mercado enfocándose en los consumidores comunes y no en un nicho específico, es por ello por lo que decide establecer precios que sean competitivos y con ello ganar la preferencia de los clientes.

Una táctica que refuerza la estrategia genérica identificada es la relacionada al control de gastos, mediante el establecimiento de la política de presupuesto de base cero (*Zero-Base Budgeting*), donde se establece un presupuesto anual partiendo de cero (Orleans & Sigel, 2017), a diferencia de la mayor parte de las organizaciones donde se efectúa tomando como referencia lo acontecido durante los años anteriores.

1.9.7.1.1 Estrategia de crecimiento de AB-InBev

Se identifican claramente algunas estrategias aplicadas por *AB-InBev* a lo largo de su historia (Kourdi, 2015), la primera es la relacionada a las fusiones y adquisiciones, esta se ha establecido como una práctica común en la compañía desde la adquisición inicial de *Brahma* antes mencionada, para continuar con la compra de su mayor competidor *Antarctica*, con ello consiguiendo ser el líder en Brasil (Orleans & Sigel, 2017), otro ejemplo fue el *Grupo Modelo* en el año 2013, en términos generales esta metodología fue replicada hasta la actualidad, lo que los ha llevado a tener presencia en más de 50 países.

AB-InBev también ha crecido mediante la diversificación, ya que ha incursionado en otras tendencias como lo son las bebidas proteicas y carbonatadas, debido a ello se estableció un equipo de crecimiento disruptivo para atender este tipo de cambios en la industria (Orleans & Sigel, 2017).

1.9.7.2 Recursos Valiosos de *AB-InBev*

El éxito de *AB-InBev* ha sido notable, un factor que se convierte en fundamental para logro de sus resultados son los recursos valiosos con los que cuenta, como ya se ha hablado, el crecimiento que ha logrado la compañía se ha basado en gran parte por la adquisición de otras empresas, esto hace que la cultura organización sea un reto importante y es por ello que se considera uno de los recursos valiosos de la organización el proceso de capacitación de personal, a continuación se realizará la evaluación de este recurso.

1. Dificultad de ser imitados: este valor cumple con la prueba debido a la dificultad de adoptar esta práctica por los competidores, debido a la metodología de los diez principios que aplican a los recién egresados, con la finalidad de moldear en ellos la cultura de la empresa, evitando los posibles vicios adquiridos durante su vida profesional haciendo prevalecer su cultura laboral.

2. Dificultad de ser sustituidos: esta metodología genera un alto nivel de apropiabilidad, en este aspecto el programa se encuentra diseñado para generar la empatía y compromiso del colaborador, ya que además de la capacitación de alto nivel que es impartida los empleados, ellos se hacen acreedores a incentivos, así como una gran motivación, al conocer las oportunidades de crecimiento que históricamente ha otorgado la compañía mediante esta metodología, ello otorga un sentido de propiedad muy elevado, lo cual hace que exista un nivel muy bajo de rotación por lo cual los empleados prefieren conservarse dentro de la organización.
3. Superioridad ante los competidores: el factor humano hoy en día se constituye como un diferenciador en el mercado, este proceso de capacitación a tenido como resultado el hecho de contar con personal altamente comprometido y motivado, lo cual ocasiona un desempeño y atención a los clientes que demuestran superioridad ante los competidores, que deben de invertir una cantidad mucho mayor de recursos e inclusive posiciones para obtener resultados similares.
4. Depreciación lenta: este concepto se encuentra ligado con la durabilidad y la consistencia, cabe aclarar que dicha metodología es aplicada por la compañía desde hace más de 30, personal sobresaliente y de gran importancia en la empresa han sido producto de este proceso, tal es el caso de director del proyecto ZX, así como el mismo CEO, con lo cual queda asentado el cumplimiento de esta prueba.
5. Control por la compañía: esta metodología de capacitación de personal está diseñada para que los beneficios de la inversión en entrenamiento del personal sea aprovechada por la misma empresa, el personal aunque cuenta con poca rotación, en dado caso de prescindir de sus servicios, no representa un impacto importante en la operación, ya que

al contar con un proceso de educación estandarizado, el personal puede ser sustituido por otra persona de una manera más sencilla, ya que el posible sustituto cuenta con el mismo nivel de capacitación.

1.9.7.3 *AB-InBev y el COVID-19*

Un factor que hace que las compañías trasciendan, radica en la capacidad de adaptación que posean, estas características están dadas a partir de las llamadas capacidades dinámicas (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018), esta teoría toma como base los tiempos cambiantes en los cuales se vive o también conocidos como *VUCA*, haciendo uso de una capacidad de reacción rápida aún sin que se cuente con toda la información requerida para la toma de decisiones, lo que habla de la flexibilidad y valentía de la compañía.

Un ejemplo más que claro es que se vive en la actualidad derivado de la pandemia de *COVID-19*, donde prácticamente todas las industrias han tenido que adaptarse a una nueva forma de vida y algunas de ellas simplemente no lo han resistido,

En el caso específico de *AB-InBev* se han implementado algunas acciones para cubrir las consecuencias de esta pandemia, el primero relacionado a su estructura y la notable baja de demanda durante esta pandemia, principalmente mediante la creación como ya se ha descrito en este capítulo, del área de crecimiento disruptivo donde se buscan alternativas de mercado y con ello, lograr una diversificación que le permita soportar de mejor manera las repercusiones en el mercado (Orleans & Sigel, 2017).

Otra muestra de característica dinámica es el enfoque en los medios digitales, debido a la tendencia que existe en todas las industrias, donde el manejo de estos medios ya es considerado diferenciador entre los diversos competidores, de esta forma la *AB-InBev* realizó una reestructuración buscando reducir la distancia entre los consumidores y los productos, mediante

la creación de una plataforma más amigable con el cliente y realizando una experiencia de navegación ágil y personalizada (Orleans & Sigel, 2017).

AB-InBev ha demostrado sostenibilidad y crecimiento, con decisiones coherentes y en apego a su estrategia, visualizando a los competidores como futuros socios, haciendo uso de las ventajas de ellos e incorporando su cultura laboral a lo largo de cada una de las nuevas adquisiciones.

Cabe resaltar la importancia de ser una empresa tan grande y líder en su ramo y a la vez, tener la capacidad de escuchar las tendencias y requerimiento de los clientes para adaptar y mejorar sus procesos de acuerdo con estas necesidades, demostrando que grandeza y flexibilidad no están peleadas, por lo que la sostenibilidad de esta organización se encuentra respaldada por la cantidad de años en el mercado y las buenas decisiones que se toman.

1.10 Modelos de negocio transformadores: Caso *Uber*

El término modelo de negocio es tratado por los autores mediante diferentes enfoques y definiciones, algunos como Michael Lewis (2015) lo relaciona como una pieza de arte, es decir, algo que las personas, o en este caso los clientes reconocen cuando lo ven o lo experimentan. Asimismo, define este concepto como la forma en la que las empresas hacen dinero, lo interesante de esta definición es que se origina en el año de 1999 cuando el internet estaba surgiendo y cuando muchas compañías optaron por adoptar un modelo de negocio en donde atraían a un sitio web a miles de personas y una vez que lo conseguían vendían espacios publicitarios en el mismo a marcas interesadas (Ovans, 2015).

Por otro lado, existen autores le dan un enfoque más allá del dinero a la definición de modelo de negocio. Joan Magretta (2015), lo relaciona con historias que la empresa cuenta acerca de su funcionamiento, y que responde preguntas como quién es el cliente y cuál es el

valor que este último busca en la industria. La definición tiene como principal característica que la relaciona más como un modelo de cadena de valor, y parte de dos vertientes; la primera se relaciona con todas aquellas actividades relacionadas con la creación y/o ración de algún producto o servicio, por ejemplo, compra de materia prima, elaboración y diseño del producto, etc. Mientras que la segunda parte que incluye todas aquellas actividades relacionadas con dar a conocer y vender el producto o servicio, como el buscar nuevos clientes, la venta en sí, y hasta la distribución del producto.

Hoy en día, muchas compañías se apalancan de los medios digitales para evolucionar su modelo de negocio, esto hace que no solamente ofrezcan algún tipo de producto a sus clientes, sino que también le agreguen algún servicio adicional que puede llevar a la compañía a vender productos personalizados. Resumiendo lo anterior, las tecnologías digitales son un fuerte apoyo para que las empresas puedan agregar valor a su producto, y sea dese la creación y el desarrollo de este, hasta la forma en la que se va a entregar al usuario que lo adquiere (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021).

1.10.1 Caso Uber

Uber es una compañía de transportación creada en el año 2009 por Travis Kalanick y Garrett Camp. La idea les vino una noche lluviosa en la que se encontraban en París y decidieron crear un servicio en el cual mediante una aplicación descargada en un celular se pidiera un taxi y se pagara por el por medio de una tarjeta de crédito. La empresa se empezó a expandir y para el año 2011 ya tenían carro en el área de Nueva York, Chicago, y otros estados en Estados Unidos. Posteriormente, entran a París, lugar en donde hicieron su primera inmersión en un mercado internacional y así fueron expandiéndose en países como Australia, Sudáfrica, etc (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

El mecanismo era sencillo, el cliente descargaba una aplicación a su celular, se registraba y pedía un carro para que lo llevaran de un punto A a un punto B, en la misma se puede ver la información del conductor y del carro que viene conduciendo, lo cual generó un factor de seguridad para los consumidores de la plataforma, sentimiento que no tenían con el antiguo servicio de taxis. El pago se hacía mediante la tarjeta de crédito registrada, la cual se daba de alta antes de iniciado el viaje, el precio en su momento era más barato de lo que costaba hacer un viaje en un taxi normal, y *Uber* comisionaba el 20% de lo que costara el viaje, y el conductor se quedaba con el resto (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

La oferta de productos de esta empresa comenzó a diversificarse en el año 2012 en donde ingresó al mercado *UberX*, un servicio más barato con automóviles cuyos dueños eran los propios conductores, y el servicio Premium, el cual se convirtió en lo que se conoce como *UberBlack*. Pero esto no se detuvo ahí, para el año 2019 *Uber* sacó al mercado una nueva oferta de servicio llamado *UberPool*, para aquellas personas que desean algo aún más barato y que no les importa compartir el carro con otros usuarios que elijan este método para transportarse. A todo lo mencionado anteriormente se le añaden aún más servicios que diversifican su oferta, como *UberEats*, servicio de entrega de comida a domicilio, *Jump*, renta de bicicletas y scooters eléctricos, entre otros (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

1.10.1.1 Estrategia genérica de Uber

Si se toman en cuenta las estrategias genéricas competitivas propuestas por Porter (1980), se analiza que cuando *Uber* ingresó a la industria lo hizo con una estrategia de diferenciación, esto debido a que entraron con una mentalidad en la cual su prioridad era ganar mercado por ofreciendo un servicio completamente diferente al que se manejaba en su momento, con autos limpios y seguros en donde el chofer le ofrecía al cliente un servicio personalizado y en algunas

ocasiones con botellas de agua gratis para los usuarios, además de la plataforma utilizada para pedir el servicio. Por otro lado, la compañía intentó disminuir costos permitiéndole a los conductores usar sus propios carros y cobrándoles solamente un 20% de la cuota que ellos cobraban por viaje.

Asimismo, al entrar a algún territorio nuevo, *Uber* evitaba pagar por licencias y permisos que les otorgaba el gobierno de determinado lugar a los taxis locales manejando la ley a su favor debido a que no había nada similar en aquellos tiempos, además de no reconocer a los conductores como sus empleados para no tener que desembolsar dinero en temas de seguros, por ejemplo. Esto le permitió tener menores gastos y ofertar un servicio de mejor calidad a un costo menor al que venían ofreciendo los taxis.

A través del tiempo se fueron consumando las inmersiones al mercado de nuevos productos y/o servicios ofertados por la empresa y su estrategia se fue definiendo aún más como de diferenciación, y *Uber* fue pasando de ser una empresa dedicada a la transportación de personas de un punto A a un punto B a una empresa mediante la cual se puede pedir comida de algunos restaurantes a domicilio, rentar una bicicleta eléctrica, etc. *Uber* empezó a segmentar su mercado a personas con un poder adquisitivo mayor y que nos son sensibles al precio de un producto o servicio, a las que busca fidelizar a través de esta estrategia de diferenciación (Porter M. , 1980).

1.10.2 Estrategias de crecimiento de Uber

Como se mencionó anteriormente, *Uber* aplicó una estrategia de crecimiento orgánico de acuerdo con la clasificación de Kourdi (2015). La empresa creció de adentro de los Estados Unidos hacia afuera, expandiéndose a diferentes ciudades, ganando mercado dentro de las mismas y posteriormente migrando a otros países adaptando su servicio y ganando nuevos

clientes, todo esto utilizando los recursos que tenía en determinados momentos de su historia para ejecutar esta estrategia de crecimiento.

Uber, además cumple con una de las características más importantes para este tipo de crecimiento (Kourdi, 2015). En este caso aplicó dichos elementos al utilizar su modelo de negocio, el cual era inédito en su momento para ganar mercado con un producto innovador, apalancándose del mal servicio que otorgaban sus competidores en casi todas las ciudades a donde entraba, explotando así una ventaja que nadie tenía en la industria (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Posteriormente su crecimiento también siguió la diversificación, la cual tiene como principal característica “que el negocio se mueva a un área diferente al que se encuentra la compañía. Esto puede ser un nuevo producto en un mercado existente, o un nuevo producto en un mercado nuevo” (Kourdi, 2015, pág. 117).

Uber se empieza a diversificar cuando comienza a lanzar alternativas para sus clientes, como *UberBlack* y *UberPool*, segmentando así sus productos para personas que buscan diferentes servicios de traslado de acuerdo con su capacidad adquisitiva. Posteriormente genera nuevas oportunidades de negocio con productos como *UberEats* haciendo aún más clara su estrategia de diversificación pasando de un servicio de transporte a uno de entrega de comida a domicilio (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

1.10.3 Transformación de una industria

Kavadias, Ladas y Loch (2016) postulan que para transformar una industria los modelos de negocio de las compañías deben unir la tecnología con una necesidad de mercado emergente. Estos deben por consecuencia cumplir con la mayoría de las siguientes características:

- Personalización de producto: los avances tecnológicos permiten a las compañías lograr opciones más amplias en los servicios o productos que ofrecen de forma costeable y rentable para las partes. En el caso de *Uber* la tecnología permite que una misma plataforma ofrezca opciones distintas a cada usuario, por ejemplo, mostrar un listado de los destinos más comunes al usar el servicio a cierta hora del día en función de usos previos, decidir el tipo de vehículo o definir la opción de pago.
- Proceso de circuito cerrado: Básicamente se refiere a un proceso de rehusó de los recursos en lugar de desecharlos. Esta característica no es aplicable para *Uber*.
- Activos compartidos: se refiere a activos de uso no exclusivo para un fin o que pueden explotar múltiples incumbentes. Esto evita inversiones onerosas y reduce los costos de ingresar a una industria. En el caso de *Uber*, al menos en el modelo de negocio inicial, un conductor usa su vehículo personal en sus tiempos libres para generar un ingreso adicional, aunque después evolucionó en choferes invirtiendo en vehículos para dedicarse de tiempo completo a brindar este servicio.
- Precio fijado en función del uso: Los precios son flotantes y se ajustan en función de la demanda. En el caso de *Uber* los precios se adaptan a una serie de variables determinadas como demanda, unidades disponibles, duración del trayecto. El modelo optimiza el uso de recursos del conductor y aprovecha o estimula el mercado.
- Ecosistema colaborativo: todos los incumbentes retroalimentan el sistema y de forma orgánica eficientizan los recursos y la cooperación. *Uber* permite a sus usuarios y conductores retroalimentar sobre las experiencias y calificarles y por consiguiente llevar a su contraparte a una mejora en su desempeño o comportamiento.

- Organización ágil y adaptativa: uso de la tecnología para automatizar y optimizar decisiones que significan más valor para los involucrados. El análisis de datos generados por los usuarios y fuentes terceras, como el caso de información de tráfico, eventos, clima, etcétera permite a *Uber* predecir escenarios y reaccionar de forma oportuna buscando reducir tiempos de espera, generación de beneficio para conductores y satisfacción de los clientes con su consecuente beneficio por las comisiones que cada viaje representa para la compañía.

Uber es un caso de éxito. La compañía ha atraído una parte significativa del mercado y adicionalmente lo ha hecho crecer con usuarios que típicamente usaban su vehículo particular u otro tipo de transporte además ha hecho que la competencia o nuevos participantes intenten replicar su modelo.

1.10.4 Ética empresarial en el modelo de negocio de Uber

En el mundo empresarial, la ética comprende una serie de lineamientos tanto implícitos como formales relacionados con los valores de la empresa y su toma de decisiones. (Cardona-Arebalaez, Mejia-Reatiga, & Hernandez-Cobos, 2020). Estos deben estar en sintonía con los valores y cultura prevalecientes en la sociedad ya de otra manera generan discordancia.

Yablon (2019, pág. 349) sintetiza a la empresa disruptiva de la llamada economía compartida para el transporte como: “un éxito financiero espectacular, pero a la vez un desastre ético y legal”. Al momento de empezar a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York, *Uber* estaba enfrentando cinco investigaciones criminales federales en su país de origen, Estados Unidos.

Para Yablon (2019) no hay mayor debate sobre que el éxito de *Uber* está íntimamente relacionado con sus violaciones de leyes existentes al iniciar operaciones en cada uno de sus

mercados y simplifica el modelo de negocio de la compañía a uno de transporte privado que opera a través de una plataforma tecnológica y va más allá aún, describiendo que su principal ventaja competitiva es “que ha elegido no cumplir con la costosa estructura regulatoria que gobierna a los taxis y autos de servicio...convirtiéndose en la opción más barata.. a pesar de su ilegalidad” (Yablon, 2019, pág. 351).

Como contraste a su punto de vista el autor refiere que hay otro segmento que vislumbra la estrategia de la organización como una confrontación a una regulación inadecuada que propicia sobrepuestos y prácticas monopólicas que afectan a los consumidores y el cual está en sintonía con el enfoque de esta compañía y su equipo legal.

Si el modelo de negocio de esta compañía es ético o no, depende del cristal con que se mire ya que ambos lados tienen argumentos sólidos, pero hay otros asuntos relacionados con prácticas corporativas donde los hechos fueron contundentes y constituyeron violaciones que eventualmente concluyeron en la sustitución de Travis Kalanick en 2017 (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Una de ellas fue el programa *Greyball*, el cual analizaba de manera ilegal datos recolectados por la aplicación de *Uber* para identificar potenciales autoridades intentando captar en flagrancia actos ilegales de la empresa. Este programa fue conocido y aprobado por el consejo general de la empresa, lo cual implicaba una ofensa criminal al tácitamente espiar usuarios e incluso un delito para los abogados que aprobaron este tipo de acciones (Yablon, 2019).

Otras violaciones que fueron detectadas por una investigación solicitada por la misma compañía como respuesta a la constante presión pública incluyen prácticas sistemáticas de acoso sexual en la organización, discriminación racial, falta de acción a agresiones sexuales que involucraban conductores y pasajeros (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Dara Khosrowshahi, la nueva CEO de la empresa, ha entendido que las prácticas cuestionables de la compañía podían limitar su consolidación y que llegaron a un punto en que dichas situaciones estaban mermando la marca y los beneficios por consiguiente opto por un nuevo enfoque cultural para la organización basado en hacer lo correcto (Yablon, 2019).

1.10.5 Conclusiones del caso Uber

Los fundadores de *Uber* detectaron una zona de creación de valor (Collis & Montgomery, 2008) al analizar la escasez, la demanda y la apropiabilidad al estar atentos a su entorno y en función de sus experiencias y conocimientos previos en otros *startups*.

La tecnología facilitó en definitiva la solución a este problema y la transformación de una industria y modelo de negocio, aunque cabe recalcar, que la base fue una combinación de tecnología existente (*GPS, smartphones, algoritmos*) y no necesariamente el desarrollo de nuevas tecnologías que pueden ser onerosas y no ser garantía de éxito.

Las empresas deben evaluar de forma objetiva si tienes las características necesarias para crear o transformar una industria o si su enfoque debe ser solo en la mejora. No necesariamente el tener dichos elementos implica lograr el cometido (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016). En el caso de *Uber* las condiciones y tecnología crearon el escenario ideal para transforma al completo el modelo de negocio de la movilidad.

Los recursos disponibles y por desarrollar de la organización se deben evaluar y calificar para determinar si realmente son estratégicos como los definen Collins & Montgomery (2008) ya que de otra manera no les darán una ventaja competitiva. Uno de los grandes logros de *Uber* radicó en mediante una correcta estrategia y la ejecución en el tiempo correcto convertir recursos comúnmente disponibles en un detonante para ganar una masa crítica de usuarios y conductores, así como una plataforma más grande y robusta que difícilmente otros jugadores podrán alcanzar.

La ética del negocio es un asunto que no se puede omitir en nuestros tiempos donde los marcos regulatorios son cada vez más estrictos, los accionistas intervienen de forma más activa en las decisiones de las compañías y donde la exigencia de los consumidores es aún superior.

Finalmente, los directivos no deben de olvidar que independientemente del éxito obtenido, incluso transformando o creando una nueva industria, la obsolescencia es una amenaza constante por lo que deben invertir en fortalecer o generar nuevos recursos que apuntalen el futuro de la compañía.

1.11 Modelos de Negocio Digitales: caso *Ticketmaster*

La llegada del internet ha permitido que surjan otras formas de negocio, estos se conocen como modelos de negocio digitales. Los cuales aprovechan la tecnología digital para mejorar sus servicios internos y generar propuestas de valor, tomando en cuenta desde los inversionistas hasta los clientes, así como los productos o servicios que se ofertan con el objetivo de monetizar (Sáez Hurtado, 2021).

La mayoría de los negocios digitales son derivados de necesidades simples, como lo es contratar un viaje que incluya toda la información necesaria, comprar un libro en línea, compartir o reproducir música o vídeos en dispositivos personales o incluso conectar a personas que cuentan con un espacio disponible en su hogar con las que necesitan un lugar para hospedarse. Las soluciones digitales que logran satisfacer estas necesidades suelen propiciar demandas de servicios más amplios, con un mayor nivel de personalización y variabilidad.

Los directivos de las grandes empresas se han visto en la necesidad de replantear sus estrategias para aprovechar las tecnologías digitales. Sus estrategias deben ser pensadas en base a que es posible llegar hacia los clientes por medio de varios canales, en ecosistemas de socios estrechamente conectados que a su vez ayuden a formar soluciones innovadoras (Ross, 2020).

1.11.1 Evaluación de los modelos de negocios digitales

Las compañías manufactureras suelen invertir en tecnología digital sin comprender en su totalidad las implicaciones al tratar de digitalizarse. Intentan direccionar sus negocios hacia nueva manera de generar ingresos, pero los beneficios económicos normalmente no son significativos o incluso son negativos. Expertos en modelos de negocio innovadores como Gebauer, Parida, Sjödin y Reim (2021) definen esto como la paradoja de la digitalización, en la que las empresas no son capaces de aprovechar sus grandes inversiones en ofertas digitales. Un reto clave para los directivos es frenar la presión de comercializar creando, captando y brindando propuestas de valor que surge de las grandes demandas de los clientes y de los agresivos objetivos de ventas. Para ello, las empresas deben evaluar el impacto económico y los posibles beneficios de las nuevas oportunidades de crear valor para las organizaciones.

La rentabilidad de la empresa puede verse mermada por el aumento significativo de los costos y la poca o nula mejora en los ingresos, lo cual provocará que no se genere valor para el cliente debido a la deficiencia en los procesos o al entendimiento de las oportunidades de mejora; con ello, la credibilidad y reputación de las empresas se ponen en riesgo cuando pretenden convertirse en los primeros en digitalizarse.

Derivado del crecimiento de la competencia en la mayoría de las industrias, las empresas que se analizan en el estudio hecho por Linde, Sjödin, Parida y Gebauer (2021) suelen adoptar un enfoque estratégico de alto riesgo, de ir por todo o nada. Sin embargo, esto puede ocasionar una sobreexplotación de la digitalización, es decir, explotar las oportunidades sin realizar la investigación necesaria. Como se muestra en el estudio, la falta de investigación guía a la empresa al fracaso en la explotación del nuevo modelo de negocio digital, el cual es derivado de tres errores comunes (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021):

1. Empujar un modelo de negocio digital sin entender el valor del cliente.
2. Prometer ganancias adicionales sin entender el proceso de generación de valor.
3. Comprar la oportunidad digital sin entender el valor del cliente.

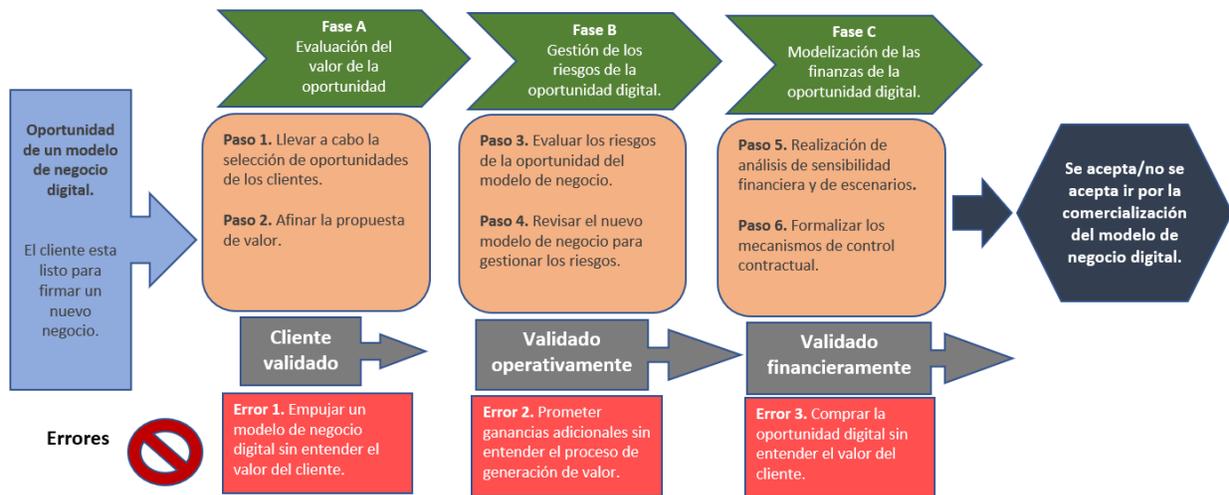
Cada uno de estos errores se caracteriza por los siguientes temas clave que la mayoría de las empresas analizadas tienen en común:

1. Empujar un modelo de negocio digital sin entender el valor del cliente.
 - Los ingenieros suelen entusiasmarse demasiado al momento de resolver problemas tecnológicos.
 - El reto para el área de investigación y desarrollo para entender las necesidades digitales específicas del cliente o del usuario final.
 - La falta de capacidad para evaluar de manera crítica lo que el cliente está dispuesto a pagar.
2. Prometer ganancias adicionales sin entender el proceso de generación de valor.
 - Falta de rutinas de entrega adecuadas para las soluciones digitales en las unidades de ventas y servicios.
 - No tomar en cuenta la influencia de las variaciones del mercado global para la entrega de soluciones digitales.
 - Gestionar el choque cultural entre la venta reactiva de productos y los servicios digitales proactivos.
3. Comprar la oportunidad digital sin entender el valor del cliente.
 - Comprensión deficiente de la fórmula de beneficios.

- Falta de puntos de referencia para analizar los parámetros financieros de los servicios digitales.
- Cálculo erróneo de los costos ocultos necesarios en la transformación de la organización a ofertas digitales.

Al concentrar las mejores prácticas de cada enfoque se definió un marco de evaluación en tres fases que puede ayudar a las empresas a mejorar sus prácticas al momento de optar por un modelo de negocio digital (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021) el cual se muestra en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Marco para evaluar las oportunidades de un modelo de negocio digital.



Nota: Creada con datos de Linde, Sjödin, Parida y Gebauer (2021)

En cada una de estas etapas existen una serie de pasos y preguntas a considerar para la aplicación del marco de evaluación. A continuación, se muestran las preguntas a plantear en los pasos de cada fase (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021):

- Fase A: Evaluación del valor de la oportunidad digital.

- Paso 1. Llevar a cabo la selección de oportunidades de los clientes.
 - ¿Qué necesidades percibidas del cliente se pueden resolver a través de la digitalización?
 - ¿Cuáles son las necesidades y motivaciones ocultas de los clientes para querer digitalizarse?
 - ¿Se tiene una comprensión clara y basada en datos de las operaciones de los clientes?

- Paso 2. Afinar la propuesta de valor.
 - ¿Cómo se crea valor a través del nuevo modelo de negocio digital?
 - ¿Qué es lo único y convincente de la propuesta de valor que se considera?
 - ¿El cliente reconoce y comprende plenamente el valor de la oferta digital?

- Fase B: Gestión de los riesgos de la oportunidad digital.

- Paso 3. Evaluar los riesgos de la oportunidad del modelo de negocio.
 - ¿Qué nuevos riesgos pueden identificarse con relación al nuevo modelo de negocio digital?
 - ¿Qué riesgos son los más críticos para garantizar una comercialización exitosa?
 - ¿Podemos implementar el nuevo modelo de negocio digital sin que influya negativamente en el negocio existente/traditional?

- Paso 4. Revisar el nuevo modelo de negocio para gestionar los riesgos.
 - ¿Cuáles son los riesgos más críticos que hay que abordar y están ambas partes preparadas para las ofertas digitales (empresa y clientes)?

- ¿Qué riesgos deben mantenerse y cuáles deben mitigarse (es decir, qué enfoque de gestión de riesgos debe utilizarse para manejar cada riesgo)?
 - ¿Cómo se puede adaptar y reconfigurar el modelo de negocio digital para gestionar los riesgos?
 - ¿Existe un equilibrio entre cada riesgo y su recompensa?
- Fase C: Modelización de las finanzas de la oportunidad digital.
- Paso 5. Realización de análisis de sensibilidad financiera y de escenarios.
 - ¿Cuáles son los indicadores financieros críticos y cómo afectan a la rentabilidad del modelo de negocio?
 - ¿En qué condiciones el modelo de negocio digital es viable desde el punto de vista financiero?
 - Paso 6. Formalizar los mecanismos de control contractual.
 - ¿Qué indicadores de control financiero o de rendimiento son adecuados para reflejar el valor creado por la tecnología digital?
 - ¿Está claro quién es el responsable de cada riesgo?
 - ¿El modelo de incentivos genera el comportamiento deseado?

Al emplear a fondo sus esfuerzos por capitalizar la digitalización, las empresas corren el riesgo de comercializar nuevas maneras de crear valor para los clientes sin tomar en cuenta las consecuencias. El estudio realizado por Linde, Sjödin, Parida y Gebauer (2021) muestra la importancia de evaluar el modelo de negocio para evitar los errores más comunes que pueden afectar gravemente la viabilidad financiera de las compañías industriales.

1.11.2 El Caso Ticketmaster

Ticketmaster es una compañía estadounidense de venta de boletos, su centro de operaciones se encuentra en California, sin embargo, cuenta con divisiones en diversos países, constituyéndose como la más grande del mundo en venta de boletos, dentro de los clientes de *Ticketmaster* se incluyen artistas, promotores y centros de espectáculos, que otorgan a la compañía la posibilidad de comercializar sus entradas, es parte del grupo *Live Nation Entertainment* (Pickert, 2009).

La empresa fue fundada en Phoenix Arizona, en el año de 1976 por dos estudiantes de la universidad de *Arizona State*, contando con su primer cliente fuera de Estados Unidos en 1980 y un año después establecer una sucursal en el Reino Unido, para el año de 1995 lanzan su página de internet e inician la utilización de la tecnología de código de barras para sus boletos (Ticketmaster.com, 2021).

La migración de la compañía hacia los modelos digitales es notoria y sostenida, esta se realizó durante tres etapas, siempre en la búsqueda del llamado *self-service* (Jennings, 2015), la primera etapa fue lanzada en el 2002, donde la plataforma estableció una búsqueda por palabras clave, la segunda etapa en 2011 se implementó un desarrollo tecnológico que incluyó un sistema de procesamiento natural del lenguaje (*Inbenta*) donde incluyeron once idiomas.

La tercera etapa que inició en 2015, se incluyó el llamado *chat box* y avatares que interactúan con el cliente, iniciaron este proceso en la página de *Ticketmaster* en Turquía (llamada *biletix*) donde se encontró después de un periodo de prueba de tres meses que las consultas y transacciones mediante los medios electrónicos fueron de 107 000, mientras que las realizadas mediante de agentes telefónicos solo fueron 927 en ese mismo lapso, al día de hoy el

99.4% de las transacciones de *Ticketmaster* se realizan mediante este tipo de modelos de negocios digitales (Jennings, 2015).

1.11.3 Estrategia Genérica de Ticketmaster

De acuerdo a las estrategias genéricas establecidas por Porter (1980), *Ticketmaster* basa su éxito en la diferenciación, esto debido a que ofrece al consumidor la oportunidad de acceder a una gran cantidad de eventos en la cercanía del usuario, en diferentes ciudades del país, e inclusive en otros países del mundo desde un solo portal, otorga la facilidad de obtener boletos electrónicos, con lo que no es necesario desplazarse a algún sitio a obtener un acceso en físico, lo cual crea conveniencia, cabe aclarar que la cantidad de eventos que ofrece la compañía supera a cualquier competencia, los accesos a dichos espectáculos se ofrecen de manera exclusiva en *Ticketmaster* para su adquisición por medios electrónicos (Reference for Business, 2021) .

1.11.4 Estrategia de Crecimiento de Ticketmaster

En lo referente a la estrategia de crecimiento (Kourdi, 2015) empleada por *Ticketmaster*, se han podido identificar principalmente:

Mediante la estrategia de las fusiones y adquisiciones, donde se mostró una expansión de la marca mediante la adquisición de empresas con menor tamaño, pero en países que otorgan una posibilidad de incursionar en nuevos mercados o aumentar su participación de mercado (Jennings, 2015).

De esta misma forma se realizaron fusiones con compañías existente en los países de interés, tal fue el caso de México, donde la compañía *Centros de Espectáculos, S.A. de C.V.* (OCESA) realiza una coinversión con *Ticketmaster* durante el año de 1991, para la operación de

venta de boletos en México y Latinoamérica, convirtiéndose así en licenciataria de la marca para este mercado (Superbrands México, 2013).

1.11.5 Modelo de Negocio Ticketmaster

En la ilustración 5 se representa el modelo de negocio de la empresa a través de la herramienta Canvas.

Ilustración 5. Modelo de negocio Canvas Ticketmaster



Nota: Creación propia con datos de Ticketmaster (2021)

El modelo de negocio de la compañía, principalmente se encuentra basado en la premisa de que se cuenta con dos clientes principales, las empresas que generan eventos culturales así como los clientes que acuden a dichos eventos, con base en ello se generan los canales, que son principalmente medios electrónicos, mismos que se convierten en recursos claves para el

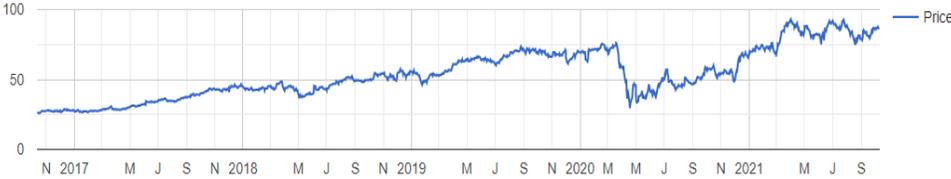
sostenimiento del negocio, en torno a ello se deben rodear de socios claves que apoyen al sostenimiento de las plataformas digitales y las empresas mediante las cuales se realizan los pagos, las fuentes principales de ingresos para la compañía son las comisiones generadas de las ventas de las entradas, tanto a los espectadores como a los generadores de eventos culturales, así como las estrategias de mercadotecnia para la promoción de dichos eventos.

1.11.5.1 Indicadores de Desempeño

Durante 2007 *Ticketmaster* reportó ventas de 140 millones de boletos, estimando que la compañía controlaba el 70% del mercado en lo referente a conciertos masivos, para junio de 2019 registró ingresos totales de 579.8 millones de dólares, donde los conciertos representaron el 49.8% de los mismos, es indudable que la pandemia mostró un impacto demoledor en los ingresos de la compañía, reportando en septiembre de 2020 una reducción de ingresos por conciertos en un 95%, así como los ingresos por patrocinios y publicidad se vieron afectados en un 78%, arrojando una pérdida operativa de 127.3 millones de dólares para la compañía (ADVFN, 2021).

En lo referente a las acciones bursátiles de *Ticketmaster Entertainment*, así como la compañía misma se ha generado un repunte, la ilustración 6 muestra el comportamiento de las acciones de la compañía en los años recientes:

Ilustración 6. Historial de precios de acciones de Ticketmaster de 2017 a 2021



Nota: Gráfico tomado de Allbrands Markets (2021)

En la anterior ilustración se muestra el comportamiento de las acciones de la empresa, es posible apreciar el impacto que ha ocasionado la pandemia en el bajo nivel que se muestra a partir del segundo trimestre de 2020, así como un repunte que se mantiene como una tendencia, lo cual lo llevó a tener la valoración más alta de todo el periodo de 2017 a 2021 alrededor de junio del presente año. El más reciente precio reportado por acción es de 15.40 dólares teniendo una valoración de un 51.2% en un año, el valor estimado de la empresa está calculado en 883.7 millones de dólares (AllbrandsMarkets, 2021).

Se puede concluir que el modelo de negocios de *Ticketmaster* tiende casi en su totalidad a la forma digital, logrando sobreponerse a la crisis derivada de la pandemia y muestra una recuperación importante, por lo que se considera que su labor de crecimiento continuará de una manera sostenida e incrementado su participación en el mercado y la expansión que hasta antes de la pandemia mostraba.

1.12 Los retos del trabajo remoto

La pandemia de *COVID-19* ha acelerado la adopción de esquemas de trabajo remoto que previamente habían sido reservadas solo a cierto tipo de industrias como la tecnológica. Para las empresas esta modalidad incrementa la productividad y disminuye gastos mientras que para los empleados entre otros beneficios reduce los tiempos de traslado (Lowy, 2020).

A la vez esta nueva modalidad de laborar crea retos evidentes como pueden ser soledad y el agotamiento del capital humano. Otros retos que pasan inadvertidos y que pueden perjudicar a la organización son los que se listan a continuación (Lowy, 2020):

- Baja efectividad de comunicación entre la organización: la comunicación presencial es rica y eficiente. Los correos electrónicos son efectivos, pero tienen deficiencias como el tiempo que se lleva el aclarar dudas y son pocos al transmitir un subtexto. Una

alternativa satisfactoria son las videoconferencias o mensajes en video que son un medio mucho más cercano a la interacción presencial.

- Reuniones virtuales innecesarias: las organizaciones y los líderes de equipos deben evitar el llenar las agendas de los colaboradores con reuniones sin una agenda clara o para asuntos rutinarios que no requieran una comunicación profunda. Un buen recurso es limitar el tiempo semanal que cada integrante del equipo puede invertir en este tipo de actividad con el fin de que los encuentros sean lo más productivos posibles. También es importante el hacer notar a los equipos que una reunión programada no debe sustituir las comunicaciones del día a día y que los asuntos urgentes o importantes se deben discutir de forma ágil y no posponerlos hasta la siguiente reunión agendada.
- Bajo intercambio de conocimiento informal: las comunicaciones informales dentro de una empresa enriquecen el conocimiento y mejoran el desempeño de los empleados. Al no ser un proceso estructurado es difícil trasladar a otro medio. Para compensar es recomendable el generar espacios de charla informales entre los equipos que idealmente pueden ser videoconferencias sin una agenda u objetivo predefinido. Otra posible forma de transmitir este conocimiento es el fomentar en las comunicaciones internas complementos de información a manera de postdata en un correo electrónico.

Es necesario entonces que los gerentes y directivos asuman como una responsabilidad el propiciar una comunicación de alta calidad, bajo la nueva realidad derivada del trabajo remoto. Esto ayudara a mantener un desempeño adecuado y un equipo cohesionado.

1.12.1 Eficiencia en el trabajo remoto

Desde que inició la pandemia por el *COVID-19* en la ciudad de Wuhan, China, en diciembre del año 2019, se originó una gran expectativa de no saber qué es lo que podría pasar a nivel

económico y social, sobre todo por parte de los líderes de los países y de las empresas. ¿Cuánto iba a afectar la economía global esta situación?

Había claramente una falta de conocimiento por parte de los gerentes de las empresas acerca de cómo dirigir su organización en tiempos de pandemia y enfrentando una crisis global como la que se originó. China fue el primer país que se puso en cuarentena, esto fue en enero del 2020, por ende existen diversas prácticas que aprender de sus negocios, que les ayudaron a hacer frente a la contingencia; algunas de ellas son sin duda la creación de nuevas políticas inteligentes alrededor del trabajo remoto, aprender a anticipar los obstáculos operativos y a darles la vuelta, y por último a enfrentar los impactos sociales que pueda atraer la emergencia sanitaria (Hudecheck, Sirén, Grichnik, & Wincent, 2020).

Mientras tanto, en México, antes de que empezara el tiempo de cuarentena solamente el 34% de los mexicanos trabajan de manera remota y tan solo 10% lo hacían algunos días de la semana, sin embargo, con el coronavirus esto cambió haciendo que el 68% cambiaran a un esquema de trabajo en casa. Cambiando así la forma de laborar no tan solo durante la pandemia, sino para el futuro. “México es el país de América Latina en el que el teletrabajo y la dinámica de trabajar en casa (*home office*) ha tenido mayor aceptación y donde las expectativas de continuar esta modalidad son más altas” (Hernández, 2020, pág. 1). Es por esto por lo que los líderes mexicanos deben arrojar el cambio y aprender de la experiencia que se tuvo al inicio de la pandemia en China y que pueden ayudar a maximizar la efectividad del trabajo remoto, algunas de esas prácticas son (Hernández, 2020):

- Anticiparse y dejar trabajar a los empleados de manera remota con anticipación, para que cuando sea una necesidad, ya se tengan los elementos requeridos para que la transición sea más ágil.

- Entrenar a los gerentes o líderes, de acuerdo con Hudecheck, Sirén, Grichnik, y Wincent (2020), la mayoría de los empleados cuando trabajan de casa se quejan de los jefes que no respetan las horas de trabajo. Es por lo que se necesitan establecer ciertas normas en las que se clarifiquen los horarios en los que los trabajadores deben estar disponibles.
- Identificar cuáles empleados tienen responsabilidades que impactan directamente la continuidad del negocio y estar seguros de que tienen todo lo necesario para realizar sus labores desde casa.
- Elaborar un escenario en el que la empresa u organización se verá afectada por algún desastre que los obligué a trabajar remotamente y generar ideas para hacerle frente al mismo sin que se interrumpa de una manera abrupta la operación del negocio.

Las prácticas enlistadas anteriormente se estuvieron ejecutando en las empresas chinas desde que el gobierno dictó acto de confinamiento, sirven de preparación para disminuir el impacto que cause el trabajo remoto en ciertos procesos, especialmente en aquellos que pueden ser críticos y que las personas que efectúan dichas actividades tengan todo lo necesario en su casa para que la operación no se vea interrumpida.

1.12.2 Sobrecarga de trabajo

La modalidad de trabajo remoto propicia en mayor medida el entrecruce de distintos aspectos de la vida del capital humano de las organizaciones. Las labores que en muchas ocasiones se desempeñan de forma no lineal o la interacción con colegas trabajando en distintas zonas horarias pueden generar sobrecarga de trabajo (Kelly & Moen, 2020).

Esto eventualmente puede generar un riesgo para la salud de los colaboradores desde trastornos del sueño, urticaria nerviosa, pérdida de memoria y en caso extremos incluso ataques cardiacos.

Las compañías deben considerar que la presión excesiva sobre sus recursos humanos eventualmente causara perjuicios también a su operación y resultados ya que pueden orillar a recursos valiosos a abandonar la organización o a reducir la eficiencia de dichos elementos. Esto traerá como consecuencia pérdida de conocimiento y relaciones benéficas para la empresa.

Algunas organizaciones que se han percatado de estos efectos negativos han diseñado políticas destinadas a paliar esta situación. Una de ellas ha sido los horarios flexibles, que típicamente se han asociados a las mujeres que son madres. Desafortunadamente los efectos no son siempre los deseados ya que aun cuando hay un cierto de grado de libertad en las condiciones de a qué hora desempeñar sus labores las expectativas siguen siendo una disponibilidad ilimitada y una carga de trabajo difícil de completar en una jornada (Kelly & Moen, 2020).

Efectivamente, que un empleado diseñe su horario de trabajo ayuda en primera instancia a tener menos estrés. Esto debe ir acompañado de un interés genuino de los líderes de equipo en apoyar las prioridades personales de los colaboradores a la par de su desempeño lo cual motiva a esforzarse al máximo. Los gerentes y directivos deben orientar a su equipo de forma clara y fijar prioridades y objetivos realistas. El objetivo final debe ser un trabajo efectivo y sostenible para todos los elementos de una organización.

1.12.2.1 Estrategias para evitar el agotamiento generado por el trabajo desde casa

En aras de mantener un cierto grado de orden en un nuevo escenario laboral y con el fin de evitar el agotamiento por el trabajo desde casa Giurge y Bohns (2020) sugieren tres estrategias que se detallan a continuación:

- Mantener límites físicos y sociales: el trabajo presencial conlleva una serie de actividades que señalan a nuestra mente el inicio y fin de las actividades. Una de ellas es típicamente

el traslado al lugar de trabajo o el vestirse para el mismo. Mientras se trabaja desde casa se recomienda una pequeña caminata antes de iniciar las labores o inclusive el vestirse con ropa de trabajo al iniciar las labores.

- **Mantener límites temporales:** es importante presupuestar el número de horas que se destinaran al trabajo por día y en la medida de lo posible mantenerse dentro de esos límites. Si bien es cierto que una de las ventajas o necesidades del trabajo remoto es la flexibilidad horaria se debe cuidar un cierto orden. Los líderes de equipo pueden facilitar esta situación fijando reuniones o una barra de horario sincrónico para todo el equipo con el fin de poder llevar a cabo las interacciones necesarias para las actividades en tiempo real cuando así lo amerite.
- **Enfoque en actividades prioritarias:** el trabajar de forma remota, y sin supervisión presencial, puede llevar de forma inconsciente a los colaboradores a realizar actividades inmediatas, con resultados a corto plazo, que aparentan mayor productividad. Esto en detrimento de tareas a mediano y largo plazo que son más relevantes para la organización. Los empleados junto con sus gerentes y directivos deben propiciar espacios de trabajo continuo en donde se puedan concentrar en sus actividades centrales. La fragmentación de la jornada laboral es un reto para esto.

Los líderes deben estar atentos a las particularidades de cada tipo de actividad y responsabilidades de su equipo y diseñar estrategias propias que complementen las sugeridas por los expertos. Los empleados mismos son pieza clave para sugerir tácticas que sean funcionales y evitar un agotamiento en el mediano o largo plazo (Giurge & Bohns, 2020).

1.12.3 Distracciones trabajando de casa

Como se mencionó anteriormente, un gran porcentaje de personas no estaba familiarizada con el teletrabajo o trabajo desde casa y se tuvieron que enfrentar a una realidad diferente a la que estaban acostumbrados en su día a día. En el artículo presentado por Mauricio Hernández (2020) nos presenta un estudio acerca del teletrabajo en México en el que participan organizaciones cuyo objetivo es saber qué impacto genera el trabajo desde casa en las personas, sus familias y sus relaciones laborales.

El estudio reveló que 26% de las personas en México y que fueron encuestadas para dicho estudio no habían trabajado de casa nunca. Por el contrario, el 89% de las personas contaban con los equipos adecuados en sus casas para trabajar desde ahí, además de que el 88% de las mismas se sentían capacitadas para efectuar sus actividades laborales en sus hogares y tan solo el 15% no contaba con el espacio o infraestructura necesaria para ejercer su trabajo desde su casa.

En cuanto a las competencias que más se han desarrollado durante este tiempo de cuarentena en la que se trabaja desde casa se encuentran; la autodisciplina, la resiliencia, y la flexibilidad, sin embargo, todavía hay un área de oportunidad en la parte de gestión del tiempo. “En México ha sido fácil mantener reuniones (79%) y organizarse en el trabajo (61%) con los mayores porcentajes en la región. No obstante, la mayor dificultad es separar el trabajo de la atención familiar, con 26%” (Hernández, 2020, pág. 1).

Cambiar de una modalidad de trabajo presencial a virtual, ha sido un gran experimento en el que empleados de todo el mundo se han adaptado a nuevas tecnologías que les permiten realizar sus actividades virtualmente y fomentar una nueva relación de manera remota con sus compañeros de trabajo, todo esto mientras son distraídos por sus hijos o algún familiar que viva con ellos. De acuerdo con Gratton (2020) la distracción de algún relativo que se encuentre en el

mismo hogar que el trabajador ha sido uno de los conflictos que más presión ha generado durante la pandemia generada por el *COVID-19*, además esto puede llevar a la persona a que su productividad y creatividad vayan a la baja en sus actividades laborales.

Debido a esto los gerentes se han vuelto cada vez más empáticos acerca de los retos que conlleva el trabajar de casa en un entorno pandémico, especialmente con aquellas personas que no tienen quién les ayude con el aseo del hogar, o quién les apoye en el cuidado de los niños y que viven en una casa muy pequeña o un departamento. Existen tres ideas que menciona Gratton (2020) fáciles de adoptar por parte de los gerentes:

1. **Empatizar con los empleados:** se les recomienda a las empresas identificar en qué circunstancias viven sus empleados el trabajo remoto y tomar acciones conforme a lo que se descubra. No es lo mismo que alguien pase una pandemia solo en un departamento en donde los se va a sentir solo, a pasarla en un departamento con un niño pequeño en dónde el empleado va a necesitar tiempo para atender a su hijo. Ante cada una de las diferentes situaciones los líderes deberán definir ciertas normas que le ayuden al empleado a no caer en estrés.
2. **Motivar a los empleados a comunicar las nuevas normas:** establecer canales de comunicación en donde los miembros de la organización estén enterados de las normas de trabajo en casa acordadas, del tiempo en el que determinados miembros del equipo estarán disponibles o desconectados
3. **Crear comunidades con ideas similares:** crear plataformas en donde personas con los mismos intereses o problemas puedan juntarse a dialogar y compartir ideas que puedan resolver un determinado problema o situación.

La pandemia del *COVID-19* trajo consigo una serie de cambios en la forma en la que las empresas se venían desarrollando. Empujó a que las organizaciones aceleraran su transformación digital, y a que la mayor parte de los empleados adoptaran una forma de trabajo que algunos no habían experimentado en sus vidas. Todos estos cambios han generado estrés, y obligado a las personas a establecer un vínculo muy estrecho entre su vida laboral y su vida personal, y estos cambios han llegado para quedarse, es por esto que Gratton (2020) presenta algunos hábitos que pueden facilitar el trabajo remoto:

1. Reconocer que las juntas virtuales llegaron para quedarse
2. Arrojar la flexibilidad del tiempo
3. Ser estratégico en cuanto a las bondades del trabajo presencial
4. Que los hombres se involucren cada vez más con sus familias.

La pandemia del *COVID-19* obligó a que las empresas aceleraran su transformación digital de cara a sus clientes y a sus empleados, obligándolas a que sus empleados tuvieran los recursos necesarios para hacer sus labores desde sus casas. Este cambio generó un impacto en la forma de trabajar de los empleados, y en los procesos de la compañía, sin embargo, como se mencionó anteriormente se tuvieron que adoptar ciertas estrategias y/o hábitos para que los gerentes mantuvieran a sus empleados motivados y para que los mismos desempeñaran sus actividades de manera remota tomando en cuenta el contexto social que se vivió en su momento y que no solo impactaba su vida profesional, sino también la personal.

1.13 Conclusiones

Este capítulo ha otorgado las bases en las cuales sustentar la estrategia en la cual una empresa se debe desempeñar, es fundamental identificar los factores externos que pueden afectar o impulsar el desempeño de la organización, pero también el liderazgo ejercido, posee una importancia

mayúscula en la determinación de dicha estrategia, así como la implementación y seguimiento de la misma, con la constante búsqueda de generar compromiso en cada uno de los colaboradores procurando una comunicación clara y oportuna con ellos.

Es de destacar que de las empresas analizadas que han logrado un mayor éxito son aquellas que definieron una estrategia adecuada y se apegaron a ella, que cuentan con un liderazgo efectivo, y que han mostrado una flexibilidad que les permite adecuarse a los cambios sociales, políticos y culturales que llegan a afectar al mercado objetivo.

CAPÍTULO 2

INTRODUCCION A CAPSTONE Y LA EMPRESA *BALDWIN*

2.1 Introducción

Contar con una visión sistémica de la compañía representa una ventaja competitiva al tomar decisiones que contemplan a cada área de la empresa, el presente capítulo tiene como finalidad describir el funcionamiento del simulador *Capstone*.

Además, se da a conocer los fundamentos, organización y estrategia que empleará la compañía *Baldwin* para asegurar la permanencia y éxito de esta, mediante la aplicación de las herramientas teóricas establecidas durante el primer capítulo del presente texto.

2.2 Introducción a *Capstone*

Capstone es un simulador de negocios poderoso e intuitivo desarrollado por la empresa *CAPSIM*, cuya empresa se fundó en el año 1985 por Dan Smith. El simulador *Capstone* fue creado en 1998 siendo utilizado por más de 3,000 estudiantes universitarios en su año de lanzamiento; es el más avanzado de la serie de simuladores de *CAPSIM* y por lo general es utilizado para la integración de conocimientos al final de posgrados como la maestría en administración de negocios por su nivel de complejidad. Actualmente cuenta con más de un millón de suscriptores y cuenta con presencia en más de 50 países (Capsim, 2021).

La plataforma interactiva ofrece a los estudiantes la oportunidad utilizar herramientas de estrategia empresarial, desarrollando un ambiente de competencia donde la toma de decisiones derivadas de la estrategia inicial afecta positiva o negativamente los resultados de la compañía en cada año. Por medio de *Capstone*, los estudiantes podrán aplicar sus aprendizajes en todas las disciplinas del negocio de una manera estratégica y competitiva, tomando decisiones en las áreas de investigación y desarrollo (I+D), mercadotecnia, ventas, producción, finanzas, recursos humanos y gestión total de la calidad (Capsim, 2021).

Capstone simula un mercado donde existen seis empresas iguales, producto de la división de un monopolio de la industria de fabricación de sensores, denominadas: *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris* (Capsim, 2021). Esta herramienta simula el comportamiento del mercado cada año, así como las consecuencias de las decisiones tomadas por cada una de dichas organizaciones los años son representados en rondas que se ejecutan después de que cada una haya tomado decisiones en cada área (Capsim, 2021).

Los documentos proforma y los informes anuales incluyen el balance general, el estado de flujo de efectivo y el estado de pérdidas y ganancias se encuentran en el reporte *Capstone Courier*. Los documentos proforma son proyecciones del próximo año mientras que los informes anuales son los resultados del año anterior. Ambos reportes le ayudarán al estudiante a identificar la eficiencia de sus decisiones en cada área, así como las oportunidades de mejora que existen en la empresa (Capsim, 2021).

2.2.1 Módulos por empresa

El simulador *Capstone* está compuesto de los siguientes módulos y permite tomar decisiones de negocio en cada uno de ellos (Capsim, 2021):

- Investigación y desarrollo (I&D).
- Mercadotecnia.
- Producción.
- Finanzas.
- Recursos humanos.
- Gestión total de la calidad.

Los primeros cuatro están disponibles desde el primer año de operaciones, mientras que los dos últimos se abren conforme se va avanzando. A continuación, se describen cada una de las áreas que conforman cada empresa así como las decisiones que se toman para cada una de ellas.

2.2.1.1 Investigación y desarrollo (I&D)

La responsabilidad del módulo de investigación y desarrollo es inventar sensores nuevos y rediseñar los antiguos determinando las características funcionales de cada sensor como lo son:

- Tamaño, las dimensiones del sensor; lo cual debe tender a ser lo más pequeño posible.
- Rendimiento, la velocidad y la sensibilidad del sensor; lo cual tiende a ser cada vez más alto.
- Confiabilidad (*MTBF*) es el tiempo promedio entre fallas; es la vida útil esperada del sensor cuya medida es en horas.

Las decisiones de I&D afectan la antigüedad percibida de sus sensores. La revisión del tamaño o del rendimiento del sensor hace que el mercado lo identifique como un producto más nuevo. La disminución del tamaño, así como el incremento del rendimiento y del *MTBF* aumenta el costo del material.

Los tiempos de revisión para cada sensor son variables. Las revisiones ligeras pueden requerir de tres a cuatro meses en completarse mientras que los proyectos más integrales, pueden llegar a tomar de dos a tres años. Por otra parte, cuanto más extenso sea el proyecto mayor será el gasto (Capsim, 2021).

2.2.1.2 Mercadotecnia

En este módulo es posible tomar decisiones sobre el precio de cada sensor, el monto del presupuesto de promoción, presupuesto de ventas y el pronóstico de ventas para el modelo de cada sensor. El precio está relacionado al margen de contribución de cada producto.

El presupuesto de promoción impacta directamente en la conciencia de los clientes, la cual se interpreta como el conocimiento de los clientes sobre cada producto. El presupuesto de ventas tiene el objetivo de desarrollar accesibilidad al producto por medio de los sistemas de distribución y personal de ventas; que significa que cada cliente puede interactuar fácilmente con la empresa. Por último, el pronóstico de ventas influye directamente en las decisiones de los módulos de producción y finanzas.

Al comenzar la simulación, cada sensor está considerado para un segmento de mercado. Las tasas de demanda y crecimiento de cada segmento varían año con año (Capsim, 2021).

2.2.1.3 Producción

El departamento de producción se encargará de lo siguiente para cada sensor:

- Programar la cantidad de sensores a fabricar de acuerdo con el pronóstico de ventas del área de mercadotecnia, así como de igual manera se consideran las unidades con las que se cuenta en el inventario.
- Modificar la capacidad y la automatización en las líneas de producción.
- Crear nuevas líneas de producción para fabricar nuevos sensores creados en el área de I&D.

Cada línea de producción cuenta con la capacidad del primer turno, la cual refleja la cantidad de unidades que es posible fabricar cada año durante un turno diario de ocho horas. Si las unidades

a producir superan la cantidad que puede producirse en el primer turno, el trabajo se extiende hacia el segundo turno (Capsim, 2021).

Por otra parte, cada línea de producción tiene un puntaje de automatización; si la línea cuenta con un nivel bajo de automatización quiere decir que tiene más personas trabajando en ella y, por lo tanto, los costos de mano de obra son mayores. En cambio, si la línea de producción tiene un puntaje de automatización alto significa que tiene menos trabajadores y costos de mano de obra mínimos (Capsim, 2021).

2.2.1.4 Finanzas

El departamento de finanzas se ocupa de que todas las actividades de la compañía sean financiadas ya sea por sus ganancias o de tres fuentes externas: emisión de acciones, deuda a corto plazo (un año) y bonos de deuda a largo plazo (10 años). Otras actividades del área de Finanzas son (Capsim, 2021):

- Emitir dividendos a los accionistas, lo cual reduce las ganancias reservadas y aumenta el apalancamiento.
- Retiro de acciones, la empresa puede recomprar acciones con el objetivo de reducir las que se encuentran en circulación.
- Retiro de bonos, la empresa puede retirar bonos antes de que estos se venzan.
- Determinar los días de cuentas por cobrar y por pagar.

En caso de que la empresa se quede sin capital durante el año, automáticamente se emiten préstamos de emergencia por el monto necesario para mantener a la empresa en operación, los cuales se convierten en deuda a corto plazo a principios del año siguiente disminuyendo el precio de las acciones (Capsim, 2021).

2.2.1.5 Recursos humanos

En esta área es posible invertir anualmente en capacitación para los trabajadores, lo cual impactará positivamente en los costos de mano de obra del área de producción. En este módulo es necesario tomar decisiones sobre los siguientes puntos (Capsim, 2021).

2.2.1.6 Gestión total de la calidad

Este módulo se encarga de determinar un presupuesto anual para invertir en diferentes tipos de proyectos, los cuales impactaran directamente en algunas áreas o costos. Las iniciativas que se manejan en este módulo pueden reducir los costos de materiales, laborales y administrativos, acortar la duración del tiempo requerido para los proyectos de I&D a fin de cumplir y aumentar la demanda de cada producto (Capsim, 2021).

2.2.2 La industria de sensores

Los clientes se conforman en cinco grupos denominados segmentos de mercado, lo cual se entiende como un grupo de clientes cuyas necesidades son similares. A continuación, se muestran los nombres de los segmentos de mercado, así como el porcentaje de mercado que cada uno tiene al iniciar las operaciones (Capsim, 2021):

- *Traditional* – 32.4%
- *Low End* – 39.3%
- *High End* – 11.2%
- *Performance* – 8.4%
- *Size* – 8.7%

Conforme se avanza la competencia, los porcentajes de cada segmento se incrementan de acuerdo con la tasa de crecimiento (Capsim, 2021).

2.2.3 Criterios de compra por segmento

Los compradores de cada segmento tienen preferencias diferentes para los cuatro criterios de compra. Los criterios de posicionamiento y precio cambian cada año mientras que los criterios de antigüedad y *MTBF* son constantes durante todos los años de la simulación.

Las expectativas de los clientes se muestran anualmente en el reporte *Courier*, el cual muestra los resultados del comportamiento del mercado del año anterior, tanto de la empresa que se está gestionando como de la competencia.. A continuación, en la tabla 1 se detallan los porcentajes de importancia para cada criterio dependiendo el segmento de mercado (Capsim, 2021).

Tabla 1 Importancia de criterios de compra por segmento

Segmento	Criterio			
	Antigüedad	Precio	Posicion ideal (rendimiento y tamaño)	<i>MTBF</i>
<i>Traditional</i>	47%	23%	21%	9%
<i>Low end</i>	24%	53%	16%	7%
<i>High end</i>	29%	9%	43%	19%
<i>Performance</i>	9%	19%	29%	43%
<i>Size</i>	29%	9%	43%	19%

Nota: creado con datos de Capsim (2021)

Existen encuestas que se realizan mensualmente a los clientes, las cuales impulsan la demanda de los sensores según su puntaje. El sensor con valor más alto se venderá más, ya que esta calificación refleja el nivel de satisfacción para los criterios de compra del segmento. De igual manera, las políticas de cuentas por cobrar, ventas y promociones de la compañía también afectan este cálculo (Capsim, 2021).

2.2.4 Cinco fuerzas de Porter aplicadas a Capstone

Como se presentó en el capítulo uno, para que una empresa pueda definir de mejor manera su estrategia y así tener un mejor panorama de la industria a la que quiere entrar se utilizan las cinco fuerzas de Porter (1980), las cuales se presentan a continuación aplicadas al simulador *Capstone*:

1. Amenaza de nuevos entrantes: desde la perspectiva del simulador, la amenaza de nuevos entrantes en la industria es nula, debido a que no pueden ingresar nuevas empresas a la industria más que las generadas por el cierre del monopolio impulsado por el gobierno.
2. Rivalidad entre competidores: es alta en esta industria, la competencia tiene el poder de subir y bajar el precio de sus productos en todos los segmentos, además de invertir en publicidad y ventas, sin contar la posibilidad de desarrollar nuevos productos e introducirlos al mercado en el que deseen enfocarse.
3. Productos sustitutos: en este caso no hay productos sustitutos ya que es una industria cerrada.
4. Poder de negociación de clientes: esta fuerza es alta, debido a que los clientes ponen los estándares de preferencia con respecto a las características que los productos deben tener en cada uno de los segmentos.
5. Poder de negociación de proveedores: esta fuerza es baja, desde el punto de vista del simulador, porque los proveedores se mantienen surtiendo a todas las empresas que pertenecen a la industria y nunca las dejan sin materia prima para seguir fabricando los sensores. Asimismo, todo lo hacen bajo las condiciones que proponga la compañía que fabrica el producto, ellos indican los términos de pago, por ejemplo.

En base a este análisis de las cinco fuerzas de Porter, los integrantes de la mesa directiva pueden definir la estrategia dependiendo los segmentos de mercado en los que pretenden incursionar.

Al existir altas barreras de entrada en la industria, cada compañía conoce a su competencia desde el primer periodo y conforme se avanza es posible identificar los segmentos en los que se enfocan. Por otro lado, al existir un alto poder por parte de los clientes, los directivos necesitan priorizar las decisiones en investigación y desarrollo de manera que sus productos no se queden fuera de lo que demanda el mercado.

2.3 Estrategias genéricas de *Capstone*

Capsim (2021), propone seis diferentes estrategias que pueden servir como punto de partida para construir la propia y empezar a ganar partida dentro de la industria, a continuación, se presenta explicación de estas:

1. Líder en costos: una compañía que adopte esta estrategia se va a caracterizar por mantener presencia en todos los segmentos de clientes que se encuentran en la industria. Además de mantener los costos bajos en diferentes rubros como I&D, producción, y costos de materiales, al mismo tiempo que se recomienda aumentar los niveles de automatización para que incrementen los márgenes.
2. Amplia diferenciación: al igual que en la anterior, en la estrategia de amplia diferenciación se está presente en todos los segmentos del mercado, sin embargo, se tendrá que invertir en un buen diseño de productos los cuales deberán tener una muy buena accesibilidad y darse a conocer hacia el mercado, invirtiendo mucho en mercadotecnia. La empresa deberá enfocarse en siempre estar a la vanguardia y mantener su ventaja competitiva en la parte de I&D y mantener los precios mayores al promedio porque se están ofreciendo productos *Premium*.
3. Líder en costos por nicho: en esta estrategia la compañía se tiene que enfocar en los segmentos *Traditional* y *Low End*. Para competir en dichos segmentos la empresa tendrá

que mantener los costos de desarrollo de productos lo más bajos posible para que puedan competir por precio en el mercado, se aumentarán los niveles de automatización en la parte de producción para mantener los márgenes y en lo que respecta a los presupuestos para mercadotecnia estarán sujetos a los costos que se tengan en otras áreas.

4. Diferenciador de nicho (Alta tecnología): la estrategia de alta tecnología enfocada en nicho prioriza los segmentos de *High End*, *Size*, y *Performance*. Dentro de las principales características que esta estrategia fomenta en los productos resalta el diseño, la accesibilidad, y la introducción de nuevos productos al mercado. El departamento de investigación y desarrollo tiene mucho peso dado que se encargará de que los productos vayan de la mano con lo que pide el mercado, especialmente en tamaño y rendimiento, sin embargo, los precios tendrán que ser mayores al promedio del segmento, por lo que se requiere comprar capacidad para satisfacer la demanda generada.
5. Líder en costos, con un enfoque en el ciclo de vida del producto: para desarrollar esta estrategia, la empresa se tiene que centrar en los segmentos de *High End*, *Traditional* y *Low End*. La compañía tendrá que enfocarse en obtener una ventaja competitiva reduciendo costos en la parte de investigación y desarrollo, producción, y costos de material, lo cual les ayudará a mantener un precio competitivo en dichos segmentos. Esta estrategia va a permitir que los productos de *High End* que se desarrollen pasen por el segmento *Traditional* y terminen su ciclo de vida en el mercado de *Low End*.
6. Diferenciación enfocada en el ciclo de vida del producto: al igual que la mencionada anteriormente, se enfoca en los segmentos de *High End*, *Traditional* y *Low End*, sin embargo, esta estrategia se enfoca en desarrollar productos con un excelente diseño, accesibilidad, y nuevos productos. Las seis estrategias genéricas que presenta *Capstone*

ofrecen una visión más clara sobre cómo enfrentar al simulador y ayudan a tomar mejores decisiones a las empresas que se encuentran en competencia enfocándose en algunos segmentos del mercado y obligando a los competidores a decidir si generar un valor agregado dirigido a costos o a diferenciación (Capsim, 2021).

2.4 Planeación estratégica *Baldwin*

La organización *Baldwin* está dedicada a la fabricación, almacenamiento y distribución de sensores, mismos que funcionan como insumos durante la fabricación de dispositivos electrónicos, con la finalidad de mantenerse vigentes en el gusto de los clientes y ser competitivos en este mercado.

Se estableció un grupo de dirección estratégica, que se encuentra conformado por personal altamente capacitado y con experiencia en diferentes áreas, los cuales serán responsables de las decisiones de los departamentos que conforman a la compañía, las acciones tomadas deberán de estar en apego a la filosofía y estrategia de la organización, mismas que se detallan a continuación:

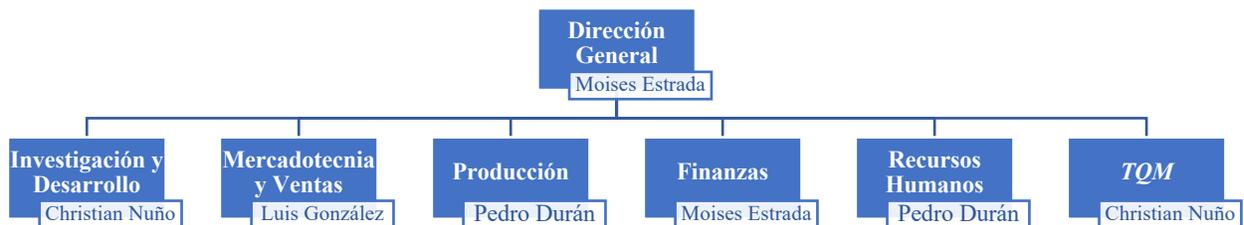
- Misión: otorgar a los clientes sensores que cubran con los requerimientos de cada segmento, mediante la aplicación de tecnología de vanguardia y personal con un alto nivel de especialización.
- Visión: consolidar a la compañía como líder del mercado, generando confianza y accesibilidad a nuestros clientes, con base en un alto nivel de calidad, innovación y desempeño en nuestros productos.
- Valores, *Baldwin* se encuentra cimentada por los valores de:

- Innovación: estar en constante búsqueda de las tendencias del mercado y establecer propuestas de soluciones creativas e ingeniosas, mediante la utilización de tecnología de punta.
- Orientación al cliente: establecer una relación estrecha con nuestros clientes que nos permita anticiparnos a sus necesidades, aportando soluciones útiles que mejoren su operación.
- Atención a los colaboradores: las personas se constituyen como un elemento clave en la diferenciación, el trabajo colectivo nos permite un crecimiento constante, enriqueciéndonos de los conocimientos del mismo equipo, es por ello por lo que se busca cubrir las necesidades de los colaboradores tanto en el ámbito personal, como profesional.

2.4.1 Organización y Responsabilidades

La ilustración 7 presenta el organigrama de la empresa *Baldwin*, el cual muestra cómo se encuentra constituida la empresa indicando responsable de cada departamento.

Ilustración 7 Organigrama de la empresa Baldwin



Nota: Creación propia

Las responsabilidades principales de cada posición son descritas a continuación:

- Dirección General: define los objetivos generales de la compañía y se asegura de que las áreas se encuentren alineadas a ellos, analiza a fondo la información de cada uno de los departamentos mediante una visión sistémica de la organización, promueve la interacción de todo el grupo directivo para la toma de decisiones y cuenta con la opinión de mayor peso en caso de controversia.
- Investigación y Desarrollo: es responsable del diseño de nuevos productos y definir la obsolescencia de estos, así como la actualización de los existentes, asegura que las características de desempeño, tamaño, *MTBF* y edad de los productos se encuentren establecidas acorde a la estrategia definida por la compañía.
- Mercadotecnia y ventas: se encarga de monitorear el mercado, realizar un análisis profundo de la información con la finalidad de establecer los precios de los productos, definir los presupuestos de promoción y ventas de estos para asegurar una mayor penetración en el mercado mediante la accesibilidad y conocimiento de los clientes. También es responsable de construir el pronóstico de ventas anual.
- Producción: es responsable de la definición de los programas de fabricación asegurando la disponibilidad del producto, tomando como base los pronósticos de venta, buscando un bajo nivel de inventario. También está a cargo del nivel de automatización en los procesos además de controlar la capacidad y utilización de las líneas de fabricación.
- Finanzas: esta posición tiene como función principal asegurar la operación de la empresa mediante unas finanzas sanas, la búsqueda de las fuentes de financiamiento más viables, la gestión de las acciones de la compañía, repartición de los dividendos

de la organización, así como el establecimiento de los periodos de cobro y pago de cuentas.

- Recursos Humanos: propicia un sano clima laboral, gestionando las capacitaciones del personal asegurando así que las operaciones sean realizadas por personal competente, es responsable del manejo del indicador de rotación de personal.
- *TQM*: es responsable de vigilar los departamentos involucrados con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad, posterior a este análisis, gestiona las inversiones correspondientes a mejora de estos procesos visualizados, reduciendo costos o agilizando tiempos.

2.4.2 *Estrategia General*

El consejo directivo de la empresa *Baldwin* ha elegido en primera instancia tener una estrategia de amplia diferenciación pero con un enfoque importante en la eficiencia operativa, para ello la empresa invertirá fuerte en automatización, recursos humanos, mercadotecnia y tácticas de gestión de calidad. Para investigación y desarrollo la inversión será moderada ya que se busca en general pequeñas adecuaciones cada año.

La compañía competirá en los cinco segmentos, aunque los que generarán la mayor utilidad y eventualmente rentabilidad a la compañía serán *Traditional*, *High End* y *Low End*, en este orden. Los productos para *Performance* y *Size* se mantendrán ya que aportan a la utilidad final y eventualmente en caso de contingencias se pueden utilizar como alternativa al enfoque previamente planeado y dejar la puerta abierta para utilizar en algún punto estrategias descartadas por los rivales.

2.4.3 Tácticas por departamento

Los miembros de la mesa directiva de *Baldwin* definieron las siguientes tácticas por departamento:

- Investigación y desarrollo: indistintamente del segmento, el llevar los productos al límite superior del *MTBF* dará oportunidad de participar con una parte del mercado. El mayor impacto será en el segmento de *Performance*. Al considerar que la inversión es baja y rápida este será el primer ajuste programado para todo el portafolio de productos en el año 2022.

Las expectativas de desempeño y tamaño avanzan de forma constante en todos los segmentos. De acuerdo con las proyecciones y ensayos previos no siempre es viable estar en el centro de las preferencias de los clientes. Esto se concluye considerando las inversiones necesarias y principalmente el tiempo requerido para llevarlas a cabo. La concesión que asume *Baldwin* es no ser el líder en este rubro, pero en contraste, ofrecerá ligeras actualizaciones año con año en cuatro de sus modelos iniciales, a excepción de *Low End*, donde solo se planea una actualización durante los ocho años de la presente administración.

El equipo directivo tiene considerando dos lanzamientos de producto durante su gestión, uno para el segmento de *High End* donde el requerimiento de actualización no permite mantenerse competitivo con la estrategia elegida durante todo el periodo. El sensor obsoleto se reorientará a *Traditional* con ligeras modificaciones en el *MTBF*. El segundo lanzamiento será en *Performance* donde se presenta una situación parecida, el dispositivo anterior se actualizará de forma significativa a la mitad del periodo.

- Tácticas de Mercadotecnia: El consejo de la empresa ha decidido no competir por precio en los cinco productos iniciales y por consiguiente fijar sus niveles en la parte alta de los límites establecidos en cada uno de los segmentos. Se prevé un ajuste anual de \$0.50 a la baja en función del movimiento del mercado.

Está previsto también que al reposicionar el producto obsoleto de *High End* a *Traditional* se tendrá que hacer un ajuste para cumplir con las expectativas de precio de ese nicho. En las corridas de practica este movimiento reduce el beneficio del producto, pero sigue aportando un cierto grado de utilidad y se vuelve estratégico ya que eventualmente puede absorber la participación de mercado que el sensor *Traditional* inicial ira dejando al empezar su curva de obsolescencia.

En los años que se tengan dos productos en algún segmento específico se considerara tener dos precios diferentes, con un diferencial de entre \$0.50 y \$1.00 entre ellos ya que esto mostró buenos resultados en las proyecciones.

Respecto a los presupuestos de promoción y ventas se planea entre los años 1 y 3 llegar de manera gradual a inversiones máximas de \$2,000 por producto para lograr un grado alto de conocimiento de marca y accesibilidad. Este incremento se puede acelerar en función del ritmo e inversiones de la competencia o reducir si el mercado es más conservador en este aspecto. De acuerdo con las experiencias bajo ningún motivo la inversión en este rubro se debe omitir, incluso en escenarios de perdidas, ya que las repercusiones sería una perdida mayor de ventas.

Los pronósticos de venta se calcularán en función de las unidades vendidas en el año previo más el porcentaje de crecimiento esperado del segmento reportado en el *Courier*. Aun cuando las expectativas en función de la evolución de los productos y el

mercado puedan ser mayores, el enfoque será conservador en este módulo para evitar sobre estimar ingresos, lo cual ha generado problemas de flujo o prestamos emergentes en prácticas previas.

- Tácticas de Producción: La organización apostará por buscar el máximo grado de automatización posible en el siguiente orden: *Low End, Traditional, Performance, Size y High End*. Esto justificado por que en los dos primeros segmentos en función del volumen y los costos que implica la mano de obra es donde estas adecuaciones son cruciales. *High End* se deja al final ya que es regularmente donde la utilidad es mayor que el resto. En función de los montos máximos de inversión disponibles se buscará este crecimiento de forma gradual.

Baldwin estima iniciara con capacidad instalada mayor a la necesitada en las líneas de producción de *High End y Traditional* de acuerdo con las simulaciones previas. Si este escenario se repite estos recursos deberán ser vendidos. Durante la gestión de la presente administración es importante observar las ventas y administrar de forma dinámica la compra y venta de capacidad sobrante o necesaria.

Los lanzamientos de dos nuevos productos durante el ciclo de esta administración implicaran la compra de dos nuevas líneas de producción en función de las fechas de lanzamiento de productos. En la medida de recursos disponibles la compra de capacidad se puede hacer en dos etapas para estos nuevos proyectos.

- Tácticas de recursos humanos: Al cuarto año de la administración, cuando es viable hacer inversiones en este rubro, la organización destinará el máximo límite de gasto para reclutamiento que es de \$5,000 dólares y 80 horas de entrenamiento. Esto con la finalidad de disminuir la rotación de personal y mejorar el rendimiento de los recursos humanos.

- Tácticas de Gestión de Calidad Total: El capital invertido en este rubro acelera el desarrollo y adecuaciones a los productos, así como reduce los costos de producción, lo cual es fundamental para poder mantenerse competitivo y con buenos márgenes de utilidad. En la medida que los flujos lo permitan y sin generar deuda adicional se buscare invertir en todos los rubros de forma constante entre \$1,000 y \$2,000 dólares a partir del quinto año y hasta el último periodo.
- Tácticas de Finanzas: Mientras el valor de la acción se mantenga en niveles racionales y de mercado, la mejor opción para financiar los planes de crecimiento de la empresa es emitir más. En el año uno donde el valor será igual para *Baldwin* y sus competidores la empresa buscará los mayores recursos posibles por este medio, independientemente de que no todos se vayan a utilizar en dicho ejercicio.

La segunda alternativa cuando los planes de adecuaciones o inversión necesarios superen los recursos esperados por flujo es la deuda a largo plazo. La deuda a corto plazo solo se reserva para casos excepcionales.

En las simulaciones previas el consejo ha notado que al finalizar el año es recomendable tener un margen suficiente de efectivo que pueda auxiliar en los casos que los pronósticos de ventas no se cumplan y así evitar los préstamos de emergencia. Un margen de \$20,000 dólares es generalmente suficiente para estos imprevistos, aunque en función de la seguridad de la calidad del producto y su posicionamiento este límite pudiera ser menor.

2.4.4 Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo

La compañía proyecta los siguientes resultados anuales en su BSC de acuerdo con la estrategia seleccionada. La tabla 2 muestra los indicadores que fungirá como guía para definir acciones o trabajar en posibles ajustes.

Tabla 2 BSC anual Baldwin

BALDWIN BSC	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FINANZAS								
VALOR DE ACCIÓN	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8
GANANCIAS	1.6/9	9.0/9	6.5/9	7.9/9	9.0/9	8.3/9	9.0/9	8.7/9
APALANCAMIENTO	8.0/8	8.0/8	7.4/8	5.1/8	0.8/8	2.1/8	0.8/8	0.3/8
PROCESO INTERNO DE NEGOCIO								
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1.9/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5
UTILIZACIÓN DE PLANTA	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5
DIAS DE CAPITAL DE TRABAJO	5.0/5	0.7/5	0.0/5	0.0/5	0.0/5	0.0/5	0.0/5	0.0/5
COSTO DE FALTANTES	0.0/5	0.1/5	5.0/5	5.0/5	2.5/5	0.0/5	0.0/5	0.0/5
COSTO DE INVENTARIOS	5.0/5	5.0/5	2.5/5	3.2/5	4.0/5	3.6/5	4.3/5	4.2/5
CLIENTES								
CRITERIO DE COMPRA	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	4.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5
CONOCIMIENTO	1.8/5	3.4/5	4.9/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5
ACCESIBILIDAD	0.0/5	0.0/5	0.0/5	0.2/5	0.6/5	1.5/5	2.2/5	2.5/5
CONTEO DE PRODUCTOS	2.9/5	2.9/5	2.9/5	2.9/5	2.9/5	3.6/5	2.9/5	4.3/5
GASTOS DE VENTAS Y GENERALES	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5	5.0/5
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
ROTACIÓN DE EMPLEADOS	3.5/7	2.3/7	7.0/7	6.0/6	4.7/6	4.9/6	5.0/6	5.0/6
PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS		0.0/7	6.5/7	7.0/7	7.0/7	7.0/7	7.0/7	7.0/7
TQM REDUCCIÓN DE MATERIALES				0.0/3	2.4/3	3.0/3	3.0/3	3.0/3
TQM REDUCCIÓN DE I+D				0.0/3	2.3/3	3.0/3	3.0/3	3.0/3
TQM REDUCCIÓN DE COSTOS ADM				0.0/3	2.7/3	3.0/3	3.0/3	3.0/3
TQM INCREMENTO DE DEMANDA				0.0/3	2.5/3	3.0/3	3.0/3	3.0/3
TOTAL	52.7/82	59.4/89	70.7/89	70.3/100	73.4/100	76/100	76.2/100	77/100

Nota: Elaboración propia con datos de Capsim (2021)

Por otro lado en la tabla 3 se muestra la proyección esperada de los indicadores a largo plazo.

Tabla 3 Indicadores a largo plazo

BALDWIN INDICADORES LARGO PLAZO	2025	2029
FINANCIERO		
CAPITALIZACIÓN DE MERCADO	12.0/20	20/20
VENTAS	13.0/20	20/20
PRESTAMO EMERGENCIA	15.0/20	15.3/20
PROCESO INTERNO DE NEGOCIO		
MARGEN OPERATIVO	55.0/60	60.0/60
CLIENTES		
PROM. PON. ENCUESTA	17.0/20	20.0/20
PARTICIPACIÓN MERCADO	17/40	28.8/40
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
VENTAS/EMPLEADOS	14.0/20	20.0/20
ACTIVOS/EMPLEADOS	13.0/20	20.0/20
BENEFICIOS/EMPLEADOS	0/20	20.0/20
TOTAL	156/240	224.1/240

Nota: Elaboración propia con datos Capsim (2021)

2.4.5 Modelo de negocio

La ilustración 8 muestra un diagrama *Canvas* que resume el modelo de negocio de *Baldwin*.

Ilustración 8 Canvas modelo de negocio Baldwin

Baldwin - Modelo de Negocio



Nota: Elaboración propia con contenido de *Capsim* (2021)

2.5 Conclusiones

El diseño de la organización y planeación estratégica de *Baldwin* desarrollada durante este capítulo, se realizó mediante un extenso análisis de las diversas variables que presenta el simulador *Capstone*, el conocimiento previo adquirido mediante los ejercicios de prueba ejecutados por cada elemento del equipo de trabajo, así como la experiencia adquirida por los integrantes de la dirección ejecutiva a lo largo de su carrera profesional, ha logrado establecer los cimientos de una organización bien estructurada con objetivos claros y alineados, definiendo las tácticas adecuadas para reducir en una gran medida los posibles errores durante la operación.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2022 Y 2023

3.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza un análisis de la empresa *Baldwin* durante los años 2022 y 2023 sobre los resultados en las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción y finanzas en comparación con sus competidores.

De igual manera se realizará un análisis de las estrategias de la competencia, las decisiones tomadas en ambos periodos, así como su posición en el mercado.

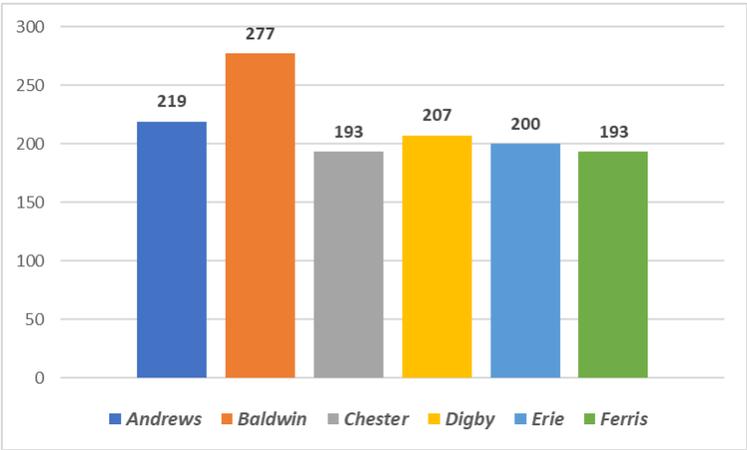
3.2 Análisis del panorama de la industria

Baldwin es una de las seis empresas que compiten en la industria de fabricación de sensores. Con el objetivo de tener la mayor participación de mercado y obtener los mejores resultados cada año, *Baldwin* se apoyará de la estrategia de amplia diferenciación con un enfoque en la eficiencia operativa.

3.2.1 Balance Scorecard general

El total de puntos obtenidos En el *BSC* de la industria *Capstone* por cada empresa en ambos periodos se muestra en la ilustración 9.

Ilustración 9 Puntaje BSC por empresa



Nota: elaboración propia con contenido de *Capstone* (2021).

Tomando como referencia los resultados para los años 2022 y 2023, en primer lugar, se encuentra *Baldwin* con 277 puntos, seguido de *Andrews* en el segundo lugar con 219. Por otra parte, las empresas que se encuentra con mayor rezago son *Chester* y *Ferris* con 193 puntos cada una.

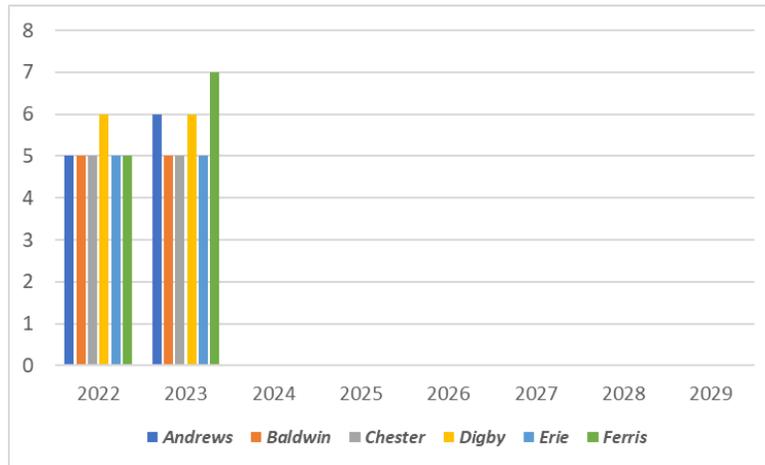
3.2.2 Estrategias de los competidores

Considerando los resultados obtenidos por cada empresa en los años 2022 y 2023, es posible que las estrategias genéricas que sigue cada una de ellas cambien conforme avancen los ocho años.

Durante el año 2022 solo la empresa *Digby* introdujo un nuevo producto en el mercado en la industria, aunque no registro ventas de este, por lo cual en la industria existían 31 productos para este año. Para el año 2023 dicha cantidad aumentó a 34, ya que *Andrews* y *Ferris* introdujeron uno y dos sensores respectivamente, aunque aún no se sabe con certeza a que segmento estarán dirigidos puesto que no registraron ventas en este año es posible identificar que uno de los de *Ferris* seguramente estará dirigido a *Performance* por sus niveles de desempeño y tamaño.

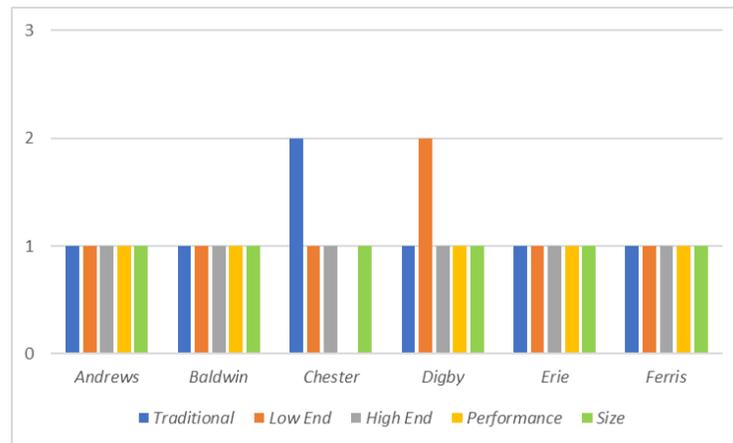
La mayoría de las empresas tiene presencia en todos los segmentos de mercado a excepción de *Chester* quien en el 2023 movió su producto de *Performance* a *Traditional*; por otra parte, en este mismo año *Digby* aumentó a dos su número de productos en *Low End* al enfocar el nuevo en este segmento. El número total de productos por empresa en cada periodo se muestra en la ilustración 10, mientras que en la ilustración 11 se puede ver el número de productos por empresa que se tienen identificados para cada segmento, ambas ilustraciones muestran información al final del periodo 2023.

Ilustración 10 Numero de productos por empresa



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

Ilustración 11 Numero de productos por empresa y segmento 2023



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

Las estrategias genéricas identificadas hasta el momento para cada empresa son las siguientes:

- *Andrews*: tiene participación en todos los segmentos con un producto en cada uno, es la empresa con mayor inversión en investigación y desarrollo, redujo su capacidad de fabricación en *Performance* y *Size* para el año 2023. Actualmente es de los principales líderes en *High End*, *Performance* y *Size* teniendo altos niveles de desempeño y tamaño.

Sus precios se encuentran dentro del promedio en comparación con sus principales competidores. Con base a lo anterior, se deduce que esta empresa está empleando una estrategia de amplio líder diferenciador.

- *Chester*: tiene la menor inversión en investigación y desarrollo, promoción y ventas, en comparación con el promedio de la industria. Son líderes en *Traditional*, mientras que en *Low End*, *High End* y *Size* compiten detrás de los primeros lugares. Decidió invertir en automatización en *Traditional* y *Low End*. Dejaron de tener participación en *Performance* moviendo su producto a *Traditional* para contar con dos en dicho mercado. Por otro lado, sus precios se encuentran por debajo del promedio en todos los segmentos. Por lo anterior, se puede deducir que su estrategia es de liderazgo en costos de nicho a los segmentos de gama baja.
- *Digby*: muestran una inversión baja en investigación y desarrollo de acuerdo con el promedio de la industria. Introdujeron un nuevo producto en *Low End*, para un total de dos en este segmento, aunque por el momento no forman parte de los líderes. Tienen participación en todos los mercados siendo líderes en *Size* donde, aunque su producto no es el mejor de acuerdo con los principales criterios de los clientes, su precio está un poco por debajo del de su principal competidor. Realizó una fuerte inversión de automatización en *Low End*, *Performance* y *Size*. Sus precios se encuentran dentro del promedio en todos los segmentos. Debido a esta información, es posible identificar que su estrategia es de amplio líder en costos.
- *Erie*: su inversión en investigación y desarrollo se encuentra dentro del promedio de la industria, muestra bajos niveles de desempeño y tamaño en sus productos. Compiten en todos los segmentos, ocupa el segundo lugar en *Traditional* y *Low End* teniendo los

precios más bajos, mientras que en *High End* se encuentra detrás de los líderes, teniendo faltantes para este segmento ya que su sensor es el mejor en cuestión de desempeño y tamaño. Realizó inversión de automatización para las líneas de *Traditional* y *Low End*. Con base al análisis de esta información, se concluye que su estrategia es de amplio líder en costos.

- *Ferris*: muestra una importante inversión en investigación y desarrollo siendo la segunda más alta. Lanzó dos nuevos sensores, de los cuales por sus niveles de desempeño y tamaño seguramente estarán dirigidos a *Low End* y *Performance*, aumentando a dos su cantidad de productos para cada segmento. Tiene participación en todos los mercados siendo líder en *Performance* y en el resto tiene una participación competitiva a excepción de *Size*. Realizó una importante inversión de automatización para las líneas de sus nuevos productos. Sus precios están generalmente debajo del promedio de la industria. Por lo anterior, se deduce que su estrategia es de amplio líder en costos.

Con base a la información anterior, es posible identificar que empresas como *Digby*, *Erie* y *Ferris* tienen una estrategia similar de amplio liderazgo en costos teniendo presencia en todos los segmentos, lo cual puede generar bastante competencia en los mercados donde coinciden.

Por otra parte, *Andrews* y *Chester* decidieron llevar a cabo estrategias diferentes y aunque sus mejores productos coinciden en *High End* y *Size*, difícilmente llegaran a generar una rivalidad cercana debido a la diferencia en los niveles de rendimiento y tamaño de sus productos, además de que *Chester* compite por precio y estos segmentos no son sensibles al incremento de este.

3.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin*

Siguiendo su estrategia de amplia diferenciación con un enfoque en la eficiencia operativa, el puntaje obtenido en el *BSC* en el año 2022 es de 55.8, que en comparación con los 52.7 que se tenía pronosticado existe una diferencia del 5.8%. De igual manera, en el 2023 se obtuvo un puntaje mayor al esperado de 79.9 puntos, mientras solo se pronosticaban 59.4, lo cual implica una diferencia del 34.5%. La comparación del puntaje pronosticado con el obtenido para ambos periodos se puede ver en la tabla 4 con los indicadores detallados.

Tabla 4 BSC de *Baldwin* en 2022 y 2023

Objetivos	2022	2023	Pronostico	2022-2023	Puntaje maximo	Semaforo
Finanzas						
Valor de accion	8	8	16	16	16	
Ganancias	1.7	9	10.6	10.7	18	
Apalancamiento	8	8	16	16	16	
SubTotal	17.7	25	42.6	42.7	50	
Procesos internos del negocio						
Margen de contribucion	1	5	6.9	6	10	
Utilizacion de planta	5	5	10	10	10	
Dias de capital de trabajo	5	5	5.7	10	10	
Costos de faltantes	3.9	4.6	0.1	8.5	10	
Costos de inventarios	5	5	10	10	10	
SubTotal	19.9	24.6	32.7	44.5	50	
Clientes						
Criterio de compra	5	5	10	10	10	
Conocimiento	1.8	3.4	5.2	5.2	10	
Accesibilidad	0	0	0	0	10	
Conteo de productos	2.9	2.9	5.8	5.8	10	
Gastos de ventas y generales	5	5	10	10	10	
SubTotal	14.7	16.3	31	31	50	
Aprendizajes y crecimiento						
Rotacion de empleados	3.5	7	5.8	10.5	14	
Productividad de empleados		7	0	7	14	
TQM Reduccion de materiales						
TQM reduccion de I+D						
TQM reduccion de costos administrativos						
TQM incremento de demanda						
SubTotal	3.5	14	5.8	17.5	28	
Total	55.8	79.9	112.1	135.7	356	

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021).

La empresa *Baldwin* reporta una inversión moderada pero constante en investigación y desarrollo para todos los segmentos. La empresa muestra buenos niveles en la gran mayoría de los rubros, en algunos casos con un puntaje mayor al esperado. En el rubro de clientes en cuestión de

accesibilidad, aunque se esperaba no obtener puntos por este concepto, es posible mejorarlo en los siguientes años evitando las piezas faltantes como fue el caso de *Size* en el 2022 además de *High End* y *Size* en el 2023.

De momento el único indicador que no se cumple se encuentra en los procesos internos del negocio y es el de margen de contribución, ya que se obtuvo casi un punto menor de lo pronosticado debido a que en el 2022 se tuvieron dos productos con un margen menor al 30% en los segmentos de *Low End* y *Performance*, además de que este último permaneció por debajo de dicho porcentaje para el 2023. Esto se planea mejorar aumentando los niveles de automatización de una manera constante.

El liderazgo de la empresa en los segmentos de *Traditional*, *Low End* y *High End*, así como su competencia cercana al líder en *Performance* y *Size*, se ve reflejado en el retorno de ventas (*ROS*), en la rentabilidad de activos (*ROA*) y en las ganancias, los cuales fueron los más altos en el 2023.

3.3.1 Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia

En este segmento se van a analizar las áreas de investigación y desarrollo, y mercadotecnia. Se van a utilizar los resultados arrojados cada año de la empresa *Baldwin*, y de su competidor más cercano, en este caso se estará utilizando la compañía *Andrews*. Dicha comparación se va a presentar con apoyo de gráficos y tablas comparativas.

Para realizar el análisis correspondiente al área de investigación y desarrollo se presentará una tabla por año en la que se observarán los productos de la empresa *Baldwin* y *Andrews* por segmento y en donde se realizará el vaciado de las características de dicho producto para su correcto análisis. A continuación, se muestra en la tabla 5 una comparativa correspondiente al año 2022.

Tabla 5 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2022

Año: 2022	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
Traditional	Baker	6.1	14.0	19000	2.3	5.7	14.3	14000-19000	2.0
	Able	6.1	13.9	17900	2.3				
Low End	Bead	3.0	17.0	17000	5.60	2.2	17.8	12000-17000	7.0
	Acre	3.0	17.0	14000	5.60				
High end	Bid	8.6	11.5	25000	1.61	9.8	10.2	20000-25000	0.0
	Adam	9.1	10.9	23500	1.40				
Performance	Bold	10.2	15.5	27000	2.00	10.4	15.3	22000-27000	1.0
	Afi	10.7	15.0	27000	1.82				
Size	Buddy	4.5	10.4	21000	2.06	4.7	9.6	16000-21000	1.5
	Agape	4.7	9.6	19000	1.85				

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

Con respecto a la tabla anterior, se puede inferir que la estrategia de Investigación y desarrollo del más cercano competidor de la empresa *Baldwin* es apostar a sus productos en los segmentos de *Size* y *High End*, esto porque su posicionamiento se encuentra casi a la par de lo que demanda el mercado, la diferencia es mínima. Sin embargo, aunque dicha posición es mejor, sus ventas en dichos segmentos no fueron superiores a las de la compañía *Baldwin*, la inversión en *MTBF* y mercadotecnia, fueron factores para darle la delantera en dichos segmentos a *Bid* y *Buddy*, por otro lado en *Performance*, *Bold* se llevó 20% del mercado debido a que el posicionamiento de este se encontraba un poco más cercano a lo que demandó el mercado en este año, mínima diferencia que le valió la preferencia de los clientes.

Por otro lado, para *Size* el producto de la empresa *Andrews*, *Agape*, tenía justamente las características en tamaño y desempeño demandadas por el mercado, sin embargo, se interpreta que el métrico de *MTBF* volvió a ser un factor importante en este segmento que provocó que *Buddy* se llevará el primer lugar en participación de mercado ya que el nivel de la primera fue de

19000, mientras que el de *Baldwin* llegó a 21000, cifra tope que demanda el mercado en cuanto a sus preferencias con un peso de 19%.

En el resto de los mercados, las características de los productos en cuanto a desempeño y tamaño para ambas empresas estuvo más equitativa y alejada de lo que demandaba el mercado, por ejemplo en *Traditional* tuvieron diferencias en la característica de desempeño y de *MTBF*, dejando un poco mejor posicionado a *Baker* con respecto a lo que demandaba el mercado, y aunque en este mercado ambos tuvieron una participación de 15%, el factor que definió ese empate fue el precio del sensor de *Andrews*, el cual se analizará más adelante en este capítulo.

En *Low End*, al ser un mercado que le da mucha prioridad a la edad que tiene el producto siendo siete años la edad óptima, las características de desempeño y tamaño siguieron siendo las mismas para los productos *Bead* y *Acre*, esto con el fin de no reducir la edad de los productos y por ende la preferencia de compra de los clientes, sin embargo, *Baldwin* invirtió en *MTBF* para *Bead* llegando a 19000, lo máximo que demandan los clientes en esta métrica contra 14000 que tenía *Acre*, lo cual le dio la preferencia en el mercado.

A continuación se presenta en la tabla seis, la comparativa correspondiente a las inversiones y modificaciones que realizaron las compañías *Baldwin* y *Andrews* en el área de investigación y desarrollo para el año 2023 y los resultados que se obtuvieron con dichas decisiones.

Tabla 6 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2023

Año: 2023	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	6.5	13.6	19000	1.91	6.4	13.6	14000-19000	2.0
	<i>Able</i>	6.8	13.2	19000	1.8				
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	3.0	17.0	17000	6.60	2.7	17.3	12000-17000	7.0
	<i>Acre</i>	3.0	17.0	17000	6.60				
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	9.4	11.2	25000	1.56	10.7	9.3	20000-25000	0.0
	<i>Adam</i>	9.8	10.2	25000	1.39				
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	11.0	15.2	27000	1.76	11.4	14.6	22000-27000	1.0
	<i>Aft</i>	11.7	14.3	27000	1.55				
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	5.0	9.7	21000	1.79	5.4	8.6	16000-21000	1.5
	<i>Agape</i>	5.4	8.6	21000	1.53				

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

Para el año 2023 la empresa *Andrews* realizó inversiones en *MTBF*, llegando a tope cumpliendo con lo que demanda el mercado en todos los segmentos en los que compete, sin embargo, sigue habiendo elementos que comprueban que su estrategia sigue enfocada a los productos de *Size*, ya que una vez más cumplen al pie de la letra con las características que exigen esos consumidores, mientras que *Buddy* empieza a separarse de dichos requerimientos.

Cabe destacar que para este mismo segmento aunque *Agape* tenga los 5.4 puntos de desempeño y 8.6 de tamaño que exige el mercado, más la inversión en *MTBF* en donde colocó se colocó a 21000, no fue suficiente para alcanzar a *Buddy* en cuanto a participación de mercado, esto se encuentra muy relacionado con la inversión en promoción y ventas los dos años lo cual se analizará en el siguiente apartado, sin embargo esto fue suficiente para subir 4% año contra año.

Su otro producto foco, *Adam*, el cual se encuentra en el segmento de *High End*, para el segundo año tuvo un mejor posicionamiento, tuvo inversiones en las tres características, sin embargo, su problema se encontró en la producción porque se quedaron sin inventario lo cual causó que perdieran participación contra empresas como *Baldwin*. La diferencia en cuanto a

características comienza a ser importante a favor de *Adam*, el cual tiene un punto de menos en tamaño y 0.4 en desempeño, al ser el mercado que más rápido se mueve es clara la estrategia de apoderarse de él.

Al igual que en *High End*, el segmento de *Performance* generó una diferencia interesante entre una empresa y la otra, ya que en cuanto a desempeño quedó mejor posicionado *Bold* con 11.0 contra los 11.4 que demandaba el mercado, mientras que *Aft* logró llegar a 11.7, sin embargo en tamaño fue *Aft* quien se acercó más al punto ideal de 14.6 llegando a 14.3 contra 15.2 del producto de *Baldwin*. Como resultado se tuvo una competencia muy pareja en donde *Bold* se quedó con 2% más participación que *Aft*, sin embargo otros factores e inversiones como promoción y ventas se integraron a las ya mencionadas de investigación y desarrollo para que se diera dicho resultado.

Para el mercado *Traditional*, *Baldwin* logró posicionar mejor su producto con respecto a lo que exige el mercado, teniendo tan solo 0.1 puntos de diferencia en desempeño y ofertando lo que necesitan los consumidores en tamaño con 13.6 puntos. Por otro lado, *Able*, tiene una diferencia de 0.4 en desempeño y 0.4 en tamaño contra lo ideal, generando una clara ganancia de este segmento para *Baldwin* con 18% de participación de mercado.

Por último para *Low End* la única inversión que se hizo fue el incremento de *MTBF* por parte de *Andrews*, llevándolo a su tope con 17000, sin modificar desempeño ni tamaño para no afectarla edad de ninguno de los productos. Al final del año *Baldwin* generó más ventas y más participación del mercado, sin embargo, esto se debió a que tuvo un mejor manejo en cuanto a sus inversiones de promoción y ventas.

3.3.2 Inversiones en mercadotecnia y precios

Con el fin de realizar un óptimo análisis del área de mercadotecnia, en la tabla 7 se presenta una comparativa por año en donde se incluyen las inversiones que se realizaron por parte de las empresas *Baldwin* y *Andrews* en este apartado. En dicha tabla se presentan datos como el monto que se invirtió en promoción y ventas por producto y por segmento, los precios de estos y los resultados que obtuvieron las empresas con esos elementos, como su participación del mercado, la accesibilidad de estos, el conocimiento del cliente y la encuesta de los clientes.

A continuación, la tabla 7 muestra esta información correspondiente al año 2022:

Tabla 7 comparativa Mercadotecnia: 2022

Año: 2022	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1500	1500	\$ 29.50	15%	61%	73%	43
	<i>Able</i>	1100	2000	\$ 29.00	15%	67%	61%	38
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	1500	1500	\$ 20.50	19%	42%	71%	24
	<i>Acre</i>	1000	2000	\$ 20.50	16%	38%	62%	20
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	1000	1000	\$ 39.50	18%	47%	54%	23
	<i>Adam</i>	1000	2000	\$ 39.40	15%	60%	54%	30
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1000	1000	\$ 34.50	20%	33%	52%	34
	<i>Aft</i>	800	1000	\$ 34.40	15%	33%	46%	31
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1000	1000	\$ 34.50	20%	40%	52%	34
	<i>Agape</i>	800	2000	\$ 34.50	16%	55%	46%	41

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

La táctica para mercadotecnia en la empresa *Baldwin* consiste en realizar incrementos parciales año con año en las inversiones de promoción y ventas hasta llegar a un tope de dos mil. Para el año 2022, se comenzó con un foco en *Traditional* y *Low End*, donde asignaron cantidades más altas de \$1.5 millones de dólares respectivamente, y para el resto de los segmentos se mantuvo una constante asignando \$1 millón por producto.

Por otro lado, la compañía *Andrews*, le dio un mayor peso a la inversión en ventas asignándole un valor de \$2 millones de dólares a todos sus productos, a excepción de *Aft*, quien

pertenece a *Performance* en el cual realizó una menor inversión, destinando tan solo 800 mil dólares a promoción y 1 millón a ventas, manteniendo un precio 10 centavos más barato que el de *Bold*. Como consecuencia fue en este mercado en donde obtuvo el menor porcentaje de accesibilidad y conocimiento del cliente con 33% y 46% respectivamente.

Por otro lado, los precios que definieron ambas empresas son muy similares en todos los mercados, ya que los mismos varían por muy poco, es una cuestión de centavos en algunos segmentos como el *Traditional* o el *Performance*, donde se establecieron precios de \$29.50 para *Baker* y \$29.00 para *Able*, y \$34.50 en *Bold* y \$34.40 en *Aft* lo cual comienza a generar una guerra de precios, sobre todo en *Low End* en donde este es el principal factor para la toma de decisión en la compra de los clientes, sin embargo, en este año ambas empresas ofertaron a \$20.50.

Sin embargo, cuando se observan los resultados de cada empresa *Baldwin* se lleva la carrera en cuestión de participación de mercado en todos los segmentos, excepto en el *Traditional*, en donde ambas organizaciones empataron con 15%. Ahora, en cuanto a accesibilidad de los productos, *Andrews* generó un mayor porcentaje en casi todos los mercados como resultado de la fuerte inversión en ventas, por otro lado, las constantes inversiones en *Baldwin* le dieron un mayor conocimiento de sus productos con los clientes, destacando el obtenido en *Traditional* con un 73%.

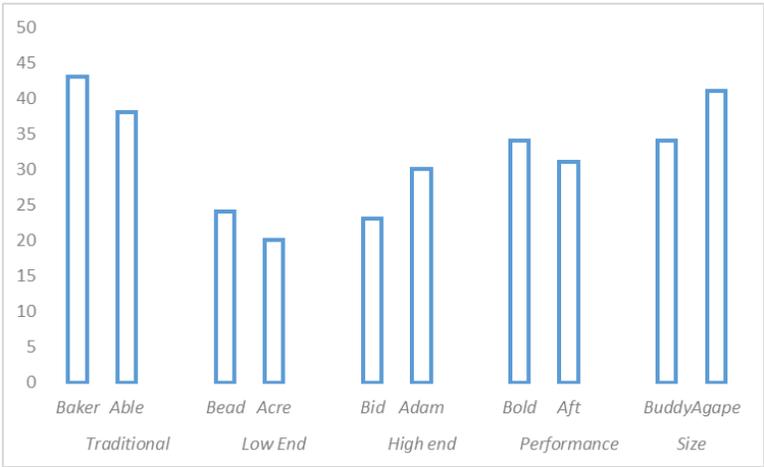
Por último, la métrica que mide la encuesta de los clientes, la cual corresponde a una evaluación que toma en cuenta el posicionamiento del producto con respecto a lo que demanda el mercado, además de las inversiones en mercadotecnia que realizó cada una de las empresas y que se analizaron previamente y de igual manera los precios que se asignan a cada uno de los

productos con respecto a lo que los consumidores están dispuestos a pagar por él se muestra en la ilustración 12.

Se puede observar que *Baldwin* tiene un mayor grado de aceptación en tres de los cinco mercados, sin embargo, la estrategia de la que se hablaba en el apartado de investigación y desarrollo y por parte de *Andrews* para el mercado de *Size* y *High End* le está dando buenos resultados, porque la encuesta de clientes en ambos es de 41 y 30 respectivamente contra 34 y 23 para *Baldwin*. Por otro lado, *Traditional* le da a *Baker* una calificación en este rubro de 43 contra 38 que tiene *Able*, notándose la influencia del dinero invertido en ventas y promoción para este segmento por parte de cada empresa.

El resto de los segmentos se encuentran con mayor competencia con una diferencia de cuatro puntos máximo, como lo es en *Low End* en donde *Baldwin* está liderando la encuesta a clientes por 24 contra 20, sin embargo en *Performance* tan solo está arriba por tres puntos, mercados en donde debe cuidar su estrategia para seguir manteniendo la participación que ha obtenido hasta el momento.

Ilustración 12 Gráfica Encuesta de clientes 2022



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

Para el año 2023, la estrategia de *Baldwin* no cambió, se mantuvo realizando una pequeña pero constante inversión en ventas y promoción la cual efectuó en todos los mercados, sin embargo, *Andrews* dejó de invertir en ventas e inyectó dinero a la parte de promoción, casi en la misma proporción que la primera, cabe mencionar que en el único producto en el cual no invirtió en este año fue para *Aft*, el cual participa en el mercado de *Performance*, dicha decisión empeoró la accesibilidad de dicho sensor bajándola a 30% contra 32% de *Bold* y no hubo mejora en el conocimiento del cliente manteniendo el porcentaje del año 2022 del 46% contra un 61% de su competidor. .

Con respecto a los precios ambas compañías realizaron ligeras modificaciones, siendo el más representativo lo que sucedió en *Traditional* en donde se mantuvo una diferencia de 50 centavos y aunque en ese mercado los consumidores tienen una alta inclinación por los productos baratos, ni *Baker* ni *Able* cuenta con los más bajos, dándoles ventaja las inversiones que realizaron en cuanto a promoción y ventas, además del posicionamiento de sus productos. En el resto de los segmentos no hubo una diferencia entre los precios de ambas empresas, los cuales está manteniendo una diferencia de máximo 50 centavos, y en algunos casos como en el *Size* y *Low End*, *Baldwin* y *Andrews* ofertan igual.

Por otro lado, dentro de los resultados a los movimientos que se realizaron en la parte de mercadotecnia por ambas empresas se puede destacar que *Baldwin* tuvo una mejor participación del mercado en los cinco segmentos, despegándose de *Andrews* en *Traditional*, en donde habían empatado en 2022, esto debido a que *Baker* tuvo un mejor posicionamiento en el 2023 en conjunto con una mejor accesibilidad y conocimiento del cliente, resultado de la inversión que siguieron realizando en promoción y ventas. Lo anterior se puede ver a detalle en la tabla 8.

Tabla 8 Comparativa Mercadotecnia: 2023

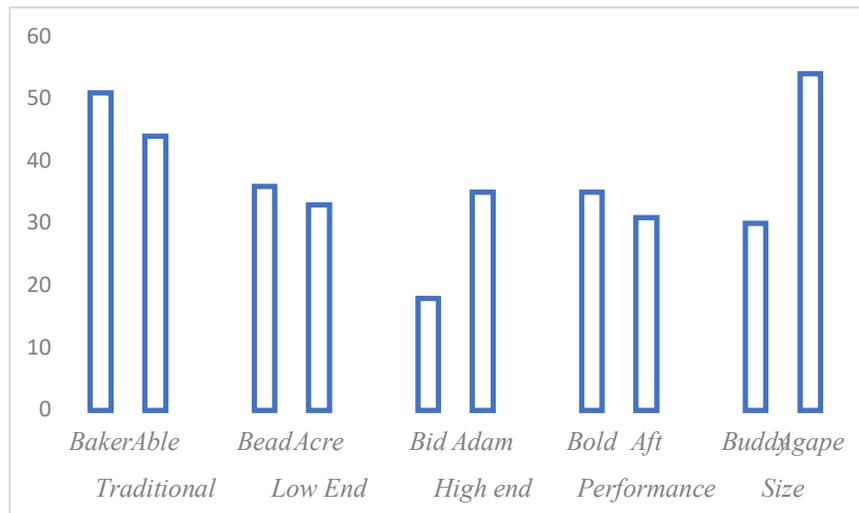
Año: 2023	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1700	1700	\$ 29.00	18%	59%	89%	51
	<i>Able</i>	1300	2000	\$ 28.50	15%	67%	72%	44
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	1700	1700	\$ 20.00	18%	46%	88%	36
	<i>Acre</i>	1300	2000	\$ 20.00	16%	55%	68%	33
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	1150	1150	\$ 39.00	19%	42%	62%	18
	<i>Adam</i>	1200	2000	\$ 38.90	17%	63%	64%	35
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1150	1150	\$ 34.00	21%	32%	61%	35
	<i>Aft</i>	800	1000	\$ 33.99	18%	30%	46%	31
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1150	1150	\$ 34.00	21%	37%	61%	30
	<i>Agape</i>	1100	2000	\$ 34.00	20%	59%	55%	54

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

Asimismo, se puede apreciar que las inversiones realizadas por ambas empresas reflejaron un aumento en el porcentaje de accesibilidad y conocimiento del cliente, especialmente en los segmentos de *Low End*, en donde *Andrews* incrementó un 29% en el primero y un 10% en el segundo. *Baldwin* no se quedó atrás en dicho mercado, aumentando 17% y 18% respectivamente, sin embargo, los crecimientos de esta última empresa son más pequeños al igual que las inversiones que va realizando en todos los segmentos.

Por otro lado, el mercado se está cerrando cada vez más en el *High End* y en *Size*, en donde las inversiones en promoción y ventas cada vez son más parejas y constantes, lo cual hace que la participación de mercado de ambas empresas se vuelva más pareja. Para el primer segmento este año cerraron con una participación de mercado del 19% para *Baldwin* y 17% para *Andrews*, reflejo de las inversiones en mercadotecnia. Asimismo, en *Size* las inversiones han hecho que la diferencia de participación en el mercado sea de tan solo 1% a favor de *Baldwin*.

Ilustración 13 Gráfica Encuesta de clientes: 2023



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

Para concluir el análisis de los resultados obtenidos a partir de las inversiones realizadas por parte del departamento de mercadotecnia, y como se observa en la gráfica anterior, hubo ciertas variaciones en la métrica de la encuesta a los clientes, siendo la de mayor impacto las presentadas en *High End* y *Size*, confirmando la estrategia en los mercados presentada por *Andrews* y en las cuales se despegó con 53 puntos en *Size* contra 30 de *Baldwin*, resultados que se dieron gracias a la inversión que realizaron en este segmento, en ventas, promoción y además investigación y desarrollo. Mientras que en *High End*, *Adam* obtuvo 35 puntos contra 18 de *Bid*, lo cual habla del buen trabajo que se está efectuando por parte de la empresa *Andrews*.

Por otro lado, los mercados en donde *Baldwin* mantuvo los resultados en encuesta de los clientes con respecto a *Andrews* fueron, *Traditional*, *Low End*, y *Performance*. Estos indican que la forma en la que *Baldwin* se encuentra posicionando sus productos en dichos segmentos aunado con las inversiones que realiza, le están dando un mayor nivel de aceptación por parte de los clientes, lo cual podría verse reflejado en ventas y por ende participación del mercado.

Los resultados presentados anteriormente deberán ser tomados en cuenta por *Baldwin* para no empezar a perder posicionamiento en los mercados que tiene ventaja y reforzar la estrategia en los que *Andrews* se le está acercando.

3.4 Finanzas

En este apartado se revisará el apartado financiero de la compañía *Baldwin*, los resultados de los años 2022 y 2023 en lo referente a los indicadores de ventas, la rentabilidad, liquidez, el apalancamiento, así como el comportamiento de la organización en el mercado bursátil.

3.4.1 Indicadores generales

Esta sección tiene como principal objetivo el otorgar un resumen global de los resultados obtenidos durante este periodo bianual, tomando como referencia la tabla 9 donde se condensan los indicadores más representativos de la organización.

La tabla 9 muestra los valores específicos de la compañía, sin compararlos directamente con los resultados de los competidores, se explican las consecuencias de las decisiones tomadas durante los años anteriores, así como las comparativas de los indicadores entre los diferentes ciclos, con la finalidad de detectar áreas de mejora, identificar tendencias en los indicadores, así como interpretar las cifras para corregir o ratificar las tácticas ejecutadas.

Como se puede observar, existe un incremento en el retorno de ventas del 1.6% al 5.9% demostrando un aumento en las ganancias de la compañía, otro aspecto a notar es el que durante ambos ejercicios no se tuvo la necesidad de un préstamo de emergencia.

Tabla 9 Resultados Financieros

Empresa Baldwin		
	2022	2023
<i>ROS</i>	1.6%	5.9%
Rotación de Activos	0.89	0.89
<i>ROA</i>	1.4%	5.2%
<i>ROE</i>	1.1%	11.1%
Apalancamiento	2.4	2.1
Préstamos de Emergencia	\$0.0	\$0.0
Ventas	\$135,544,755	\$153,263,172
<i>EBIT</i>	\$12,936,767	\$24,549,851
Ganancias	\$2,137,509	\$9,043,253
Ganancias Acumuladas	\$6,326,016	\$15,369,269
<i>SG&A / Ventas</i>	11.2%	12.1%
Margen de Contribución	28.9%	36.7%

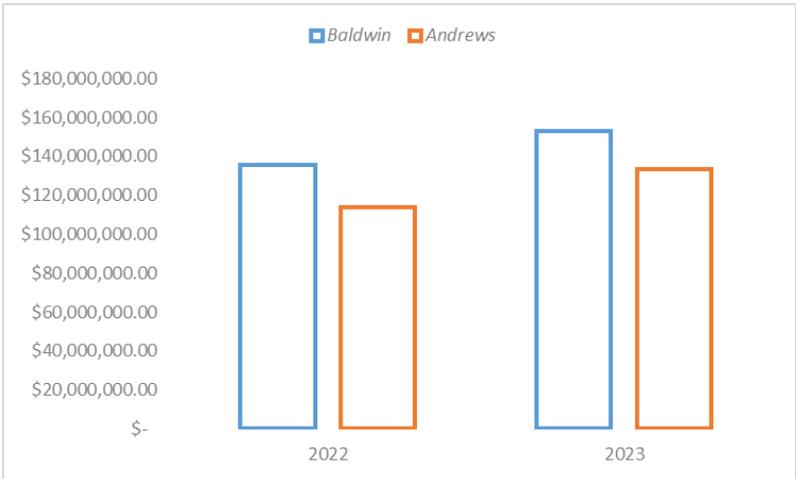
Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Dentro de los aspectos más destacados de estos dos años se encuentra, conseguir duplicar los indicadores de *EBIT* y ganancias acumuladas, aumentar en siete millones las ganancias de un año a otro, además de un incremento del 7.8% en el margen de contribución, esto último como consecuencia de la estrategia inicial de incrementar los niveles de automatización en las líneas de fabricación, los indicadores antes mencionados hablan de un manejo adecuado de las finanzas durante este periodo.

3.4.2 *Volumen de ventas*

En cuanto a las ventas registradas por parte de *Andrews* y *Baldwin* en este bienio, ha sido esta última quien se ha mantenido a la cabeza en los dos años presentados y transcurridos hasta ahora. En la ilustración 14 se presenta una mejor visualización de los resultados de ventas, en la cual se observan las variaciones en cuanto a ventas por parte de ambas empresas en los años 2022 y 2023.

Ilustración 14: Volumen de ventas año contra año



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

Las ventas son el reflejo del buen posicionamiento de los productos con respecto a lo que demandó el mercado en el año en cuestión, las inversiones y decisiones que se toman en la parte de mercadotecnia y que se analizaron previamente, y los precios que se le asignaron a cada producto. Todos esos factores fueron claves para que los consumidores eligieran productos de *Andrews* o *Baldwin*.

En el año 2022 *Baldwin* tuvo \$21,539,242 más de ventas que su más cercano competidor, mientras que para el siguiente año esa diferencia bajó a \$19,746,651, resultados que van de la

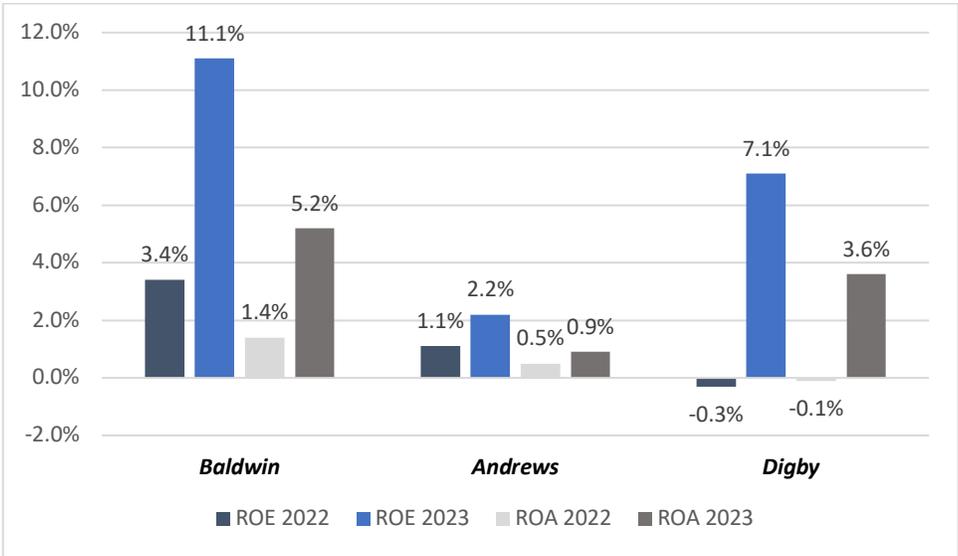
mano con su inversión en mercadotecnia. *Baldwin* no deberá confiarse y continuar fiel a su estrategia para no ser desbancado.

3.4.3 Rentabilidad

Con la finalidad de realizar un análisis objetivo de la rentabilidad de la compañía, se realiza el ejercicio de calcular dos indicadores que reflejen el comportamiento de la organización concerniente a este aspecto, el primero es el retorno sobre capital (*ROE*) y el segundo el retorno sobre activos (*ROA*), mismos que se ven reflejados en la ilustración 15.

La ilustración 15 refleja una relación directa entre *Baldwin* y las compañías elegidas como referentes, se otorga una explicación de los resultados obtenidos, así como el análisis de los competidos y *Baldwin* en lo referente a las posibles causas de la diferencia de resultados, lo cual permite realizar ajustes pertinentes para los años próximos.

Ilustración 15 Comparativo de Rentabilidad por Empresa



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

El incremento de *Baldwin* en cuanto a *ROE* de 2022 a 2023 fue de un 7.7% comparado directamente con la compañía *Digby* con un 7.4% es similar, sin embargo, esta empresa inicio

con valores negativos durante el primer año, mientras que *Andrews* duplicó su *ROE*, pero conserva un valor menor que las otras organizaciones, por tanto, *Baldwin* se considera la empresa con mayor capacidad para realizar un autofinanciamiento.

En cuanto al indicador de *ROA* en el caso de *Andrews* registró un aumento de 0.4% que resulta menor al de las compañías analizadas, *Digby* de igual manera que en indicador mencionado previamente aumento en 3.7% iniciando con valores negativos en el primer año, el aumento es similar a *Baldwin* que registro 3.8% de incremento resultando en un valor superior al 5%, lo cual demuestra que es la compañía que mayor rendimiento alcanza con sus activos.

3.4.4 Apalancamiento

El nivel de apalancamiento de la compañía se muestra mediante un valor numérico que nos orientará sobre si la organización se encuentra operando con capital propio o mediante un financiamiento, los datos de todas las compañías del mercado se muestran en la ilustración 16.

Ilustración 16 Apalancamiento por Empresa



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

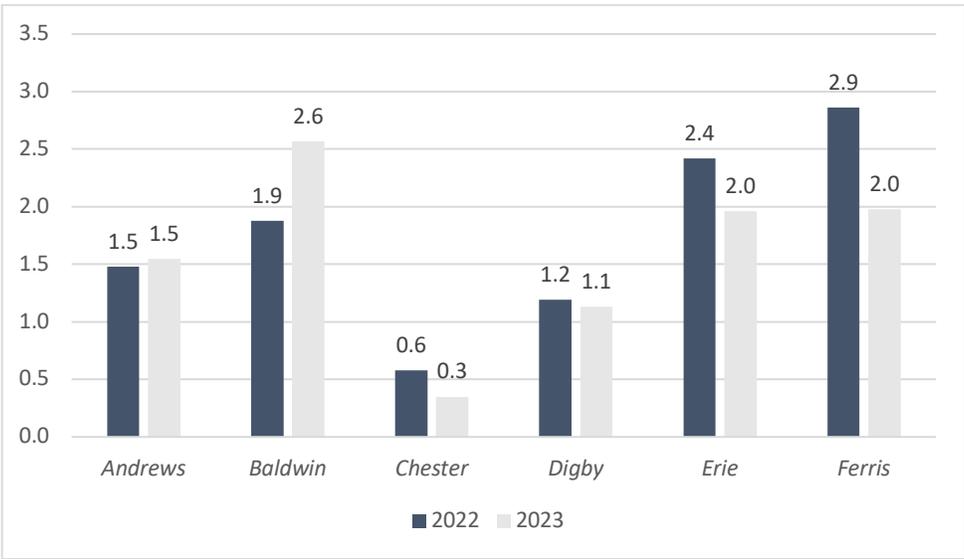
Cabe aclarar que de acuerdo con la teoría de *Capsim* (2021) un valor considerado adecuado se encuentra entre 1.8 y 2.8, con respecto a los datos previamente mostrados el comportamiento de

todas las organizaciones es el adecuado durante ambos años, lo cual indica que la relación entre el patrimonio neto y los activos las empresas es el correcto.

3.4.5 Liquidez

Este concepto es calculado mediante la relación de los activos y pasivos circulantes sin tomar en cuenta los niveles de inventario, existen factores que influyen en un resultado no satisfactorio, tal es el caso de un préstamo de emergencia que influye directamente en el flujo de efectivo de la compañía, en la ilustración 17 se muestra el valor obtenido durante este periodo para cada competidor de la industria.

Ilustración 17 Factor de Liquidez por Empresa



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

El resultado buscado será siempre que la organización cuente con una relación de liquidez por encima de uno, con ello se asegura que se cuenta con suficiente flujo para asegurar la operación de la empresa, de acuerdo con los resultados antes mencionados *Baldwin* es la empresa con mejor liquidez para el año 2023, dando un brinco año contra año de mejora, subiendo de 1.9 a

2.6 en cuanto al factor de liquidez por encima de empresas como *Erie* y *Ferris* cuyo factor en el año 2022 fue superior al de *Baldwin*.

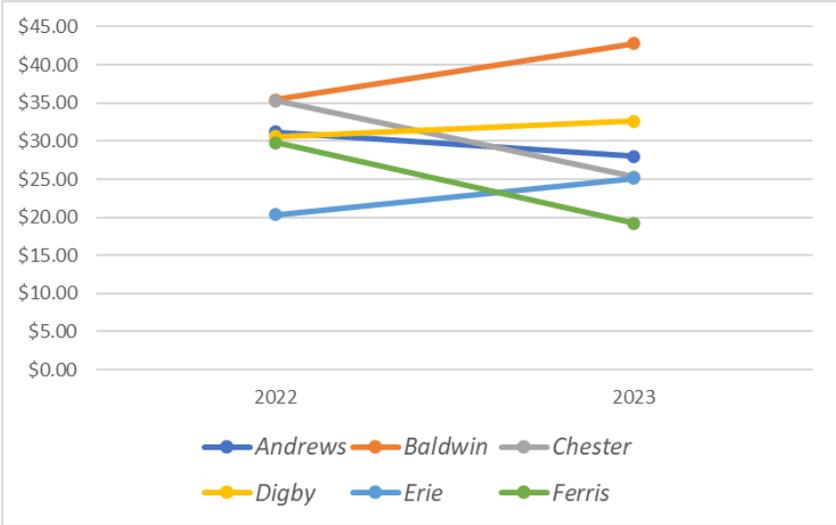
En este indicador el valor más bajo lo obtiene la compañía *Chester*, esto debido a que en ambos años requirió de un préstamo de emergencia, lo cual se refleja en un nivel bajo de liquidez, el resto de los competidores manejan un indicador adecuado.

3.4.6 Mercado de valores

El valor por acción de la compañía *Baldwin* después de los dos primeros años de la nueva administración se sitúa en \$42.83 dólares. Al cierre del año 2023 tiene 2,653,939 acciones totales.

La empresa ha decidido no pagar dividendos en los años 2022 y 2023 lo cual es similar a su competidor más cercano, *Andrews*, quien tampoco lo hizo. En comparación con las otras cinco empresas analizadas *Baldwin* se posiciona en el lugar número uno como se puede observar a continuación en la ilustración 18.

Ilustración 18 Valor de acciones por año



Nota: Elaboración propia con datos de Capstone (2021)

Los resultados son conforme a lo planeado y por consiguiente la administración decide continuar su estrategia.

3.5 Operaciones

Las inversiones en recursos humanos para la empresa *Baldwin* son proyectadas a partir del año 2024 mientras que las de gestión de calidad total se realizarán a partir del año 2026. Los puntos clave referentes a la operación son detallados a continuación y se contrastan con la empresa *Andrews* la cual está posicionada en el lugar dos en cuanto a valor de acción al término del periodo.

3.5.1 Administración y utilización de planta

De acuerdo con la estrategia previamente diseñada por *Baldwin*, se planeó deshacerse del exceso de capacidad en las líneas de producción de *Baker* de *Traditional* (-550), *Bid* de *High End* (-550), *Bold* de *Performance* (-200) y *Buddy* de *Size* (-270) durante el año 2022.

En comparación la empresa *Andrews* decidió reducir su capacidad en *Able* de *Traditional*, *Acre* de *Low End*, así como en *Aft* de *Performance* y *Agape* de *Size* por lo que su estrategia se perfila diferente a la planteada por *Baldwin* y parece ser que se enfocará en el segmento *High End*. La tabla 10 muestra las capacidades de producción de la industria durante cada periodo.

Tabla 10 Capacidad de producción por año

2022			2023					
	<i>Baldwin</i>		<i>Andrews</i>		<i>Baldwin</i>		<i>Andrews</i>	
Segmento	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1250	<i>Able</i>	1200	<i>Baker</i>	1250	<i>Able</i>	1200
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	1700	<i>Acre</i>	1400	<i>Bead</i>	2170	<i>Acre</i>	1400
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	350	<i>Adam</i>	500	<i>Bid</i>	350	<i>Adam</i>	500
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	400	<i>Aft</i>	600	<i>Bold</i>	400	<i>Aft</i>	500
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	330	<i>Agape</i>	600	<i>Buddy</i>	405	<i>Agape</i>	500
<i>Por definir</i>							<i>All</i>	350

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

Baldwin en el año 2023 adquirió capacidad para *Bead de Low End* (470) y para *Buddy de Size* (75) en función de los planes de crecimiento y resultados obtenidos durante el primer periodo. La expansión obedece a la táctica definida en que las horas extras no deberían rebasar el 50% ya que se ha observado a partir de este punto la utilidad y el capital humano merman. Se exceptúan de la expansión los materiales donde la organización prevé una caída en demanda.

En contraste, la empresa *Andrews* opto por mantener una capacidad de *Adam de High End* en 500 unidades. Estos movimientos indican que este competidor está orientándose a una estrategia de nicho para afianzar su posición en el mercado de este segmento.

3.5.2 Automatización

Baldwin ha fijado el objetivo de ser la empresa más rentable de la industria por lo que las inversiones en automatización son prioridad en los primeros años de operación de esta.

En el análisis previo realizado por la dirección la prioridad en este rubro es la línea de *Low End* la cual se lleva a un nivel de 9.0 en el año 2022 y posteriormente a 10.0 en el año 2023. Para dicho mercado la empresa *Andrews* ha optado por incrementar la automatización a 7.0 en el año 2022 y a 8.5 en el año siguiente.

La segunda prioridad para automatización corresponde a *Traditional* donde se alcanzan los niveles de 6.0 y 7.0 para el primer y segundo año respectivamente. A su vez *Andrews* ha optado por incrementar a 5 en 2022 y 7 para el segundo año.

Para las líneas *High End*, *Performance* y *Size* el grado de automatización se ha llevado a niveles de 5.0 en el 2023 ya que para estos los márgenes de utilidad son superiores a los otros dos segmentos y el grado de inversión por consiguiente es menor en este rubro. Por su parte *Andrews* ha optado por una estrategia distinta realizando los siguientes cambios en *Adam de High End* hasta 4.0, para *Aft de Performance* llegando a 4.0 y en *Agape de Size* optando por

variar hasta 3.5, su grado de inversión en este rubro es menor. En la tabla 11 se observa de forma resumida la evolución en este concepto.

Tabla 11 Grado de automatización por producto y año

	Baldwin	2022	2023	Andrews	2022	2023
Segmento	Línea			Línea		
Traditional	Baker	6.00	7.00	Able	5.00	7.00
Low End	Bead	9.00	10.00	Acre	7.00	8.50
High End	Bid	4.00	5.00	Adam	3.00	4.00
Performance	Bold	4.00	5.00	Aft	3.00	4.00
Size	Buddy	4.00	5.00	Agape	3.00	3.50
Por definir				All		3.20

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

La automatización es clave para la estrategia de la organización y los resultados obtenidos refuerzan el plan de seguir invirtiendo intensamente en el segundo bienio y en menor medida durante el tercero.

3.5.3 Costos y productividad

Las inversiones en capacidad y automatización de los años 2022 y 2023 impactan los costos de materiales y mano de obra. La tabla 12 muestra el impacto por año para cada uno de los productos de la organización y los compara con los de la empresa *Andrews*:

Tabla 12 Evolución de costos de materiales y mano de obra

Baldwin				Andrews								
Segmento		Materiales		Mano de Obra					Materiales		Mano de Obra	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023		2022	2023	2022	2023
Traditional	Baker	\$ 11.66	\$ 11.16	\$ 7.85	\$ 6.51	Able	\$ 11.38	\$ 11.49	\$ 7.93	\$ 7.86		
Low End	Bead	\$ 7.95	\$ 7.28	\$ 7.86	\$ 2.75	Acre	\$ 7.05	\$ 7.28	\$ 7.74	\$ 5.18		
High End	Bid	\$ 16.00	\$ 15.48	\$ 10.34	\$ 10.08	Adam	\$ 16.11	\$ 16.14	\$ 8.97	\$ 9.69		
Performance	Bold	\$ 15.94	\$ 15.54	\$ 9.33	\$ 9.62	Aft	\$ 16.41	\$ 16.21	\$ 8.97	\$ 9.42		
Size	Buddy	\$ 13.74	\$ 13.36	\$ 9.83	\$ 9.96	Agape	\$ 13.73	\$ 14.14	\$ 8.97	\$ 9.42		
Por definir						All			\$ -	\$ -		

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

En función a esta información en el rubro costo de materiales se observa que en segmento *Traditional*, *Baldwin* tiene una ventaja del 2.9% al cierre del 2023 debido a que el

posicionamiento del producto en el mapa perceptual está por debajo de *Andrews*, lo cual es parte de la estrategia, productos viables sin llegar a ser los mejor posicionados del mercado. Para *Low End* el diferencial es de 0%, ambas empresas tienen el mismo costo al término del bienio. En *High End* la diferencia al cierre del periodo es de 4.2% también en función de la diferencia en posicionamiento de la línea lo cual lleva la delantera *Baldwin*.

Para *Performance* la ventaja es de *Baldwin* con un diferencial de 4.3%, al igual que en *Size* con ventaja del 5.8% generado con base a posicionamientos de producto por debajo del competidor. En este sentido las acciones tomadas por la empresa están alineadas a lo planteado en su estrategia inicial.

Respecto a la mano de obra la tabla muestra que en segmento *Traditional* la empresa *Baldwin* tiene una ventaja del 20.7% mientras que para *Low End* el diferencial es de 88.36% menor que *Andrews* lo que significa una ventaja para la organización, ambas diferencias generadas por la alta automatización de la primera organización.

En *High End* la diferencia es de 4.0% lo cual deja en ventaja a *Andrews* ya que su capacidad productiva es mayor, 500 contra 350 de *Baldwin*, y por consecuencia paga menos horas extras. Esto refuerza las señales de que este es el segmento que escogerán para ser líderes.

Para *Performance* la delantera es de *Andrews* con un diferencial de 1.6%. En *Size* la posición de *Andrews* es de 5.7% de ventaja ya que la capacidad de ambas líneas es superior a la de *Baldwin* y por ende incurre en menores costos por tiempos extras. En este sentido las acciones tomadas por *Baldwin* deberán ser revisadas ya que es un riesgo cuyo competidor tenga ventaja en costos de mano de obra para tres segmentos cuando se busca excelencia operativa.

En lo referente a margen de contribución la tabla 13 muestra la evolución en el tiempo de este rubro en comparación con la empresa *Andrews*.

Tabla 13 Margen de contribución por producto

		Baldwin		Andrews		
Segmento		2022	2023		2022	2023
Traditional	Baker	34%	38%	Able	33%	31%
Low End	Bead	22%	45%	Acre	24%%	27%
High End	Bid	34%	34%	Adam	37%	6%
Performance	Bold	27%	25%	Aft	25%	0%
Size	Buddy	32%	31%	Agape	34%	0%
Por definir				All		0%

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

El comportamiento de los tres primeros productos está dentro de lo esperado en función de las inversiones previamente mencionadas. Para *Performance* el comportamiento es a la baja en 3.7%. En el caso de *Size* hay una variación de 3.2% lo cual no era esperado de acuerdo con la inversión realizada en este periodo y obedece a la reducción de capacidad en las líneas lo cual generó incremento en los costos de mano de obra.

El competidor *Andrews* siguió una tendencia decreciente en el rubro de contribución ya que solo mejora su margen en el segmento *Low End*. La estrategia de *Baldwin* en este periodo generó una mejor rentabilidad.

Al término del análisis de este rubro se concluye que el posicionamiento de cada producto determina el costo de materiales y por ende impacta de forma significativa los márgenes de contribución de la empresa. Por otro lado, la automatización y la capacidad instalada son los conductores de los costos de mano de obra. *Baldwin* seguirá buscando la mezcla que le permita cumplir con su estrategia.

3.6 Recursos Humanos

La posibilidad de invertir en recursos humanos se habilitó hasta el año 2023, las empresas tienen la capacidad de invertir dinero en reclutamiento y establecer la cantidad de horas de

entrenamiento que estaría efectuando sus empleados al año, las mejoras en ambos aspectos ayudan a reducir la tasa de rotación de personal y la productividad. En la tabla 14 que se muestra a continuación, se identifican las inversiones y los resultados obtenidos en la parte de Recursos humanos por parte de las empresas *Andrews* y *Baldwin*:

Tabla 14 Inversión en Recursos humanos

2023	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	7%	102.0%
<i>Andrews</i>	\$ 1,000.00	80	7%	101.2%

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

En cuanto a la rotación de empleados, esta fue del 7% al final del 2023, estando por debajo de lo obtenido en el 2022 en un 3%; cabe mencionar que para este indicador se pronosticó un 10% para el 2023, sin embargo, debido a los niveles de inversión los resultados fueron mejores a los esperados. El porcentaje de rotación de empleados obtenido es el más bajo de la industria y se comparte con *Andrews* y *Chester*.

En este periodo, la inversión realizada por *Baldwin* fue mayor que la de *Andrews*, sin embargo, las horas de entrenamiento fueron las mismas, además de que no hubo una variación significativa en los resultados de tasa de rotación e índice de productividad, siendo este último un poco mayor el de *Baldwin* debido a la inversión realizada en conjunto con el buen manejo de planta que se estuvo realizando durante el año 2023.

De acuerdo con la evaluación de ambos periodos, aunque se tienen los gastos administrativos más altos por este rubro, los directivos concuerdan en que los resultados han sido favorables e incluso mejores a los esperados.

3.7 Conclusiones

De acuerdo con los resultados previamente mostrados, se concluye que el desempeño de la compañía *Baldwin* durante los años 2022 y 2023 ha sido satisfactorio, con resultados en términos generales de acuerdo con los proyectados y en total apego a la estrategia inicialmente establecida, el inicio es esperanzador y se contempla continuar con total apego a las tácticas determinadas buscando que se continúe con la tendencia establecida y con un crecimiento sostenido durante los siguientes años.

Es de esperar que los competidores realicen ajustes que pudieran interferir con el comportamiento general del mercado, sin embargo, se considera que la experiencia con la que cuenta el comité ejecutivo de *Baldwin* será suficiente para mostrar una adaptabilidad en cuanto a las decisiones a tomar por la compañía, lo cual se refleje en los buenos resultados de la empresa en el futuro.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2024 Y 2025

4.1 Introducción

En el presente capítulo se analizarán los resultados correspondientes a los periodos 2024 y 2025 de la empresa *Baldwin* para cada una de áreas que la componen, incluyendo por primera vez inversiones en el área de *TQM*. Al llegar a la parte media de la gestión, de igual manera se revisarán los indicadores a largo plazo que le permitan a *Baldwin* continuar con un paso firme en la industria de sensores para la segunda mitad.

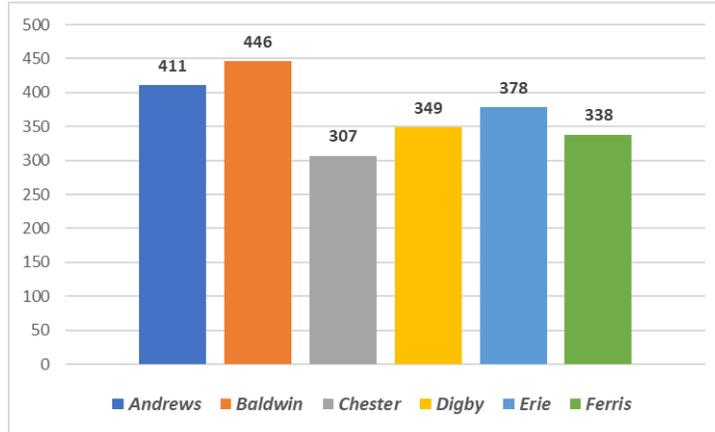
4.2 Análisis del panorama de la industria

En los años 2024 y 2025, *Baldwin* continúa como líder de la industria de sensores, aunque su distancia en referencia con sus competidores se ha visto reducida, principalmente con *Andrews* quien tuvo mejores resultados en ambos periodos. Por otro lado, las empresas con mayor rezago son *Chester* y *Ferris*. Los detalles que influyeron en el posicionamiento de cada empresa se describen a continuación.

4.2.1 Balance Scorecard general

Al cierre del periodo bienal 2024 y 2025, *Baldwin* continua en primer lugar de la industria con 446 puntos, seguido de *Andrews* con 411 existiendo solo una diferencia del 7.8%, mientras que en tercer lugar se encuentra *Erie* con 378 puntos. Por otra parte, la empresa con mayor rezago es *Chester* con 307 puntos, ya que tuvo ganancias negativas en el 2024 solicitando un préstamo de emergencia; lo cual la coloca con una diferencia del 31% respecto al líder. La puntuación total de cada empresa se muestra en la ilustración 19.

Ilustración 19 Puntaje BSC por empresa

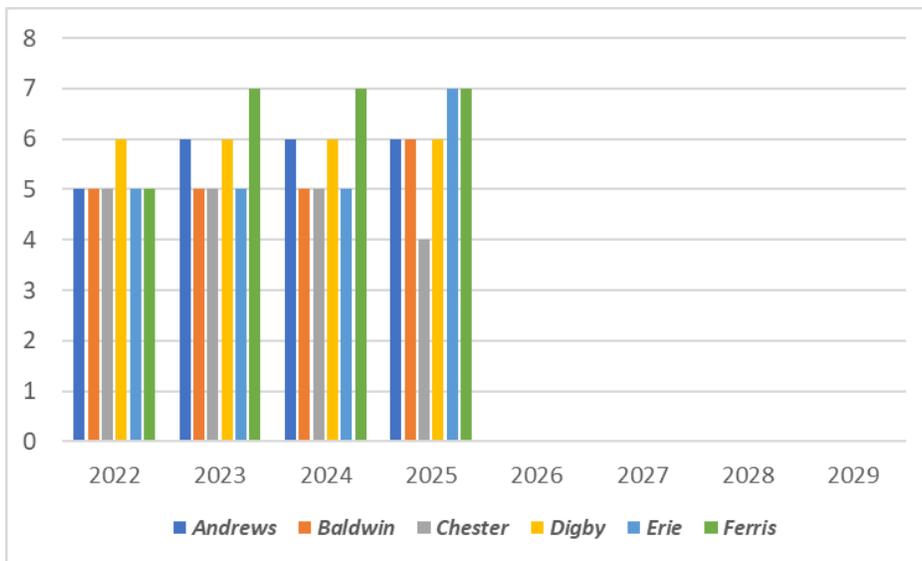


Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

4.2.2 Estrategias de los competidores

Durante el periodo bienal 2024 y 2025, es notable el enfoque de cada empresa de acuerdo con la estrategia que emplean. La industria presenta solo dos productos más en comparación con el bienio anterior, para un total de 36. El número de sensores totales por empresa al cierre del 2025 se puede ver en la ilustración 20.

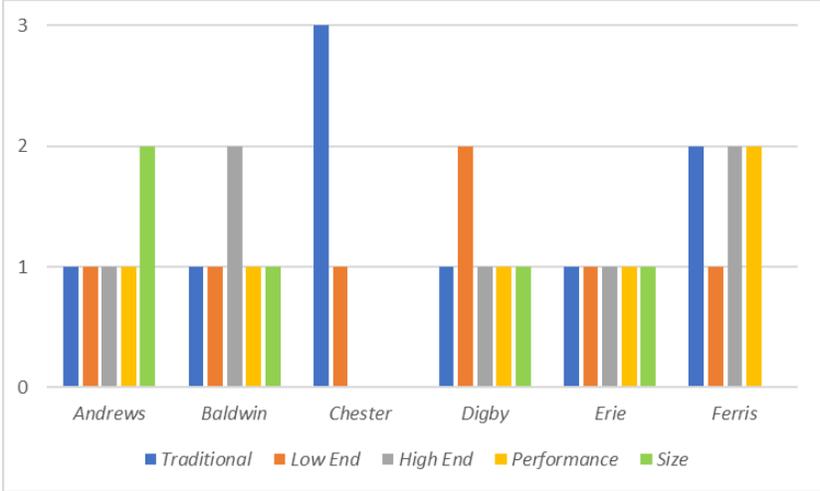
Ilustración 20 Numero de productos por empresa



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

La mayoría de las empresas tienen presencia en todos los segmentos a excepción de *Chester* que solo compete en *Traditional* y *Low End*, y *Ferris* quien movió su producto de *Size* a *Traditional* en el 2024. Los productos de cada empresa de acuerdo con el segmento principal al que van dirigidos en el 2025, se pueden ver en la ilustración 21.

Ilustración 21 Numero de productos por empresa y segmento 2025



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

Las estrategias genéricas empleadas por cada empresa al cierre del 2025 se describen a continuación:

- Andrews*: continúa teniendo participación en todos los segmentos, agregando un sensor a *Size*, es una de las empresas con mayor inversión en investigación y desarrollo, aumentó significativamente su capacidad de fabricación en *Low End* y *Size* para el año 2025 mientras que invirtió en automatización para *Traditional*, *Performance* y *Size*. Actualmente es el líder en el primero y el tercero, mientras que en *High End* se encuentra en segundo lugar muy cerca del líder. Sus precios se encuentran dentro del promedio en comparación con sus principales competidores. Con base a lo anterior, se deduce que esta empresa continúa empleando una estrategia de amplio diferenciador

- *Chester*: tuvo la menor inversión en investigación y desarrollo, promoción y ventas en ambos periodos. Ocupan el segundo lugar en *Traditional* y *Low End* que son los únicos segmentos en los que tiene presencia ya que su producto de *Size* fue eliminado para el 2025 vendiendo dicha capacidad. Solo realizaron una ligera inversión en automatización para uno de sus productos de *Traditional* y redujeron notablemente su capacidad. De acuerdo con lo anterior, se puede confirmar que su estrategia es de liderazgo en costos con enfoque de nicho.
- *Digby*: muestran la segunda inversión más baja en investigación y desarrollo de acuerdo con el promedio de la industria. Se mantienen con presencia en todos los segmentos, con un mayor número de productos en *Low End* siendo dos en total, aunque al cierre del 2025 no son líderes en ninguno, sin embargo, en *High End* y *Size* ocupa el tercer lugar mientras que en *Traditional* y *Low End* se encuentran por debajo del líder en 1% y 3% respectivamente. Sus precios se encuentran dentro del promedio. Realizó inversión de automatización en todas sus líneas, mientras que aumentó ligeramente su capacidad para *Low End* y *High End*. Debido a esta información, es posible identificar que su estrategia continúa siendo como amplio líder en costos.
- *Erie*: realizó la segunda mayor inversión en investigación y desarrollo, los niveles de desempeño y tamaño de sus productos son los óptimos para cada segmento. Al cierre del 2025 compite en todos siendo líder en *High End* y *Traditional* así como el segundo lugar en *Low End* y *Size*. Sus precios están un poco por debajo del promedio. Invertió en automatización para todas sus líneas a excepción de *Low End* e introdujo dos nuevos sensores para 2026 que por sus niveles de desempeño y tamaño seguramente estará

dirigidos a *Low End*. Con base al análisis de esta información, se concluye que continúan empleando una estrategia de amplio líder en costos.

- *Ferris*: muestra la inversión más alta en investigación y desarrollo. En el 2024 cambió su sensor de *Size a Traditional* y al cierre del 2025 cuenta con dos en *Traditional, High End* y *Performance*, siendo líder en este último y ocupando una participación de mercado del 40% con la suma de sus dos productos. Su inversión en automatización fue discreta para todas las líneas a excepción de sus nuevos productos. Sus precios se encuentran dentro del promedio de la industria. Por lo anterior, es posible identificar que su estrategia ha cambiado de amplio líder en costos a diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto.

Con base a la información anterior, se puede comprobar que todas las empresas continúan con la misma estrategia del bienio anterior a excepción de *Ferris*. Por otra parte, *Chester* es la más rezagada por lo que deberá evaluar si continua con la misma estrategia genérica que ha empleado hasta ahora y solo realizar algunos ajustes que le permitan ser líder en los segmentos donde participa.

4.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin*

Continuando con una estrategia de amplia diferenciación con enfoque en la eficiencia operativa, el puntaje obtenido en el *BSC* en el año 2024 es de 73.4, que en comparación con el 70.7 que se tenía pronosticado existe una diferencia del 3.8%. De igual manera, en el 2025 se obtuvo un puntaje mayor al esperado de 86.4 puntos, mientras solo se pronosticaban 70.3, lo cual implica una diferencia del 23%.

La comparación del puntaje pronosticado con el obtenido para ambos periodos se puede ver en la tabla 15 con los indicadores detallados.

Tabla 15 BSC de Baldwin en 2024 y 2025

Objetivos	2024	2025	Pronostico	2024-2025	Puntaje maximo	Semaforo
Finanzas						
Valor de accion	8	8	16	16	16	
Ganancias	6.5	2.5	14.4	9	18	
Apalancamiento	8	8	12.5	16	16	
SubTotal	22.5	18.5	42.9	41	50	
Procesos internos del negocio						
Margen de contribucion	5	5	10	10	10	
Utilizacion de planta	5	5	10	10	10	
Dias de capital de trabajo	0	5	0	5	10	
Costos de faltantes	4.2	5	10	9.2	10	
Costos de inventarios	5	4.9	5.7	9.9	10	
SubTotal	19.2	24.9	35.7	44.1	50	
Clientes						
Criterio de compra	5	5	10	10	10	
Conocimiento	4.8	5	9.9	9.8	10	
Accesibilidad	0	0.1	0.2	0.1	10	
Conteo de productos	2.9	2.9	5.8	5.8	10	
Gastos de ventas y generales	5	5	10	10	10	
SubTotal	17.7	18	35.9	35.7	50	
Aprendizajes y crecimiento						
Rotacion de empleados	7	6	13	13	13	
Productividad de empleados	7	7	13.5	14	14	
TQM Reduccion de materiales		3	0	3		
TQM reduccion de I+D		3	0	3		
TQM reduccion de costos administrativos		3	0	3		
TQM incremento de demanda		3	0	3		
SubTotal	14	25	26.5	39	27	
Total	73.4	86.4	141	159.8	354	

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021).

En el apartado de finanzas, en cuanto al concepto de ganancias se obtuvo un puntaje notablemente menor al esperado debido a que no se logró alcanzar el número de ventas pronosticado para *Traditional* y *Low End* a pesar de que en este último se logró ser líder. La fuerte competencia con *Andrews* le ha reducido a *Baldwin* participación de mercado en *Traditional*, *High End* y *Size* donde sus productos están mejor posicionados de acuerdo con los criterios de los clientes. De igual manera, otro factor que influyó en este puntaje fue el rendimiento de activos (*ROA*), siendo uno de los más bajos en el 2025. Para revertir esta situación se pretende realizar mayores y oportunas inversiones en investigación y desarrollo, así como reducir el tiempo de ello mediante *TQM*.

En los procesos internos del negocio, los costos de faltantes estuvieron un poco por debajo de lo pronosticado. Esto se debió en gran medida a que en el 2024, se quedó sin inventario el mercado de *Traditional* mientras que en el 2025 en *Size* se presentó la misma situación. Para ayudar a elevar el puntaje por este indicador, se pretende mejorar los cálculos de pronósticos de ventas sin tener exceso de inventario.

De igual manera, en el apartado de clientes se obtuvo una accesibilidad menor a la esperada sobre todo en el 2024, ya que además de los faltantes que se tuvieron en *Traditional* y *Size* para ambos periodos, otro factor que influyó negativamente en este indicador fue haber quedado por debajo de los niveles de desempeño y tamaño en *High End* y *Size*, donde se tuvo una participación de mercado discreta en comparación con periodos anteriores. Se espera que, al realizar una inversión más oportuna en investigación y desarrollo, los productos se encuentren a tiempo con los criterios óptimos que solicita el mercado y de esta manera se pueda mejorar este indicador en los próximos periodos.

Por otra parte, al llegar a la mitad de la gestión es conveniente realizar una comparación del puntaje pronosticado contra el obtenido en cuanto a los indicadores de largo plazo, esto se muestra en la tabla 16 donde en la columna semáforo se indica el estatus de cada concepto de acuerdo con lo pronosticado.

Como se puede ver, *Baldwin* ha logrado sus objetivos a largo plazo en la mayoría de los indicadores, sin embargo, en cuanto al proceso interno del negocio para el concepto de margen operativo existe una notable diferencia entre el puntaje real y el pronosticado; esto es debido a que no se ha logrado el número de ventas esperado sobre todo en *Traditional* y *Low End* en los cuales se ha realizado una fuerte inversión en automatización, misma que no ha sido posible amortizar.

Para revertir los resultados de este indicador, se pretender desarrollar productos que cumplan con los criterios de compra requeridos cada año en un periodo no mayor a seis meses, de manera que sea posible generar ventas durante la última mitad de cada año.

Tabla 16 Indicadores a largo plazo 2025

INDICADORES A LARGO PLAZO	2025		
	Pronóstico	Real	Semáforo
Financiero			
Capitalización de mercado	12	14.6	■
Ventas	13	15.6	■
Prestamo emergencia	15	20	■
Proceso interno de negocio			
Margen operativo	55	9.7	■
Clientes			
Prom. Pon. Encuesta	17	20	■
Participacion de mercado	17	27.2	■
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas/empleados	14	20	■
Activos/empleados	13	20	■
Beneficios/empleados	0	4	■
Total	156	151.1	■

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021).

4.3.1 Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia

En esta sección se hace el análisis correspondiente a las áreas de mercadotecnia e investigación y desarrollo, utilizando tablas y gráficas en donde se observarán las diferencias por segmento entre los productos de la empresa *Baldwin* y de su más cercano competidor *Andrews* para los años 2024 y 2025 en la industria *Capstone*.

A continuación, se presenta la tabla 17 correspondiente al año 2024 para el área de investigación y desarrollo, en donde se observan las decisiones tomadas en este departamento por *Baldwin* y *Andrews* con respecto a lo que demandó el mercado en ese periodo.

Tabla 17 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2024

Año: 2024	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	6.7	13.4	19000	1.71	7.1	12.9	14000-19000	2.0
	<i>Able</i>	7.4	12.6	19000	1.52				
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	3.0	17.0	17000	7.60	3.2	16.8	12000-17000	7.0
	<i>Acre</i>	3.0	17.0	17000	7.60				
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	9.8	10.5	25000	1.51	11.6	8.4	20000-25000	0.0
	<i>Adam</i>	10.9	9.1	25000	1.22				
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	11.4	14.5	27000	1.61	12.4	13.9	22000-27000	1.0
	<i>Aft</i>	12.5	13.8	27000	1.5				
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	5.5	9.1	21000	1.63	6.1	7.6	16000-21000	1.5
	<i>Agape</i>	6.1	7.6	21000	1.41				
	<i>All</i>	6.1	7.6	21000	0.56				

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

Lo primero que llama la atención de la tabla anterior es que *Andrews* refuerza su estrategia hacia el segmento de *Size*, agregando un nuevo producto llamado *All*, el cual ingresa con un posicionamiento de 6.1 de desempeño, y 7.6 de tamaño *MTBF* de 21000 y una edad de 0.56, si se compara esta información con lo que demandaba el mercado en este año, cumple con la mayoría de los métricos que se piden, a excepción de la edad, sin embargo, *Agape*, tiene las mismas características, con un mejor rango de edad, lo cual le da como resultado un 24% de participación, y si se combina con la de *All*, se puede decir que 35% del mismo corresponde a *Andrews*.

Mientras que *Buddy* empieza a convertirse en un producto al que le cuesta trabajo mantener el ritmo del mercado debido a que el foco de la empresa *Baldwin* no está en tener los mejores productos, sin embargo, con su posicionamiento actual de 5.5 de desempeño y 9.1 de tamaño se encuentra manejando el 17% de participación.

Por otro lado, para *Traditional*, el producto de *Andrews* mejoró su posicionamiento quedando más cerca de lo que demandaba el mercado, comparándolo con el de *Baldwin*, sin embargo, fueron tres empresas quienes empataron con un 15% de participación, entre ellas las dos que se están analizando y aunque el posicionamiento por parte de *Able* fue mejor, las inversiones en mercadotecnia que se realizaron *Baker* fueron un factor fundamental. Así mismo, se tiene que tomar en cuenta que *Baldwin* se quedó sin inventario para *Traditional*, si esto no hubiera pasado, hubiera logrado la mayor porción del mercado.

Para *Low End*, no hubo diferencia alguna, ambos productos se quedaron sin realizar modificaciones, quedándose con 3.0 en desempeño y 17.0 de tamaño, además de 7.60 años, siendo esta última la de mayor relevancia para este mercado. Al igual que en *Traditional*, fueron las inversiones en mercadotecnia que se analizarán a detalle en el siguiente apartado las que le dieron el liderato *Bead* por tercer año consecutivo.

Para este año, *Andrews* mejoró mucho el posicionamiento de su producto ubicado en *Performance*, el cual tuvo un puntaje de 12.5 en desempeño, 13.8 en tamaño contra 12.4 y 13.9 que demandaba el mercado respectivamente, lo cual no le sirvió de mucho al momento de tomar en cuenta el factor ventas, debido a que no realizaron una buena inversión en mercadotecnia, por ende, *Bold* se quedó un mayor porcentaje de participación en el mercado.

Por último, para el mercado de *High End* ambos productos se encuentran lejos de lo que demandan los clientes, *Bid* con un posicionamiento de 9.8 en desempeño, y 10.5 en tamaño, y *Adam* con 10.9 y 9.1 respectivamente, mientras que los consumidores piden 11.6 en la primera característica y 8.4 en la segunda. Es en este segmento es en donde *Andrews* perdió un poco de foco en cuanto a lo que se analizó el año anterior, sin embargo, siguen manteniendo el liderato, resultado de dicho posicionamiento sus inversiones en mercadotecnia. A continuación, en la

tabla 18 se muestra la comparación entre *Baldwin* y *Andrews* sobre las decisiones y resultados en investigación y desarrollo.

Tabla 18 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2025

Año: 2025	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	6.8	13.3	19000	1.63	7.8	12.2	14000-19000	2.0
	<i>Able</i>	7.9	12.1	19000	1.38				
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	3.0	17.0	17000	8.60	3.7	16.3	12000-17000	7.0
	<i>Acre</i>	3.0	17.0	17000	8.60				
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	10.4	10.1	25000	1.55	12.5	7.5	20000-25000	0.0
	<i>Adam</i>	11.9	8.1	25000	1.20				
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	12.1	14.4	27000	1.60	13.4	13.2	22000-27000	1.0
	<i>Aft</i>	13.2	13.4	27000	1.52				
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	6.0	8.6	21000	1.61	6.8	6.6	16000-21000	1.5
	<i>Agape</i>	6.8	6.6	21000	1.37				
	<i>All</i>	6.6	6.8	19000	1.0				

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

En la tabla 17 correspondiente al año 2025, *Andrews* fue agresivo en cuanto a la inversión para mejorar el posicionamiento de su producto ubicado en *Traditional*, lo cual le dio un posicionamiento superior al de *Baldwin*, al ponerse 7.4 en desempeño y 12.6 para *Able*, contra 6.7 y 13.4 respectivamente para *Baker*. Como consecuencia de dichas decisiones *Baldwin* perdió tres valiosos puntos en cuanto a participación en el mercado con respecto al año anterior.

En lo que respecta al segmento *Low End*, ambos productos se mantuvieron igual que el periodo anterior, priorizando la edad de sus productos que como se mencionó anteriormente, es un factor fundamental para los consumidores, obteniendo resultados similares que en el 2024.

La inversión año contra año correspondiente al segmento *High End* para *Andrews* fue grande, ya que posicionaron a *Adam* un punto más que el año pasado en ambas características, teniendo así un lugar privilegiado en dicho segmento, el cual se encuentra muy cerca de lo que

demandan los clientes. Por otro lado, y como parte de la estrategia implementada por *Baldwin*, el producto *Bid*, se aleja cada vez más del lugar ideal y en un par de años más se estará apegado más a las características que demanda el mercado *Traditional*, sin embargo, no dejará al descubierto a dichos clientes, debido a que ingresará un producto con mejor posicionamiento que el actual.

En el segmento *Performance* el producto *Aft* empeoró un poco el posicionamiento que había obtenido en el año 2024 por 0.2 puntos, al colocarse 13.2 en desempeño y 13.4 en tamaño, con respecto a lo que demanda el mercado, mientras que *Bold*, se posicionó en un 12.1 y 14.4 respectivamente. *Bold* mantiene una mejor posición en el mercado con respecto a *Aft*, debido a la estrategia correctamente ejecutada en cuanto a inversiones pequeñas pero constantes en mercadotecnia, las cuales les dan mejores resultados de cara a los clientes.

Por último, en *Size*, *Baldwin* participa solo con un producto mientras *Andrews* lo hace con el doble, lo cual le otorga mayores ventas a esta última, sin embargo, se identifica como la estrella a *Agape*, porque es el que continua con una mayor inversión teniendo un posicionamiento igual al que demandan los consumidores, sin embargo, *All* que es un sensor nuevo, tuvo una variación de 0.2 puntos, lo cual hizo que se rezagara en cuanto a participación del mercado año contra año. Al final, *Buddy* con una posición para nada cercana a lo que presenta su competencia de 6.0 en cuanto a desempeño, y 8.6 de tamaño, ha logrado mantener el mismo 17% de participación en el mercado con el que contaba en el 2024.

A manera de conclusión, se puede decir que la estrategia en cuanto a investigación y desarrollo que se identifica en este bienio por parte de la empresa *Andrews*, es de diferenciación, realizando inversiones importantes para tener sus productos en la mejor posición de acuerdo a lo que demanda el mercado, especialmente en los segmentos de *High End*, *Size*, y *Performance*.

Por el otro lado, *Baldwin* fiel a su estrategia en la cual no le da mucha prioridad a tener el mejor producto de los segmentos, si no a realizar inversiones en otras áreas, con ello sigue posicionándose en ciertos mercados, mientras que en otros deberá hacer ajustes para que el margen que tiene contra su más cercano competidor no se incremente.

4.3.2 *Inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas) y precios*

Con el fin de realizar un óptimo análisis del área de mercadotecnia, en las siguientes tablas se presenta una comparativa por año en donde se incluyen las inversiones en esta área que se realizaron por parte de *Baldwin* y *Andrews*.

En dicha tabla se presentan datos importantes y que tienen un impacto directo en las ventas y la toma de decisiones por parte de los consumidores en cada uno de los mercados que conforman la industria de *Capstone*, como el monto que se invirtió en promoción y ventas por producto y por segmento, los precios de estos y los resultados que obtuvieron las empresas con esos elementos, como su participación del mercado, la accesibilidad de estos, el conocimiento del cliente y la encuesta de los clientes.

A continuación, la tabla 19 muestra esta información correspondiente al año 2024 y los resultados obtenidos por producto.

En esta primera tabla correspondiente al año 2024, se puede distinguir que *Baldwin* continua fiel a su estrategia de realizar inversiones pequeñas pero constantes en promoción y ventas, y por otro lado *Andrews*, le dio prioridad a la parte de ventas, invirtiendo una cantidad de dinero más fuerte, y un poco menos en promoción. Claro reflejo de dichas estrategias es *Traditional*, en donde *Baker*, asigna \$1.9 millones de dólares en ventas y en promoción, mientras que *Able* solamente \$1.7 millones en promoción y \$2 millones en ventasm logrando *Baker* 100%

de conocimiento contra 88% de *Able*. Los precios estuvieron muy parejos, con tan solo 25 centavos de diferencia, siendo el sensor de *Andrews* el más barato.

Tabla 19 comparativa Mercadotecnia: 2024

Año: 2024	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1900	1900	\$ 28.50	15%	60%	100%	49
	<i>Able</i>	1700	2000	\$ 28.25	15%	67%	88%	43
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	1900	1900	\$ 19.50	18%	52%	100%	41
	<i>Acre</i>	1700	2000	\$ 19.50	16%	59%	86%	37
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	1300	1300	\$ 38.50	12%	40%	72%	16
	<i>Adam</i>	1500	1900	\$ 38.40	20%	63%	79%	44
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1300	1300	\$ 33.50	19%	34%	72%	35
	<i>Aft</i>	1000	1100	\$ 33.50	17%	29%	52%	32
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1300	1300	\$ 33.50	17%	37%	72%	25
	<i>Agape</i>	1200	2000	\$ 33.50	24%	70%	65%	60
	<i>All</i>	800	800	\$ 34.00	11%	70%	40%	37

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

Para el mercado de *Low End*, *Baldwin* invirtió \$1.9 millones para *Bid* en cuanto a promoción y ventas respectivamente, esto en conjunto con la buena decisión de precio y lo que se mencionó previamente de investigación y desarrollo, le dieron un 18% de participación de mercado, el más alto de toda la industria, con 100% de conocimiento del cliente y 52% de accesibilidad. Lo interesante es que en este mercado se refleja la importancia de hacer inversiones inteligentes en promoción y ventas, ya que las características de *Bead* y *Acre* son iguales, incluso el precio, sin embargo, los recursos otorgados en mercadotecnia han hecho diferencia.

Por el contrario, en el mercado del *High End*, *Adam*, realizó una mejor inversión en promoción y en ventas, la cual fue de \$1.5 millones y \$1.9 respectivamente, logrando 20% de

participación en el mercado, contra 12% de *Bid*, además de arrasar con la encuesta de los clientes con 44 puntos contra 16 del producto de la empresa *Baldwin*.

En *Performance*, los recursos otorgados a *Bold*, fueron superiores, y además han sido constantes año con año, lo cual le dio a este producto 19% de participación en el mercado contra 17% de su más cercano competidor, en precios estuvieron parejos ofertando ambos productos a \$33.50 dólares, sin embargo, la accesibilidad que le dio la inversión a *Bold*, fue de 34% contra 29% de *Aft*, y en cuanto a conocimiento del cliente tuvieron 72% contra 52% respectivamente.

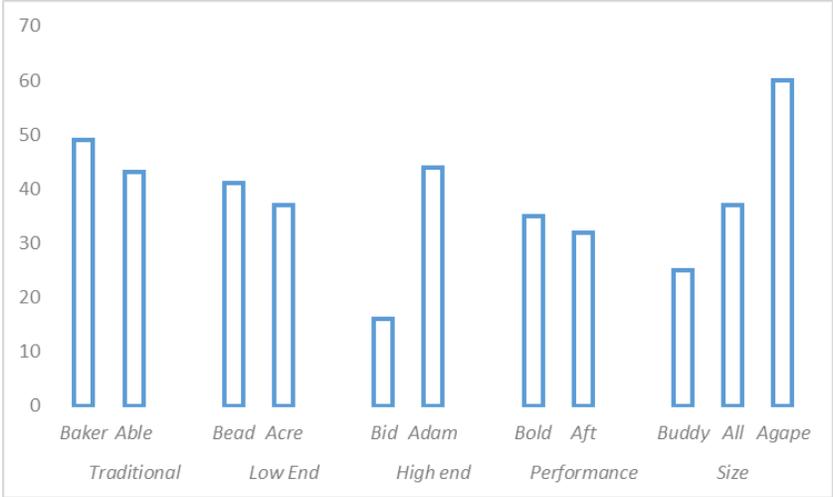
Por último, para el segmento *Size* en donde *Andrews* ya cuenta con dos productos y como se revisó en la parte de investigación y desarrollo, ambos con un excelente posicionamiento de acuerdo con las características que demanda el mercado. La inversión para *All*, fue muy baja para su primer año con \$800 mil dólares, lo cual le dio una participación de mercado de 11%, alcanzando una accesibilidad del 70%, mientras que *Agape*, recibió una inyección de capital por \$1.2 millones en promoción y \$2 millones en ventas, lo cual le dio 24% del mercado y una encuesta a los clientes de 60 puntos.

Dicho posicionamiento de los productos de *Andrews*, tuvo como consecuencia para *Buddy* una participación del mercado de 17% y una encuesta a los clientes de tan solo 25 puntos, aún más baja que la de *All*, sin embargo, se esperaba debido a las buenas inversiones que realizó la competencia.

Como se observa en la gráfica de encuesta de clientes, *Baldwin* se mantuvo como líder en ese métrico en tres de los cinco mercados, sin embargo en los que perdió, lo hizo de una manera escandalosa, resultado de lo que se mencionó anteriormente, en donde destaca el buen posicionamiento de los productos en esos segmentos por parte de *Andrews*, y las correctas

inversiones en mercadotecnia, siendo *Agape de Size* quien tuvo el mejor puntaje en la encuesta de los clientes de toda la industria.

Ilustración 22 Gráfica Encuesta de clientes 2024



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

En lo que corresponde al año 2025, *Baldwin* llegó al tope recomendado en donde se ven resultados para las inversiones de promoción y ventas, realizando inyección de \$2 millones de dólares en ambas categorías para *Traditional* y *Low End*, mientras que *Andrews* en dichos mercados ha llegado a la misma cifra para ventas, pero para promoción va incrementando \$1000 dólares al año llegando a \$1.8 millones para ambos productos. En lo que respecta a los precios, no hubo mucha diferencia entre los productos de ambas empresas, en *Low End*, los dos lo fijaron en \$19.00 y en *Traditional* solamente hubo una variación de \$0.50 centavos.

La prácticamente nula diferenciación por parte de *Andrews* en el *Low End*, le dio la oportunidad a *Baldwin* a mantener una participación mayor en el mercado, al igual que las inversiones en mercadotecnia con un resultado favorable en cuanto a encuesta del cliente con 35 puntos contra 32. Sin embargo, para *Traditional*, la inversión para mejorar el posicionamiento de

Able le rindió frutos y combinado con las buenas inversiones en mercadotecnia le dieron el liderato del segmento a *Andrews*, con 13% de participación en el mercado contra 12% de *Baker*.

Tabla 20 Comparativa Mercadotecnia: 2025

Año: 2025	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	2000	2000	\$ 27.50	12%	32%	100%	44
	<i>Able</i>	1800	2000	\$ 28.00	13%	67%	100%	43
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	2000	2000	\$ 19.00	18%	58%	100%	35
	<i>Acre</i>	1800	2000	\$ 19.00	16%	62%	100%	32
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	1500	1500	\$ 38.00	11%	42%	84%	15
	<i>Adam</i>	1500	1900	\$ 38.00	22%	63%	89%	49
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1500	1500	\$ 33.00	18%	38%	84%	36
	<i>Aft</i>	1300	1300	\$ 33.00	16%	32%	66%	36
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1500	1500	\$ 33.00	17%	40%	84%	24
	<i>Agape</i>	1300	2000	\$ 33.00	31%	77%	74%	67
	<i>All</i>	900	900	\$ 33.50	12%	77%	45%	37

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

Para *High End*, *Andrews* no realizó inversiones mayores a la del año pasado. En contra parte *Baldwin* aumentó \$2000 dólares en promoción y ventas respectivamente, sin embargo, aún con el incremento para *Bid*, la empresa no superó lo hecho por *Andrews*, que con el buen posicionamiento que le dio a *Adam*, continuó con su buena participación de mercado obteniendo, 22% del mismo contra 11% de *Baldwin*. Asimismo, el métrico de encuesta de los clientes se disparó a favor del producto de *Andrews*, debido al buen manejo de su producto, desde las decisiones tomadas en investigación y desarrollo hasta las de mercadotecnia, dejándolo con 49 puntos contra solo 15 de *Bid*.

Como se ha venido analizando a lo largo de este bienio, unos de los segmentos a los que *Andrews* le ha dado prioridad, es el de *Performance* y *Size*. El primero cuenta con un producto muy bien posicionado, y el cual para este año le invirtieron \$1.3 millones de dólares en ventas y

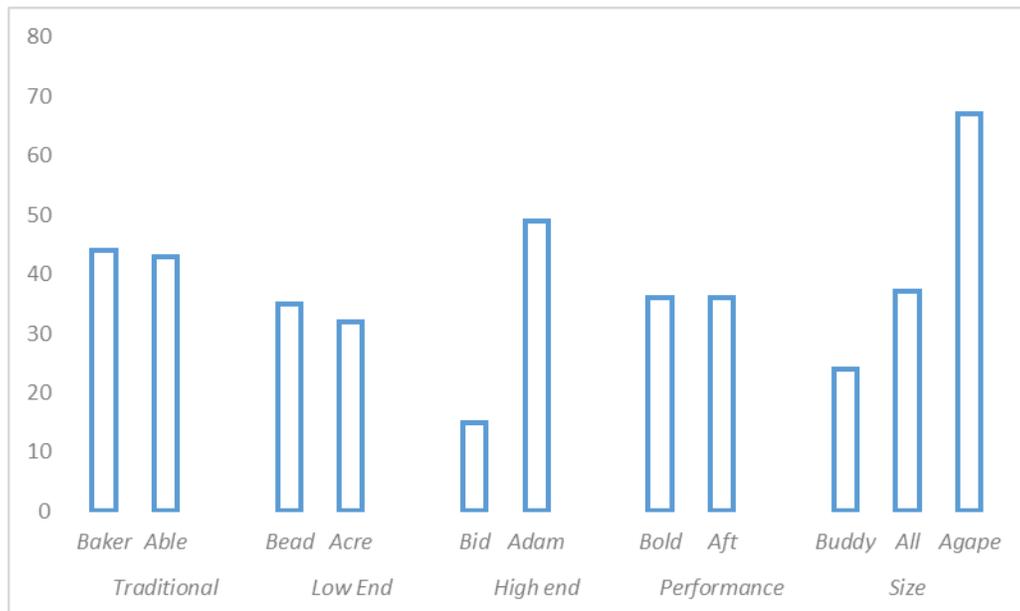
promoción, sin embargo aún se encuentra por debajo de lo que se le inyecta de dinero a *Bold*, el cual obtuvo \$1.5 millones, esta fue la principal diferencia para que el sensor de *Baldwin* cerrara el 2025 con 18% de participación de mercado contra 16% de *Andrews*, sin embargo para el métrico de encuesta a los clientes donde como se explicó en el capítulo tres se toman en cuenta diversos factores entre investigación y desarrollo y mercadotecnia, ambas empresas tuvieron un empate con 36 puntos cada una, lo cual habla del buen trabajo que están haciendo para posicionar su producto y en implementar su estrategia de mercadotecnia.

Por último, para *Size*, las inversiones fueron mínimas por parte de *All* y *Agape*, aumentando tan solo \$1000 dólares en promoción, y la misma cantidad en ventas solo para el primer sensor, por otro lado, *Buddy* fiel a su estrategia incrementó \$2000 dólares en ambas categorías, sin embargo, en el acumulado *Agape* fue el producto con la mayor inyección de capital en esta área, dejando en segundo lugar a *Buddy* y en tercero a *All*. Como resultado se observó un aumento notable en la participación del mercado al llegar a 31% en el primero, dejando atrás a *Buddy* con 17%.

En este segmento los resultados se esperaban de esta forma debido al excelente posicionamiento con el que cuenta *Agape*, siempre conforme a lo que busca el mercado años a año, lo cual le da un buen porcentaje de participación, combinado con el precio y sus inversiones en mercadotecnia, obtiene como resultado un porcentaje de accesibilidad superior al de la competencia con 77% y de conocimiento del cliente de 74%, contra 40% y 84% de *Buddy*.

En la gráfica 23 que se presenta a continuación, se observan las comparaciones por producto y segmento en cuanto al métrico de encuesta de clientes en base a las decisiones que tomaron ambas empresas en investigación y desarrollo, y mercadotecnia.

Ilustración 23 Gráfica Encuesta de clientes: 2023



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

La gráfica anterior representa de cierta manera los resultados derivados de las decisiones que tomaron *Baldwin* y *Andrews* a lo largo del bienio en turno, lo cual clarifica el dominio que tiene *Andrews* en *High End* y *Size*, y el impacto que tuvieron sus inversiones con los clientes, esto ratifica su estrategia de diferenciación y que apuesta por los mercados de gama alta.

Para finalizar, se puede decir que *Baldwin* deberá trabajar y analizar de mejor manera su posicionamiento en dichos segmentos para arrebatarle un poco de participación del mercado a *Andrews*, y no dejar de dar resultados en el resto en donde la diferencia ya también es poca.

4.4 Finanzas

En esta sección será revisado a detalle el desempeño en términos financieros de la compañía *Baldwin*, dando seguimiento a los primeros dos años reportados, otorgando directamente un comparativo de los años 2024 y 2025 tanto los indicadores individuales como en comparación con la industria donde se encuentra ubicada.

4.4.1 Indicadores generales

Esta sección muestra los números generales de la compañía durante los dos años de análisis, la información se encuentra condensada en la tabla 21, donde se identifican los indicadores más importantes en el rubro de finanzas.

Tabla 21 Resultados Financieros

Empresa Baldwin		
	2024	2025
<i>ROS</i>	6,3%	2,9%
Rotación de Activos	0,76	0,73
<i>ROA</i>	4,8%	2,2%
<i>ROE</i>	9,9%	4,7%
Apalancamiento	2,1	2,2
Préstamos de Emergencia	\$0,0	\$0,0
Ventas	\$143.205.801	\$146.631.045
<i>EBIT</i>	\$24.563.545	\$19.391.741
Ganancias	\$8.980.887	\$4.316.260
Ganancias Acumuladas	\$24.350.156	\$28.666.416
<i>SG&A / Ventas</i>	15,7%	15,3%
Margen de Contribución	42,9%	49,0%

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

Como se puede observar durante este periodo existieron decrementos notorios en los indicadores de la compañía *Baldwin*, por ejemplo el de *ROS* que disminuyó un 3.4% evidenciando una caída en el retorno de ventas. En cuanto al *ROA* también se tuvo un decremento importante del 2.2% lo cual evidencia que la cantidad invertida en equipos no refleja los ingresos obtenidos por la compañía. En cuanto al *ROE* que presenta un retroceso del 5.2% indica que la utilidad neta de la empresa está a la baja con respecto al año anterior.

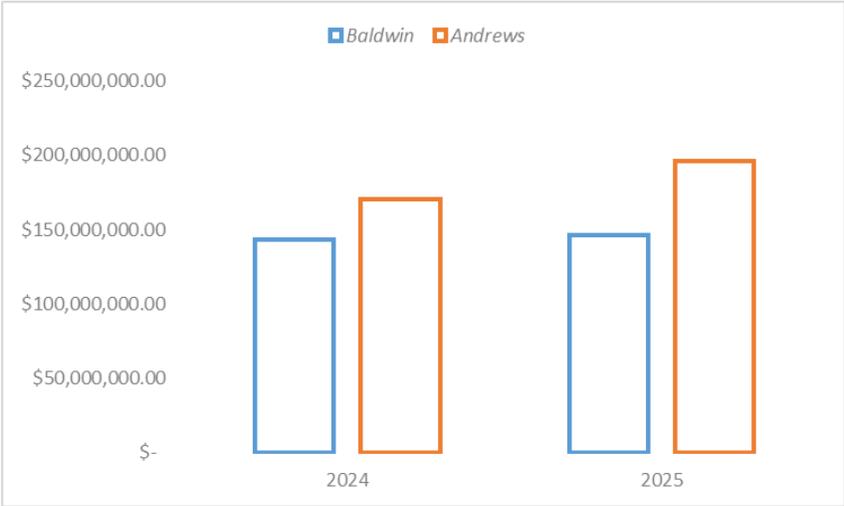
La compañía se conserva sin la necesidad de un prestamos de emergencia, sin embargo, la mayor parte de los indicadores de este bienio se mostraron a la baja, tal es el caso del *EBIT* así

como las ganancias que se fueron a la mitad de lo alcanzado durante 2024, lo más rescatable del periodo es el aumento del margen de contribución en un 6.1%.

4.4.2 *Volumen de ventas*

En la ilustración 24, se presentan los resultados de las empresas *Baldwin* y *Andrews* tomando las ventas realizadas para los años 2024 y 2025. De manera general se observa que *Andrews* se desempeñó mejor en este métrico, tomando una ventaja en el primer año, y elevándola un poco más para el segundo.

Ilustración 24 Volumen de ventas año contra año



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

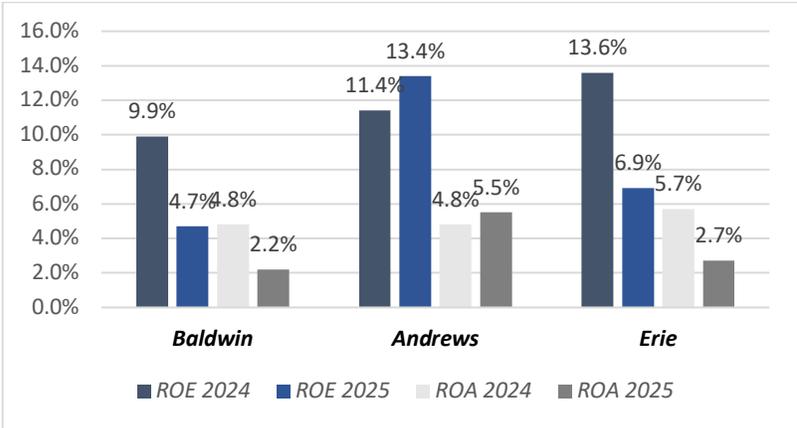
Como resultado de las inversiones realizadas para llamar la atención de los clientes y por ende que compren un producto que se asemeje lo más posible a las características que ellos demandan, y tener las ventas que se realizan en el periodo. En este caso para el año 2024 *Baldwin* vendió la cantidad de \$143,205,801.00 de dólares, sin embargo, su más agresivo competidor vendió \$27,360,231.00, viéndose reflejada su estrategia de diferenciación, generando productos bien posicionados en tres de los cinco segmentos.

Y para el siguiente año la diferencia se hizo más grande a favor de *Andrews*, ellos vendieron \$49,618,975.00 de dólares más que *Baldwin*, por lo que se podría decir que *Andrews* va caminan a paso firme y no podrá ser alcanzado, sin embargo, la estrategia de *Baldwin* los está posicionando fuertemente en ciertos segmentos como el *Low End* y el *Size*, y de seguir así la diferencia en ventas se podría acortar en los siguientes años.

4.4.3 Rentabilidad

Para la evaluación de la rentabilidad se genera la ilustración 25 donde se condensan los datos de los indicadores de *ROE* y *ROA* para la compañía *Baldwin*, así como sus dos principales competidores más cercanos, que en este periodo son *Andrews* y *Erie*.

Ilustración 25 Comparativo de Rentabilidad por Empresa



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

Como se puede observar en la ilustración 25, los resultados decrecientes tanto en *ROE* como en *ROA* de la empresa *Baldwin* difieren en cuanto al incremento mostrado en estos rubros por la empresa *Andrews*, que si bien son ascensos menores, con un 2% en *ROE* y un 0.7% en *ROA*, estos demuestran una mayor capacidad de generar autofinanciamiento, así como un rendimiento superior en sus activos para *Andrews*, para el caso de *Erie* que si bien, también mostró un

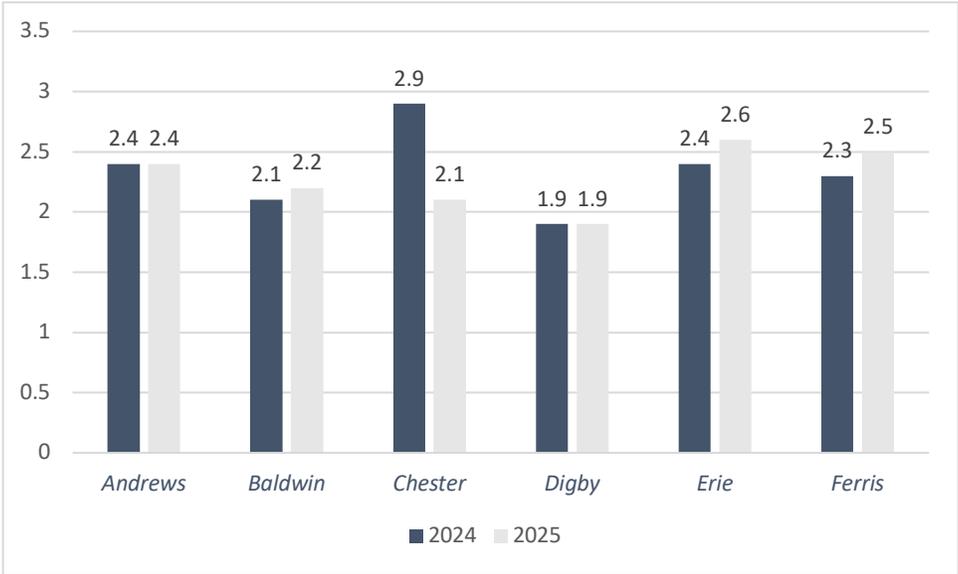
decremento en ambos indicadores para ese periodo, sus valores finales de la misma manera son superiores a los mostrados por *Baldwin*.

Con base a lo descrito en esta sección y al saber que todas las áreas se encuentran relacionadas es prioritario el buscar alternativas viables para mejorar el diseño de los sensores lo cual provoque un nivel máximo de ventas y participación de mercado que pueda hacer que *Baldwin* obtenga mejores indicadores financieros.

4.4.4 Apalancamiento

El nivel de apalancamiento que refleja el financiamiento propio o mediante terceros, es visualizado mediante la ilustración 26, este ejercicio es realizado para todos los competidores de la industria durante el periodo que comprende los años 2024 y 2025.

Ilustración 26 Apalancamiento por Empresa



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

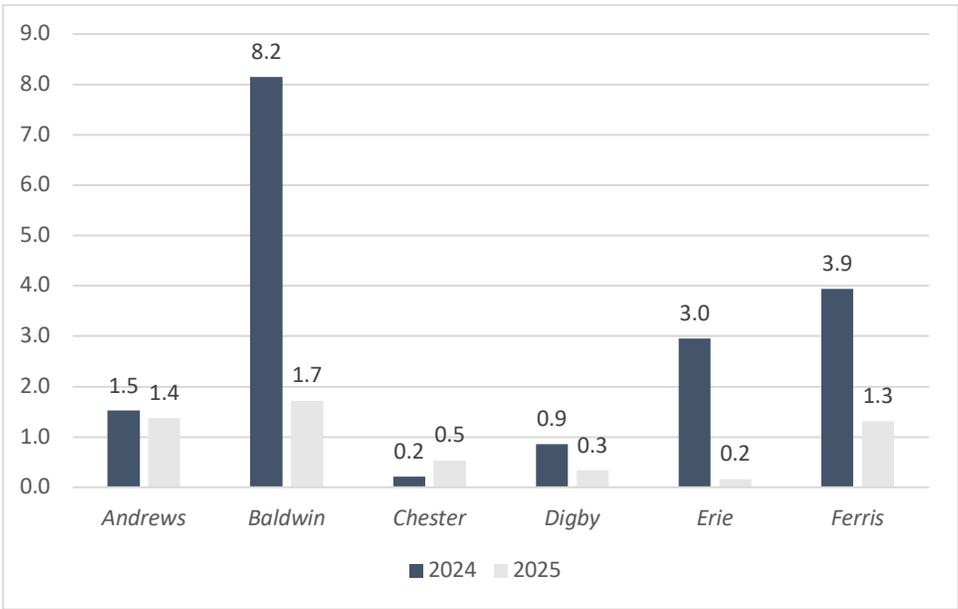
De acuerdo con los resultados de la ilustración 26 se muestra un índice estable para la mayoría de las compañías, mismo que no varía en más de 0.2 salvo para la empresa *Chester*, quien en este periodo redujo la deuda contraída en años anteriores para ubicar un indicador menor en 0.8.

El total de competidores muestran un factor de apalancamiento sano, por debajo de los 2.8 y por encima del 1.8 por lo cual, mantienen una correcta relación de los activos y el patrimonio neto.

4.4.5 *Liquidez*

Para este indicador como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, las organizaciones buscan la obtención de un valor superior a la unidad, con la finalidad de demostrar que cuentan con el suficiente flujo de efectivo para cubrir sus necesidades de operación, en la Ilustración 27 se muestra el detalle de este factor para cada una de las empresas de la industria.

Ilustración 27 Factor de Liquidez por Empresa



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

En este respecto el nivel de liquidez de la compañía *Baldwin* sufrió el descenso más notorio en este periodo con 6.5 menos que el entregado en 2014, esto principalmente debido a la inversión realizada para el último año y la disminución de ventas en cuanto a lo proyectado, sin embargo,

el nivel de liquidez se mantiene sano al tener un valor de 1.7, de la misma manera las empresas *Andrews* y *Ferris* mantienen un indicador superior a la unidad.

Por otro lado, las organizaciones *Chester*, *Digby* y *Erie*, muestran problemas para poder financiar su operación, aclarando que tanto *Chester* en 2024 como *Digby* en 2025, requirieron de préstamos de emergencia para solventar sus gastos.

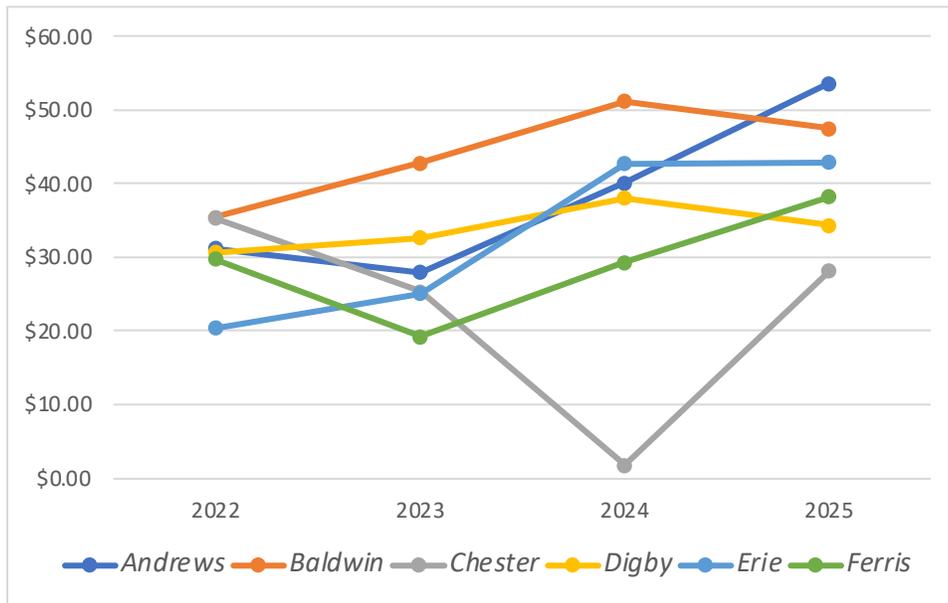
4.4.6 Mercado de valores

El valor por acción de la compañía *Baldwin* en el segundo bienio de la nueva administración se sitúa en \$47.49 dólares. Al cierre del año 2025 tiene 2,653,939 acciones totales. Durante este periodo no se emitieron nuevas acciones. Esta tendencia fue similar en la industria, donde prácticamente todos los competidores tienen el mismo número de acciones, la única excepción es *Digby* quien paso de 2,341,989 a 2,880.979 acciones.

La empresa ha decidido pagar dividendos en el año 2025 de \$1.00 por acción. Esto es distinto a su competidor más cercano y líder por valor en acciones, *Andrews*, quien no lo hizo y su valor de acción es \$53.62 al término del periodo. En comparación con las otras cinco empresas analizadas *Baldwin* se posiciona en el lugar número dos como se puede observar a continuación en la ilustración 28.

Los resultados no fueron conforme a lo planeado y por consiguiente la administración decide revisar su estrategia, principalmente relacionado con el lanzamiento de nuevos productos y precios de venta.

Ilustración 28 Valor de acciones por año



Nota: Elaboración propia con datos de Capstone (2021)

4.5 Operaciones

Las inversiones en para la empresa *Baldwin* en gestión de calidad total se realizaron a partir del año 2025, un año antes de lo planeado previamente. Los puntos clave referentes a la operación son detallados a continuación y se contrastan con la empresa *Andrews* la cual está posicionada en el lugar uno en cuanto a valor de acción al término del periodo.

4.5.1 Administración y utilización de planta

De acuerdo con la estrategia previamente diseñada por *Baldwin*, se planeó deshacerse del exceso de capacidad en las líneas de producción en este caso de *Buddy de Size* (-100) durante el año 2024.

En comparación *Andrews* decidió reducir su capacidad en *All de Size*, el cual es un nuevo producto recién lanzado en este bienio. La tabla 22 muestra las capacidades de producción de la industria durante cada periodo.

Tabla 22 Capacidad de producción por año

2024			2025								
Baldwin			Andrews			Baldwin			Andrews		
Segmento	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad			
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1250	<i>Able</i>	1200	<i>Baker</i>	1450	<i>Able</i>	1200			
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	2170	<i>Acre</i>	1400	<i>Bead</i>	2170	<i>Acre</i>	1700			
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	350	<i>Adam</i>	600	<i>Bid</i>	650	<i>Adam</i>	600			
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	500	<i>Aft</i>	500	<i>Bold</i>	500	<i>Aft</i>	500			
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	555	<i>Agape</i>	600	<i>Buddy</i>	455	<i>Agape</i>	900			
<i>Size</i>			<i>All</i>	500			<i>All</i>	400			
<i>Por definir</i>					<i>Barcel</i>	300					

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

Baldwin en el año 2024 adquirió capacidad para *Baker de Traditional* (200), para *Bid de Performance* (300), y *Barcel* (300) la cuál es una nueva que funcionara a partir del siguiente ciclo. Estos cambios están desarrollados en función de los planes de crecimiento y resultados obtenidos durante el segundo periodo. La expansión obedece a la táctica definida en que las horas extras no deberían rebasar el 50% ya que se ha observado a partir de este punto la utilidad y el capital humano merman. Se exceptúan de la expansión los materiales donde la organización prevé una caída en demanda.

En contraste, *Andrews* opto por incrementar su capacidad de *Acre de Low End* en 300 unidades, *Buddy de Size* en 300 unidades. Estos movimientos indican que este competidor está orientándose en afianzar su posición en el mercado de *Size* y competir por el liderazgo en *Low End*, su estrategia se perfila diferente a la planteada por *Baldwin* y se enfoca durante este periodo en el segmento *Size*.

4.5.2 Automatización

Baldwin ha fijado el objetivo de ser la empresa más rentable de la industria por lo que las inversiones en automatización siguen siendo prioridad durante este bienio.

En el análisis previo realizado por la dirección la prioridad en este rubro es la línea de *Low End* la cual desde el bienio anterior fue llevada a 10.0. Para dicho mercado la empresa *Andrews* ha optado por llegar también a dicho nivel en el periodo actual, al parecer siguiendo la estrategia del líder del periodo anterior.

La segunda prioridad para automatización corresponde a *Traditional* donde se alcanzan los niveles de 9.0 al término del periodo. A su vez *Andrews* ha optado por seguir a *Baldwin* e incrementar a lo mismo.

Para las líneas *High End*, *Performance* y *Size* el grado de automatización se ha llevado a niveles de 7.0 en esta etapa ya que para estos los márgenes de utilidad son superiores a los otros dos segmentos y el grado de inversión por consiguiente es menor en este rubro. Por su parte *Andrews* ha optado por una estrategia distinta realizando los siguientes cambios en *Adam de High End* hasta 5.0, para *Aft de Performance* llega a 7.0 y en *Agape de Size* opta por variar hasta 7.0 lo cual es similar a lo realizado por *Baldwin*.

Su nueva línea *All de Size* es llevada a 4.5 lo cual parece es una inversión gradual en este rubro, en contraste, para la nueva de *Baldwin* en la cual se opta desde el primer año por llevarla a una automatización de 7.0. En la tabla 23 se observa de forma resumida la evolución en este concepto.

La automatización es clave para la estrategia de la organización y la inversión en este rubro durante el segundo bienio fue de acuerdo con lo planeado. El plan de inversiones para el tercer bienio será menor considerando los niveles que tienen ya cada una de las líneas.

Tabla 23 Grado de automatización por producto y año

	Baldwin	2024	2025	Andrews	2024	2025
Segmento	Línea			Línea		
Traditional	Baker	8.00	9.00	Able	8.00	9.00
Low End	Bead	10.00	10.00	Acre	10.00	10.00
High End	Bid	6.00	7.00	Adam	5.00	5.00
Performance	Bold	6.00	7.00	Aft	5.00	7.00
Size	Buddy	6.00	7.00	Agape	4.20	7.00
Size				All	4.00	4.50
Barcel			7.00			

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

4.5.3 Costos y productividad

Las inversiones en capacidad y automatización de los años 2024 y 2025 impactan los costos de materiales y mano de obra. La tabla 24 muestra la evolución por año para cada uno de los productos de la organización y los compara con los de la empresa *Andrews*:

Tabla 24 Evolución de costos de materiales y mano de obra

Baldwin				Andrews								
Segmento		Materiales		Mano de Obra					Materiales		Mano de Obra	
		2024	2025	2024	2025	2024	2025		2024	2025		
Traditional	Baker	\$ 10.52	\$ 9.37	\$ 5.16	\$ 3.98	Able	\$ 11.19	\$ 10.81	\$ 5.41	\$ 4.01		
Low End	Bead	\$ 6.69	\$ 5.88	\$ 1.21	\$ 1.18	Acre	\$ 6.69	\$ 6.17	\$ 3.41	\$ 1.46		
High End	Bid	\$ 14.98	\$ 13.75	\$ 8.28	\$ 6.69	Adam	\$ 16.08	\$ 15.90	\$ 10.36	\$ 8.74		
Performance	Bold	\$ 15.02	\$ 13.85	\$ 8.57	\$ 6.35	Aft	\$ 15.83	\$ 15.38	\$ 9.56	\$ 7.88		
Size	Buddy	\$ 12.94	\$ 11.86	\$ 8.55	\$ 6.20	Agape	\$ 13.95	\$ 13.74	\$ 10.77	\$ 10.30		
Size						All	\$ 13.95	\$ 12.98	\$ 11.75	\$ 8.68		
Por definir	Barcel			\$ -	\$ -							

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

En función a esta información en el rubro costo de materiales se observa que en segmento *Traditional*, *Baldwin* tiene una ventaja del 15.36% al cierre del 2023 debido a que el posicionamiento del artículo en el mapa perceptual está por debajo de *Andrews*, lo cual es parte de la estrategia, productos viables sin llegar a ser los mejor posicionados del mercado. Para *Low End* el diferencial es de 4.93% en favor de *Baldwin*, así como en *High End* por 15.63%. Los productos de *Andrews* se acercan más al centro del segmento lo cual genera costos más altos.

Para *Performance* la ventaja es de *Baldwin* con un diferencial de 11.04%, al igual que en *Size* con ventaja del 15.85% contra *Agape* y 9.4% contra *All*, generados con base a posicionamientos de producto por debajo del competidor. En este sentido las acciones tomadas por la empresa están alineadas a las planteadas en su estrategia inicial.

Respecto a la mano de obra la tabla muestra que en segmento *Traditional* la empresa *Baldwin* tiene una ventaja de menos del 1%, la distancia con *Andrews* se redujo significativamente lo que obedece a la alta inversión en automatización de parte del competidor quien parece replicar lo que hace *Baldwin*. Para *Low End* el diferencial generado por la alta automatización es de 23.72% menor que *Andrews* lo que significa una ventaja para la organización, aunque mucho más corta que el periodo anterior.

En *High End* la diferencia es de 30.64% lo cual deja en ventaja a *Baldwin* ya que su automatización es mayor, 7.0 contra 5.0 de *Andrews*, y por consecuencia paga menos horas extras. En *Performance* la delantera también es de *Baldwin* con 24.09% mientras que en *Size* *Baldwin* tiene 66.12% de ventaja contra *Agape* y 16.12% contra *All* ya que la automatización es mayor que la de *Andrews*. En este sentido las acciones tomadas por *Baldwin* se orientan a ganar más por producto vendido, aunque esto implica sacrificar número de unidades comercializadas.

En lo referente a margen de contribución la tabla 25 muestra la evolución en el tiempo de este rubro en comparación con la empresa *Andrews*.

El comportamiento de los cinco productos de *Baldwin* se encuentra dentro de lo esperado en función de las inversiones previamente mencionadas y ha mejorado la rentabilidad durante el periodo para todos los artículos, lo cual está alineado con la estrategia de la empresa.

El competidor *Andrews* revirtió lo hecho en el ciclo anterior y en el rubro de contribución mejora su margen en todos los segmentos. Se considera que en este periodo fue mejor en términos porcentuales.

Tabla 25 Margen de contribución por producto

		Baldwin		Andrews		
Segmento		2024	2025		2024	2025
Traditional	Baker	44%	48%	Able	39%	44%
Low End	Bead	54%	61%	Acre	44%	57%
High End	Bid	39%	45%	Adam	32%	35%
Performance	Bold	28%	37%	Aft	22%	27%
Size	Buddy	34%	43%	Agape	27%	28%
Size				All	23%	33%
Por definir	Barcel		0%			

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

A raíz de los cambios en la industria *Baldwin* debe amortizar sus inversiones en automatización apostando por producir en mayor volumen ya que de otra manera su ligera ventaja en márgenes de contribución no será suficientes para cumplir su estrategia.

4.6 Recursos Humanos

En este apartado se analizarán las inversiones que realizaron las empresas *Baldwin* y *Andrews* para la parte de recursos humanos, y los resultados que estas arrojaron en métricos como la tasa de rotación y/o el índice de productividad. En la tabla 26 se muestra el análisis entre ambas empresas con las inversiones realizadas en temas de reclutamiento y horas de entrenamiento para el bienio en turno, en el cual se estudian los años 2024 y 2025.

Tabla 26 Inversión en Recursos humanos

2024	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.9%	107.3%
<i>Andrews</i>	\$ 1,000.00	80	7.0%	104.8%
2025	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.8%	112.4%
<i>Andrews</i>	\$ 1,000.00	80	6.9%	109.0%

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

Como se puede ver *Baldwin* se mantuvo con las realizadas en el bienio pasado al igual que *Andrews*, quienes no hicieron ninguna modificación en esta área. Se puede interpretar que la estrategia *Andrews* en cuanto a recursos humanos se enfoca en no inyectar dinero constantemente y mantenerse con lo mínimo por un par de años, sin embargo, la de *Baldwin* consta de efectuar una máxima inversión una sola vez.

Como resultados se ve que la tasa de rotación de *Baldwin* durante ambos años es ligeramente menor, en el primer año la de *Baldwin* fue de 6.9% contra 7.0% de su más cercano competidor, cambiando a 6.8% y 6.9% respectivamente para el 2025, resultado de la inversión que realiza *Baldwin* en cuanto a reclutamiento y horas de entrenamiento.

Por otro lado, el índice de productividad que se relaciona con la parte de producción e indica qué tan bien están haciendo uso de su mano de obra las empresas y sus recursos, *Baldwin* se ha mantenido como la que hace mejor uso de su fuerza de trabajo con un índice de productividad de 107.3% para el año 2024 y 112.4% para el 2025, contra 104.8% y 109.0% respectivamente para *Andrews*.

4.7 TQM

En este apartado se analizarán las inversiones en el área de *TQM* que realizaron las empresas *Baldwin* y *Andrews* para el año 2025, periodo en el cual se habilitó dicha sección para que las compañías pertenecientes a la industria *Capstone* asignaran capital en proyectos de mejora para generar impactos positivos dentro de la organización, como reducción de tiempos en investigación y desarrollo, de costos, etc. Para presentar este análisis la tabla 27 muestra las decisiones que tomaron ambas empresas en dicho periodo.

Tabla 27 Inversión en TQM 2025

2025		
Procesos	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Sistemas CPI	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
<i>Just in Time</i>	\$ -	\$ 1,500.00
Entrenamiento de calidad	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
Sistemas de soporte a canales	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
Ingeniería concurrente	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
Programas verdes UNEP	\$ -	\$ 1,500.00
<i>Benchmarking</i>	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
Calidad en función del esfuerzo	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
Entrenamiento Sigma	\$ -	\$ 1,500.00
Iniciativas de sostenibilidad	\$ -	\$ 1,500.00

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

Las inversiones realizadas por *Baldwin* durante el año 2025 fueron de acuerdo con su estrategia, y al igual que en mercadotecnia, constantes, se optó por realizar una inversión de \$1.5 millones de dólares a cada uno de los proyectos que muestra el área de *TQM*, mientras que *Andrews* solamente lo hizo en aquellas que le dieran un mayor impacto en reducir tiempos en investigación y desarrollo, y costos de administración.

Como resultados *Baldwin* obtuvo un 43.11% de mejora en costos de administración contra 8.44% de *Andrews*, por otro lado, en cuanto a tiempos de investigación y desarrollo la

primera obtuvo 24.25% de reducción mientras que su competidor 12.58%. También tuvieron mejoras en costos de material, en donde *Baldwin* obtuvo un 5.03% de mejora contra 0.07%, de trabajo con 6.21% y 0.64%, y aumento de demanda con 6.63% y 0.97%.

Dichos resultados muestran sin duda que la inversión que realizó *Baldwin* le dio mejores frutos para este primer año en el que abrió el área de *TQM*, sin embargo, tendrá que seguir con ese buen ritmo de inversión para no verse alcanzado por *Andrews*.

4.8 Conclusiones

Los análisis previamente mostrados en este capítulo, comprueban un retroceso importante en los indicadores de la compañía *Baldwin* comparado con el bienio anterior, así como un incremento del desempeño de la competencia en el mercado, disminuyendo la tendencia de crecimiento de la empresa.

Los valores mostrados son consecuencia a una inversión en infraestructura no aprovechada, como efecto de un nivel menor de ventas a lo esperado, si bien los resultados globales de los cuatro años estudiados hasta el momento continúan con *Baldwin* a la cabeza, así como en términos generales la organización se encuentra con operaciones y finanzas sanas, es notorio que de prevalecer la tendencia mostrada en este último periodo, la posición podría descender, por lo que se deberán de establecer acciones que provoquen un aumento de ventas que como consecuencia, genere una mayor participación en el mercado, así como un incremento en los indicadores financieros.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2026 Y 2027

5.1 Introducción

En este capítulo se analizarán los resultados de *Baldwin* en el tercer periodo bienal 2026 y 2027 en todas las áreas de la organización en comparación con sus competidores. De igual manera se revisarán los objetivos planeados en el *BSC* y las decisiones que han influido para que *Baldwin* haya perdido el liderato en la industria de sensores durante estos periodos.

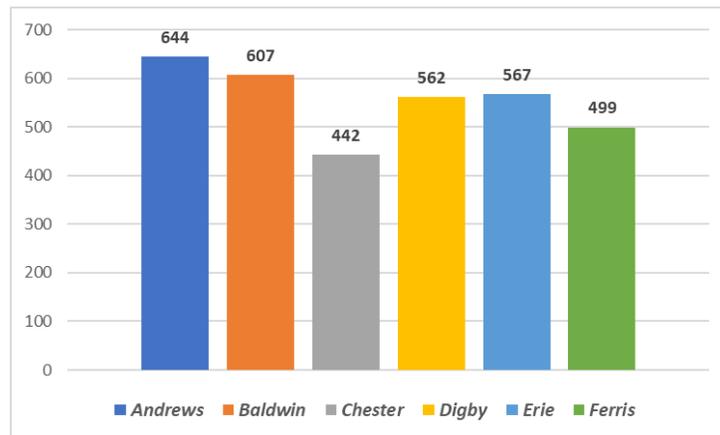
5.2 Análisis del panorama de la industria

Durante los años 2026 y 2027, *Baldwin* ha perdido el liderato en la industria de sensores a pesar de que ha aumentado su participación de mercado en 1.4% y además de que el puntaje obtenido en el *BSC* es mayor al pronosticado; sin embargo, su principal rival *Andrews* ha tomado mejores decisiones que le han permitido lograr altos puntajes para este bienio y de esta manera adueñarse del primer lugar. Por otro lado, *Chester* continúa siendo la empresa con mayor rezago seguida de *Ferris* con una diferencia de solo 57 puntos. A continuación, se describen los detalles.

5.2.1 *BSC general*

Tomando como referencia los resultados del *BSC* de la industria para los años 2026 y 2027, el primer lugar ahora es ocupado por *Andrews* con 644 puntos, rebasando a *Baldwin* quien ahora se encuentra en el segundo lugar con 607. En tercer lugar, se encuentra *Erie* con 567 puntos, sin embargo, *Digby* está muy cerca a tan solo cinco puntos de diferencia. Por otra parte, la que se encuentra con mayor rezago continúa siendo *Chester* con 442 puntos. Los puntajes por año para cada empresa se pueden comparar en la ilustración 29.

Ilustración 29 Puntaje BSC por empresa



Nota: elaboración propia con contenido de Capsim (2021)

5.2.2 Estrategias genéricas por empresa

Considerando los resultados obtenidos por cada empresa en los años 2026 y 2027, es probable no haya algún cambio significativo en las estrategias genéricas que sigue cada una de ellas, debido a que se ha entrado a la segunda parte de la gestión y es posible que cualquier decisión relevante requiera de más años de los restantes para reflejar los resultados esperados.

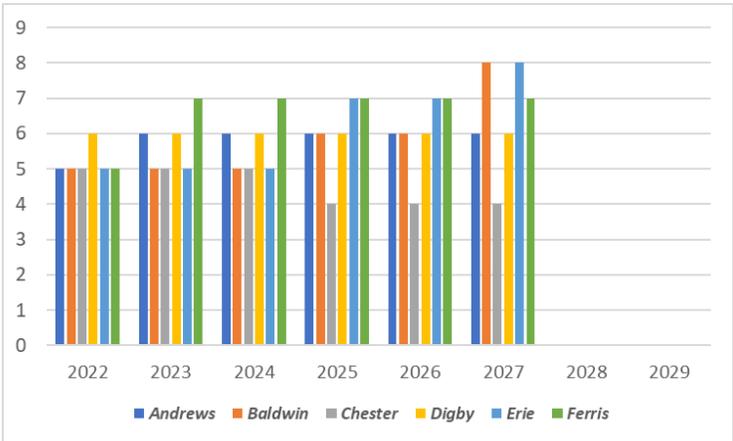
Durante el 2026 existía un total de 36 sensores en la industria, mismo número que el año anterior. En cambio, para el año 2027 dicha cantidad aumentó a 39, ya que *Baldwin* y *Erie* introdujeron dos sensores cada una; los de *Baldwin* están dirigidos a *Performance* y *Size*, mientras que para los de *Erie* se tiene identificado que uno es para *High End* y el otro sensor, aunque no registro ventas en este año es posible identificar que por sus niveles de desempeño y tamaño estará dirigido a *Size*.

La mayoría de las empresas tiene presencia en todos los segmentos de mercado a excepción de *Chester* quien continúa enfocado solo en *Traditional* y *Low End* y que para el comienzo de este bienio ajusto a dos sensores su oferta para cada segmento. Cabe mencionar que para el 2027 *Baldwin* movió su producto de *High End* a *Traditional* para contar con dos en este

último. El resto de las empresas continúa con el mismo número y participando en los mismos mercados.

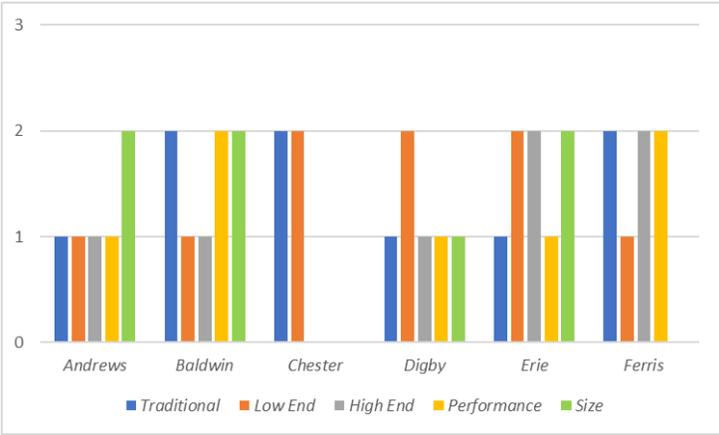
El número total de productos por empresa en cada periodo se muestra en la ilustración 30, mientras que en la ilustración 31 se puede ver el número de productos por empresa que se tienen identificados para cada segmento, ambas ilustraciones muestran información al final del periodo 2027.

Ilustración 30 Numero de productos por empresa 2027



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

Ilustración 31 Numero de productos por empresa y segmento 2027



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

Las estrategias genéricas identificadas hasta el momento para cada empresa son las siguientes:

- *Andrews*: tiene participación en todos los segmentos con un sensor en cada uno a excepción de *Size* donde cuenta con dos, su inversión en investigación y desarrollo se encuentra dentro del promedio, aumentó su capacidad de fabricación en *High End*, *Performance* y *Size* para el año 2027, al igual que su nivel de automatización en los mismos nichos. Actualmente es líder en *Size*, mientras que en *Traditional* y *High End* ocupa el segundo lugar con una diferencia solo del 1% y 2% respectivamente contra el primer lugar. Sus precios se encuentran ligeramente por debajo del promedio en comparación con sus principales competidores. De acuerdo con lo anterior, se deduce que los buenos resultados que ha tenido durante este bienio se deben a que han sido fieles a su estrategia de amplio diferenciador.
- *Chester*: continúa teniendo la menor inversión en investigación y desarrollo, promoción y ventas, en comparación con el promedio de la industria. Movi6 uno de sus productos de *Traditional* a *Low End* para quedar con dos productos en cada segmento adem6s de que continúa teniendo participación solo en ellos. Ninguno de sus productos es el m6s vendido, sin embargo, sumando la participaci6n de mercado de los tres de los cuales registro ventas en *Traditional*, da un total de 28% lo cual lo hace l6der en este sector. No realiz6 inversi6n en automatizaci6n mientras que redujo su capacidad en todas sus l6neas. Por otro lado, sus precios son de los m6s baratos en *Traditional* mientras que en *Low End* se encuentran dentro del promedio. Por lo anterior, se puede constatar que contin6an apegados a su estrategia de liderazgo en costos de nicho.

- *Digby*: muestran la segunda menor inversión en investigación y desarrollo de acuerdo con el promedio de la industria. Al cierre del presente bienio continúan participando en todos los mercados, siendo en *Low End* donde muestran mejores números con un 24% de participación entre los dos sensores que registraron ventas, mientras que en el resto es discreta. Sus precios están un poco por debajo del promedio sobre todo en *Low End* lo cual beneficia los números de sus ventas. Aumentó notablemente su capacidad en todas sus líneas. Debido a esta información, es posible identificar que siguen empleando una estrategia de amplio liderazgo en costos.
- *Erie*: su inversión en investigación y desarrollo es la mayor en la industria para este bienio, cumplen con los niveles óptimos de cada producto de acuerdo con los criterios de cada segmento teniendo incluso faltantes al menos con un producto en todos los segmentos a excepción de *Traditional*. Compiten en todos los nichos, siendo líder en *Traditional* y *High End* teniendo los precios más bajos, mientras que en *Size* se encuentra detrás del líder en un 4%, donde seguramente también hubiera ocupado el primer lugar de no haber tenido faltantes ya que su sensor era el mejor. Realizó inversión de automatización para todas sus líneas a excepción de las de sus nuevos lanzamientos. Con base al análisis de esta información, se concluye que continúan siendo fieles a su estrategia de amplio líder en costos.
- *Ferris*: muestra una importante inversión en investigación y desarrollo siendo la segunda más alta. Sigue teniendo participación en todos los mercados a excepción de *Size*, siendo líder absoluto en *Performance* con un 41% de participación en la suma de sus dos sensores. Por otra parte, en *Traditional* y *High End* aunque ninguno de sus productos es de los más vendidos, la suma de los porcentajes de mercado de cada uno de ellos da como

resultado 24% y 26% respectivamente, lo cual lo posiciona dentro de los líderes. Invertió en automatización de manera discreta para *Traditional, Low End y High End*, así como de igual manera aumentó ligeramente su capacidad de *Performance, Traditional y High End*. Sus precios están ligeramente por arriba del promedio de la industria. De acuerdo con los resultados que muestran para este bienio se puede comprobar que el cambio a una estrategia de diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto le ha beneficiado notablemente.

Con base a la información anterior, es posible identificar que todas las empresas continúan con la misma estrategia que el bienio anterior, sin embargo, *Andrews* tuvo un repunte significativo en sus niveles de ventas, así como sus correctas inversiones han rendido frutos. Por otra parte, *Traditional y Low End* son los segmentos con mayor competencia debido al número de productos que se ofertan y los niveles de ventas que se registran, por lo que el líder en estos segmentos ha sido variable en cada periodo.

Por otra parte, aunque *Digby y Erie* emplean estrategias similares y son competidores cercanos en el *BSC*, no compiten en los mismos segmentos por lo que esto podría beneficiarles en los siguientes periodos y escalar de posición.

5.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin*

Siendo fieles a su estrategia, en el *BSC Baldwin* ha obtenido un puntaje cercano al pronosticado, sin embargo, esto no ha sido suficiente para permanecer en el primer lugar durante este bienio, el cual actualmente es ocupado por *Andrews*. Al cierre del periodo, el puntaje obtenido por *Baldwin* en el *BSC* en el año 2026 es de 78, que en comparación con los 73.4 que se tenía pronosticado existe una diferencia del 6.1% positivo. De igual manera, en el 2027 se obtuvo un puntaje mayor

al esperado de 79 puntos, mientras que solo se pronosticaban 76, lo cual implica una diferencia del 3.4%.

La comparación del puntaje pronosticado con el obtenido para ambos periodos se puede ver en la tabla 28 con los indicadores detallados.

Tabla 28 BSC de Baldwin en 2026 y 2027

Objetivos	2026	2027	Pronostico	2026-2027	Puntaje maximo	Semaforo
Finanzas						
Valor de accion	7.3	7.2	16	14.5	16	Yellow
Ganancias	2.5	3.7	17.3	6.2	18	Red
Apalancamiento	8	8	2.9	16	16	Green
SubTotal	17.8	18.9	36.2	36.7	50	Green
Procesos internos del negocio						
Margen de contribucion	5	5	10	10	10	Green
Utilizacion de planta	5	5	10	10	10	Green
Dias de capital de trabajo	0	2.1	0	2.1	10	Green
Costos de faltantes	5	0	2.5	5	10	Green
Costos de inventarios	4	5	7.6	9	10	Green
SubTotal	19	17.1	30.1	36.1	50	Green
Clientes						
Criterio de compra	4.2	5	8	9.2	10	Green
Conocimiento	5	5	10	10	10	Green
Accesibilidad	0.5	1.9	1.2	2.4	10	Green
Conteo de productos	2.9	2.1	5.8	5	10	Yellow
Gastos de ventas y generales	4.9	4.8	10	9.7	10	Yellow
SubTotal	17.5	18.8	35	36.3	50	Green
Aprendizajes y crecimiento						
Rotacion de empleados	4.6	4.8	9.6	9.4	12	Yellow
Productividad de empleados	7	7	14	14	14	Green
TQM Reduccion de materiales	3	3	5.4	6		Green
TQM reduccion de I+D	3	3	5.3	6		Green
TQM reduccion de costos administrativos	3	3	5.7	6		Green
TQM incremento de demanda	3	3	5.5	6		Green
SubTotal	23.6	23.8	45.5	47.4	26	Green
Total	77.9	78.6	146.8	156.5	352	Green

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021).

En la mayoría de los indicadores del BSC, la empresa Baldwin reporta puntajes superiores a lo esperado con algunas excepciones.

En el apartado de finanzas se muestran puntajes menores al esperado para los conceptos de valor de acción y ganancias, los cuales van de la mano. Las ganancias se han visto afectadas

principalmente por el volumen de ventas, ya que este no fue el esperado para *Traditional* y *Size* principalmente, donde *Andrews* su más cercano rival le ha quitado participación. La gran diferencia en las ganancias esperadas es lo que principalmente ha influido a que el valor de la acción sea menor y ahora sea la penúltima en la industria. El plan para revertir estos indicadores es competir con dos nuevos sensores en *Size* y *Performance*, cuyos segmentos están menos competidos.

En el apartado de clientes, de igual manera se tienen dos indicadores por debajo del puntaje esperado, como lo son conteo de productos y gastos de ventas y generales. El conteo de productos se vio afectado debido a que se tuvieron faltantes de la mayoría de los sensores en el año 2027. Tanto no haber generado el volumen de ventas esperado en el 2026 como haber negado ventas durante el 2027 por causa de faltantes, originó que los gastos de ventas y generales se vieran afectados dado que esto incrementó los costos de manejo de inventario y variables reduciendo el margen de aporte por producto. Esto se planea corregir en el próximo bienio realizando un mejor pronóstico de ventas de manera que se manejen bajos volúmenes de inventario.

Otro indicador que se vio afectado fue la rotación de empleados en el apartado de aprendizaje y crecimiento, esto fue debido a que se tuvo sobre inventario de la mayoría de los productos en el 2026 y debido a esto fue necesario reducir la producción en algunas líneas, así como también se redujo la capacidad en *Traditional* y *Size*. Al igual que los indicadores anteriores, su efecto negativo fue originado por el bajo volumen de ventas en el 2026. Con un mejor pronóstico de ventas, así como con la introducción de nuevos productos, ayudará a que este indicador se afecte de manera positiva.

5.3.1 Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia

Al igual que en los capítulos anteriores, en esta sección se presentan los resultados que se obtuvieron en base a las inversiones realizadas en las áreas de investigación y desarrollo y mercadotecnia por *Baldwin* y su más cercano competidor en el bienio en turno. Dicho análisis se seguirá realizando por medio de tablas comparativas y gráficas que representen de una manera más visual la información de ambas empresas.

Para el bienio en cuestión, al cual corresponden los años 2026 y 2027, se va a continuar con la comparación de *Baldwin* con la empresa *Andrews*, quienes se siguen peleando por el primer lugar de la industria. A continuación, se presenta la primera tabla comparativa 29 en donde se muestran las características ofrecidas para el área de investigación y desarrollo por ambas compañías en el año 2026.

Tabla 29 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2026

2026	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	6.8	13.3	19000	2.63	8.5	11.5	14000-19000	2.0
	<i>Able</i>	8.5	11.5	19000	1.34				
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	4.5	15.5	17000	5.15	4.2	15.8	12000-17000	7.0
	<i>Acre</i>	3.0	17.0	17000	9.60				
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	11.1	9.5	25000	1.53	13.4	6.6	20000-25000	0.0
	<i>Barcel</i>	14.3	5.7	25000	0.53				
	<i>Adam</i>	12.9	7.1	25000	1.31				
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	12.8	13.8	27000	1.55	14.4	12.5	22000-27000	1.0
	<i>Aft</i>	13.9	13.0	27000	1.53				
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	6	8.6	21000	2.61	7.5	5.6	16000-21000	1.5
	<i>Agape</i>	7.5	5.6	21000	1.38				
	<i>All</i>	7.3	5.8	19000	1.26				

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

En *Traditional*, el avance que tuvo *Andrews* en cuanto a posicionamiento de su producto fue notable, ya que llegaron al lugar ideal con base a lo que demandaba el mercado en el año en

turno, 8.5 en desempeño, y 11.5 en tamaño con una edad de 1.34 contra 2.0 que piden los clientes, mientras que *Baker* cerró con 6.8 y 11.3 respectivamente y 2.63 años, diferencia notable en cuanto a lo que se pedía por parte de los clientes para todas las características de los productos, tal decisión se tomó siguiendo la estrategia de realizar mejoras que no pasen de medio año y que sigan manteniendo el producto dentro del rango que piden los clientes aunque no sea el mejor. Esto se reflejó en resultados como la participación en el mercado, en donde *Able*, tuvo 13% contra 10% de *Baker*.

Con respecto al mercado *Low End*, se presentó una inversión para *Bead*, la cual le permitió mejor la posición de su producto, sin embargo, dicho movimiento hizo que dicho sensor tuviera una edad menor, lo cual para este mercado en donde los clientes piden sensores con siete años idealmente. Los cambios, redujeron la edad de *Bead* a 5.15 años, por 9.60 de *Acre*, sin embargo, la posición del primero fue de 4.5 en desempeño y 15.5 en tamaño, contra 4.2 y 15.8 que demandaban los consumidores respectivamente. Por esta buena estrategia de ubicación, en conjunto con otras inversiones de las cuales se hablará posteriormente es que *Baldwin* le ganó la batalla una vez más a *Andrews* con 18% de participación en el mercado contra 13%.

En el *High End*, se vio la entrada de un nuevo competidor por parte de la empresa *Baldwin*, con *Barcel*, el cual fue introducido al mercado en vista de que para el siguiente año *Bid* se estará moviendo a *Traditional* y la empresa no quiere dejar desatendido *High End*. Este nuevo elemento se posicionó con 14.3 de desempeño, y 5.7 de tamaño contra 13.4 y 6.6 que demanda el mercado, sin embargo, se espera que no sea hasta dentro de un par de año que tenga un mejor lugar contra lo que demandan los clientes.

Por otro lado, *Adam*, consiguió una mejor posición, la cual en combinación con el tiempo que lleva presente en el segmento, y sus inversiones de mercadotecnia consiguió atraer una

mayor cantidad de clientes. En este segmento al haber cambios en cuanto a productos, se tendrá que ver lo que pasa en los siguientes años, porque *Barcel* obtendrá una posición estratégica y *Bid* se estará moviendo a *Traditional* para competir con *Able*.

Al igual que en el segmento anterior para *Performance* la empresa *Andrews* se encuentra mejor posicionada y realizó buenas inversiones de investigación y desarrollo. En el primero de ellos ubicó su producto *Aft* bajo coordenadas de 13.9 en desempeño y 13.0 en tamaño, contra 12.8 y 13.8 de *Bold*, si se compara contra lo que pedía el mercado (14.4 y 12.5 respectivamente), *Aft* tuvo un mejor apego a dicha métrica y logró 17% de participación.

Por último, para *Size*, *Agape* se estableció exactamente en los parámetros que demandaban los clientes 7.5 de desempeño y 5.6 de tamaño y se llevó el mayor porcentaje de participación de mercado, lo cual le dio una ventaja sobre *Buddy* quien no logró mantener el ritmo del mercado y ha perdido territorio en el mismo, sin embargo, se realizó una inversión en dicho producto que lo posicionará de una mejor manera de acuerdo a lo que demanda el consumidor para Junio del 2027, y sobre *All* quien se encuentra muy cerca de cumplir con las características que se piden.

Como se analizó, en el año 2026 la estrategia de la compañía *Andrews*, se enfocó a generar productos diferenciados y apegados a lo que pedían los clientes, mientras que *Baldwin*, continuó realizando mejoras a sus productos, con un tiempo de lanzamiento menor, pero más alejadas a lo que demandaban los consumidores. A continuación, en la tabla 30 se presentan los resultados correspondientes al 2027, en donde se podrán analizar las inversiones de dichas empresas en cuanto investigación y desarrollo.

Tabla 30 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2027

2027	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	8.8	11.2	19000	2.07	9.2	10.8	14000-19000	2.0
	<i>Bid</i>	11.1	9.5	19000	2.53				
	<i>Able</i>	9.1	10.9	19000	1.24				
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	4.5	15.5	17000	6.15	4.7	15.3	12000-17000	7.0
	<i>Acre</i>	5.2	14.8	17000	5.56				
<i>High end</i>	<i>Barcel</i>	14.3	5.7	25000	1.31	14.3	5.7	20000-25000	0.0
	<i>Adam</i>	13.9	6.1	25000	1.31				
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	14.2	12.5	27000	1.31	15.4	11.8	22000-27000	1.0
	<i>Aft</i>	14.9	12.3	27000	1.41				
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	7.6	5.1	21000	2.06	8.2	4.6	16000-21000	1.5
	<i>Agape</i>	8.2	4.6	21000	1.31				
	<i>All</i>	8	4.8	20000	1.36				

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

Como se mencionó en el análisis del año 2026, el producto *Bid*, dejó de ser parte de *High End*, esto debido a que el posicionamiento que demandaban los clientes iba demasiado rápido y *Baldwin* tomó la decisión de ubicarlo en *Traditional*. En este último mercado quedaron *Baker* y *Bid*, por parte de *Baldwin* y *Able* de *Andrews*, siendo este último el de mejor posicionamiento con 9.1 en desempeño y 10.9 en tamaño, contra 9.2 y 10.8 que piden los consumidores. *Baker* y *Bid* en contraparte se encontraron con una diferencia mayor en cuanto a los parámetros previamente escritos, sin embargo, se espera que en los siguientes años se posicionen de una mejor manera.

Como principal resultado de la inyección de dinero de *Andrews*, le dio un 12% de participación. Si se combina lo obtenido por los dos productos de *Baldwin*, da un resultado de

11%, lo cual indica que si la posición de *Bid* y *Baker* mejora, podrían generar mejores ventas y resultados.

Mientras tanto para *High End*, los productos que se encuentran de parte de los líderes son *Barcel*, la nueva incorporación de *Baldwin*, y *Adam*, de *Andrews*. En este año, la inversión realizada por *Baldwin* hizo que *Barcel* estuviera exactamente dentro de lo demandado por el mercado, con 14.3 de desempeño y 5.7 de tamaño, sin embargo no se produjo lo suficiente para satisfacer la demanda y por ende se quedó sin inventario. En contra parte *Adam*, teniendo características muy cercanas a lo pedido por los clientes, 13.9 y 6.1 en cuanto a desempeño y tamaño, se llevó 18% de participación del mercado contra tan solo 8% de *Baldwin*.

En el *Low End*, sigue mejor posicionado *Bead* con 4.5 de desempeño y 15.5 de tamaño, además de tener una edad de 6.15 años, tomando en cuenta que este último factor es el que interesa más a los clientes, y el producto de *Andrews* tiene 5.56 años, *Bead* terminó este bienio con 20% de participación en el mercado, el doble de lo que obtuvo *Acre*.

Finalmente en *Performance* y *Size*, *Andrews* sigue arriba en el mercado y con un posicionamiento mejor que el realizado por *Baldwin*, en el primero por ejemplo, aunque las diferencias en cuanto a puntaje de cada característica se redujeron, *Baldwin* se quedó sin inventario, dejándolo con 12% de participación, contra 16% de *Aft*. En donde si existe una mayor diferencia es en *Size*, en donde *Agape* sigue al paso que le demandan los clientes con 8.2 de desempeño y 4.6 de tamaño, esto le dio el 33% del mercado, *All* sigue mejorando con 8.0 y 4.8 respectivamente y por último *Buddy* con 7.6 y 5.1, que se quedó sin inventario.

En el 2027 *Baldwin* mejoró e hizo buenas inversiones en la parte de investigación y desarrollo, sin embargo, las decisiones tomadas en otras áreas como producción se vieron reflejadas en los bajos porcentajes de participación en el mercado y por ende los resultados

esperados del dinero inyectado a los productos existentes y nuevos no se vio completamente remunerada. *Andrews* tomó ventaja de esto y siguió creciendo sus ventas, detalles que tendrá que mejorar *Baldwin* para el último bienio.

5.3.2 *Inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas) y precios*

En esta sección, se presenta el análisis en cuanto a inversiones de mercadotecnia para los años 2026 y 2027, realizadas por las compañías *Baldwin* y *Andrews*. Primeramente se presenta la tabla 31 en donde se podrá ver la comparativa de decisiones tomadas en esta área por ambas empresas en promoción, ventas, precio, y los resultados que dichas modificaciones dieron en accesibilidad, conocimiento del cliente, participación en el mercado, y encuesta de los clientes.

Tabla 31 comparativa Mercadotecnia: 2026

Año: 2026	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1900	2000	\$ 27.50	10%	64%	100%	30
	<i>Able</i>	1800	2100	\$ 27.50	13%	68%	100%	46
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	2000	2000	\$ 18.50	18%	61%	100%	42
	<i>Acre</i>	1800	2100	\$ 18.50	13%	65%	100%	19
<i>High end</i>	<i>Bid</i>	1500	1500	\$ 37.50	7%	44%	93%	16
	<i>Barcel</i>	700	700	\$ 37.00	2%	44%	37%	19
	<i>Adam</i>	1600	1900	\$ 37.50	23%	63%	98%	56
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1500	1500	\$ 32.50	15%	40%	92%	38
	<i>Aft</i>	1400	1500	\$ 32.50	17%	36%	77%	43
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1500	1500	\$ 32.50	9%	42%	92%	15
	<i>All</i>	1100	1100	\$ 33.00	15%	83%	55%	48
	<i>Agape</i>	1500	2000	\$ 32.50	33%	83%	86%	81

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

Fiel a su estrategia *Baldwin*, sigue realizando pequeñas, pero constantes inversiones en todos los segmentos hasta llegar a un tope de \$2 millones de dólares, debido a que es el límite en donde se

tiene mejor rendimiento, por su parte *Andrews* sigue priorizando la parte de ventas ya que es ahí en donde concentra la mayor cantidad de dinero inyectado.

Empezando en el mercado *Traditional*, *Able* y *Baker*, tienen el mismo monto de dinero invertido, sin embargo, el primero decidió mejorar el capital asignado a ventas y el segundo lo tiene más equilibrado. Como resultado, y aunado a esto el posicionamiento de cada uno de los productos, *Able* tuvo 13% de participación en el mercado contra 10% de *Baker*, llevándose la carrera en accesibilidad con 68% contra 64% y en la encuesta con los clientes con 46 punto contra 30, resultado de las buenas decisiones tomadas.

En el *Low End*, *Baldwin* llegó a los \$2 millones invertidos para promoción y ventas, mientras que *Acre* se quedó en \$1.8 millones y \$2.1 respectivamente, los precios son un factor fundamental en este segmento y ambas empresas dejaron sus productos con un costo de \$18.50 dólares. En este caso la diferencia fue la edad del producto, previamente analizada, con lo cual *Baldwin* tuvo 18% de participación, contra 13% de su competidor, aunado a esto la encuesta con los clientes fue de 42 puntos contra 19, reflejo de las buenas decisiones tomadas por *Baldwin* en este mercado.

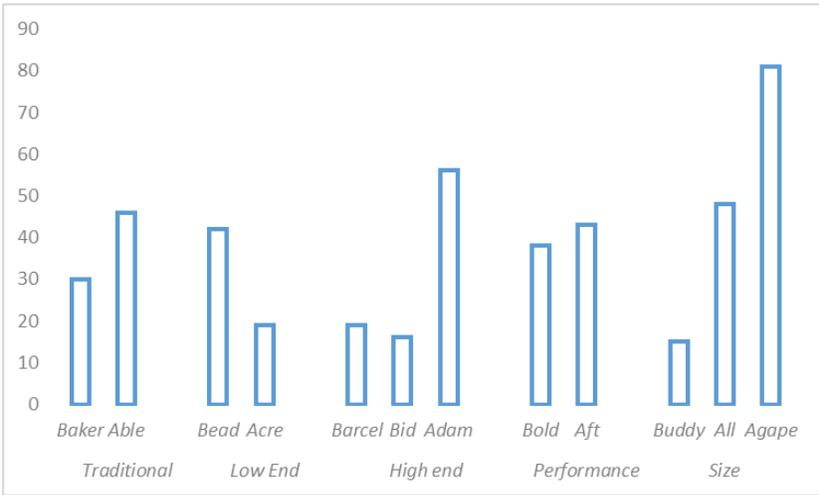
Por otro lado, en el *High End* este año se enfrentaron tres productos, sin embargo, como la posición de *Bid* estaba dirigida a *Traditional* más que a *High End*, solamente obtuvo 7% de participación. En contra parte *Adam*, cuyas inversiones fueron mayores llegando a \$1.6 millones en promoción y \$1.9 en ventas le dieron la oportunidad de llegar a un 23% de los clientes con 63% de accesibilidad y 98% de conocimiento del consumidor, por último, el nuevo producto de *Baldwin*, *Barcel*, solamente tuvo \$800 mil dólares de inversión en ambos rubros al haber sido su primer año, lo cual lo ayudó a llegar al 2% del mercado.

Para el mercado de *Performance*, *Bold*, mantuvo una inversión de \$1.5 millones de dólares en ventas y \$1.5 en promoción, con lo cual alcanzó 15% de participación en el mercado, 40% de accesibilidad, 92% de conocimiento del cliente, y 38 puntos de encuesta de los clientes, mientras que *Aft*, inyectó \$1.4 millones en promoción, \$1.5 en ventas, lo cual le bastó para llegar a 17% de los consumidores, el posicionamiento del producto tuvo mucho que ver en este nicho.

Por último, para *Size*, *Agape*, quien tiene justamente las características que piden los clientes, también contó con la mejor inversión de mercadotecnia, la cual la hizo llegar a 93% de accesibilidad y 86% de conocimiento de los clientes, contra 83% y 55% de *All*, y 42% y 92% de *Buddy* respectivamente.

En cuanto a precios, se observa que en la mayoría de los segmentos no hay una diferencia, y en las que lo hay, corresponde a 50 centavos, es por esto por lo que no se considera un factor determinante en los resultados arrojados. Por otra parte, en la gráfica 32 se presentan los datos referentes al métrico de encuesta de los clientes, en la cual se ven los mercados en donde *Andrews* arroja el mejor resultado tomando en cuenta la mayoría de las inversiones realizadas en investigación y desarrollo y mercadotecnia.

Ilustración 32 Gráfica Encuesta de clientes 2026



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

Andrews supera a *Baldwin* en este métrico en cuatro de los cinco mercados competidos, sin embargo, en *Size*, *Agape* con sus inversiones obtuvo 81 puntos en cuanto a encuesta a los clientes, seguido de *All*, producto de la misma empresa, y en tercer lugar *Buddy* con 15. Tal puntaje es resultado del excelente posicionamiento que *Agape* ha tenido en conjunto con las buenas decisiones y dinero inyectado en promoción y ventas.

El *High End* es otro segmento en donde ni con dos productos *Baldwin* pudo superar a *Andrews* en cuanto a encuesta a los clientes, al arrojar un resultado de 56 puntos para este último contra 35 puntos que suman los dos productos de *Baldwin*. Al igual que en el mercado *Size*, la influencia de la buena posición por parte de *Adam* marca una pauta difícil de alcanzar en nichos en donde las características de los productos tienen un mayor peso en la decisión de compra.

Así pues para el año 2027 la empresa *Baldwin* terminó de posicionar a *Bid* como parte del segmento *Traditional*, con \$1.75 millones de dólares en ventas y \$1.75 en promoción, asimismo, llevó a *Baker* la máxima inversión propuesta por la empresa de \$2 millones de dólares en cada métrico, mientras que su competidor *Able*, solamente aumentó \$100 mil dólares en ventas. Esto provocó resultados bastante competitivos, no obstante fue el producto de *Andrews* el líder con 12% de participación dejando a los tres productos con 100% de conocimiento del cliente, mientras que *Baker* y *Bid* quedaron con 73% de accesibilidad y *Able* con 70%.

Otro movimiento importante fue en el tema de precios, en donde *Baker* quedó como el producto barato de *Baldwin* y *Bid* como el caro, el cual estará compitiendo con *Able* en ese ámbito directamente. Esto ayudó a que se tuvieran más ventas, sin embargo, la producción no fue suficiente dejando a *Baldwin* sin inventario.

Por otro lado, en el segmento *High End*, *Baldwin* invirtió \$800 mil dólares en *Barcel* tanto en ventas como en promoción, contra \$1.7 y \$2.1 de *Adam*, sin embargo, la producción no fue la requerida y *Barcel* se quedó sin inventario para satisfacer a sus clientes, lo cual lo dejó con 7% de participación en el mercado contra 18% de *Adam*, el cual consiguió un 100% de conocimiento del cliente contra 61% de *Barcel* y 66% en accesibilidad contra 61% del producto de *Baldwin*.

En *Low End*, *Bead* mantuvo los mismos montos que en el año anterior, y *Acre* solamente aumentó \$1000 dólares en ventas, sin embargo la edad volvió a tomar un rol primordial y le dio a *Bead* 20% de participación en el mercado contra 10% obtenido por *Acre*, ambos alcanzaron el 100% en el métrico de conocimiento del cliente, mientras que en la parte de accesibilidad *Baldwin* alcanzó 75% contra 54% de su competidor, esto como resultado del buen manejo del producto en investigación y desarrollo, complementado con mercadotecnia.

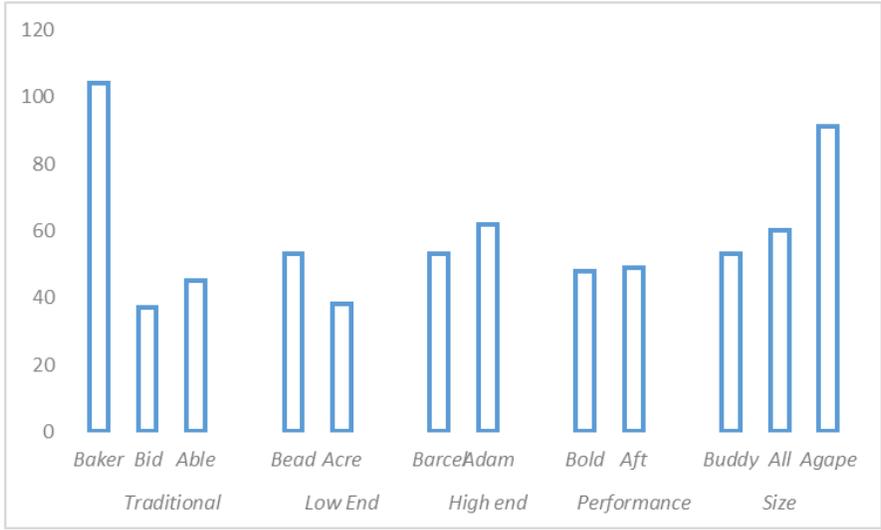
En *Performance*, fue *Andrews* quien invirtió en mercadotecnia dejando \$1.5 millones de dólares en promoción y \$1.6 en ventas, sin embargo *Bold* no hizo ningún movimiento, y aunque la diferencia entre el dinero inyectado a ambos productos era de tan solo \$1000 dólares, la falta de inventario le dio la ventaja a *Aft* con 16% del mercado contra 12% de *Bold*, sin embargo la parte de accesibilidad y conocimiento de los clientes fue mejor para *Baldwin* con 42% y 98% contra 41% y 88% de *Andrews*.

Por último, en *Size*, *Andrews* realizó inversiones en *All* y *Agape*, reforzando el posicionamiento privilegiado que tienen en este segmento y catapultando al primero a un 33% de participación de mercado, con 87% de accesibilidad y 98% de conocimiento de cliente, dándoles como resultado 91 puntos en la encuesta a los clientes. Mientras que *Baldwin* mantuvo con el 9%

de participación, aumentando un poco su porcentaje en cuanto a accesibilidad y conocimiento de clientes.

En la ilustración 33, se observan los resultados en cuanto al métrico de encuesta de los clientes para el año 2027. Destacan principalmente los resultados en dos segmentos; *Traditional* para *Baldwin* y *Size* para *Andrews*. Por otro lado, en el resto de los mercados los números son parejos en donde en tres de ellos (*High End*, *Performance*, y *Size*) se inclinan para *Andrews*. Sin embargo, en el *Traditional*, *Baker* obtuvo 104 puntos, resultado de las buenas inversiones que ha tendido dicho producto en ventas y promoción, y el buen posicionamiento que obtuvo en investigación y desarrollo, contra lo hecho por su competidor, el cual obtuvo 45 puntos en dicha métrica.

Ilustración 33 Gráfica Encuesta de clientes 2027



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

Por otro lado, el mercado *Size*, muestra la otra versión, un producto *Buddy* debilitado con una inversión en mercadotecnia menor y con tan solo 53 puntos en encuesta a los clientes, enfrentando a *Agape*, quien se ha encontrado en la mejor posición del segmento por varios años y

el cual está llegando a un nivel de inversión en promoción y ventas que le arrojaron un resultado de encuesta a los clientes de 91 puntos.

De acuerdo con los últimos resultados de mercadotecnia, ambas empresas se encuentran cada vez más parejas y realizando inversiones en promoción y ventas equitativas. *Baldwin* se va a mantener con su estrategia llegando a un tope de \$2 millones de dólares por área de inyección, sin embargo, apostará invirtiendo en investigación y desarrollo para desarrollar nuevos productos para el siguiente año y mejorando la posición de los actuales para diferenciarse contra *Andrews*.

5.4 Finanzas

En esta sección se dará un resumen de las finanzas de la compañía *Baldwin*, los resultados de los años 2026 y 2027 en lo referente a los indicadores de ventas, la rentabilidad, liquidez, el apalancamiento, así como el comportamiento de la organización en el mercado bursátil.

5.4.1 Indicadores generales

El comportamiento de la empresa *Baldwin* durante este periodo bianual (2026-2027), se analiza en torno a los datos representados en la tabla 33 donde se encuentra un condensado de los números más representativos de la compañía.

Cabe aclarar que estos resultados expresan exclusivamente el desempeño de *Baldwin* sin hacer ningún tipo de comparación con otra compañía en la industria, se habla de la interpretación de dichos indicadores como consecuencia de las decisiones tomadas durante este periodo, la detección de áreas de oportunidad, así como el seguimiento de las tendencias que estos números pueden reflejar.

Tabla 33 Resultados Financieros

Empresa <i>Baldwin</i>		
	2026	2027
<i>ROS</i>	3,7%	6,6%

Rotación de Activos	0,7	0,81
<i>ROA</i>	2,6%	5,3%
<i>ROE</i>	5,4%	10,5%
Apalancamiento	2,1	2
Préstamos de Emergencia	\$0,0	\$0,0
Ventas	\$139.560.247	\$153.534.222
<i>EBIT</i>	\$20.588.678	\$26.840.835
Ganancias	\$5.136.995	\$10.108.179
Ganancias Acumuladas	\$33.803.410	\$43.911.589
<i>SG&A / Ventas</i>	17,1%	17,3%
Margen de Contribución	54,0%	50,6%

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

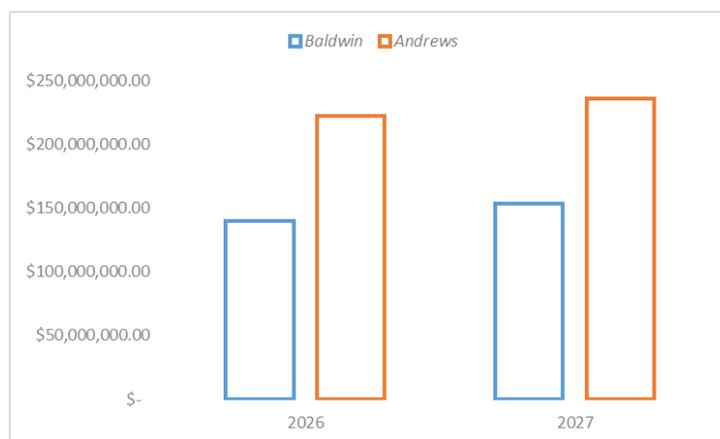
De acuerdo con los datos obtenidos, se observa un incremento en el retorno de ventas de 2.9% lo cual es el reflejo de un aumento en las ganancias de la organización, además de mantenerse sin necesidad de incurrir en un préstamo de emergencia durante todo el ejercicio.

En lo referente al *EBIT* y las ganancias acumuladas, estas muestran un incremento de más de seis y diez millones respectivamente en este periodo, el caso del indicador de *ROA* aumentó considerablemente en un 2.7% y el *ROE* cuyo porcentaje prácticamente fue duplicado, estos números nos hablan en términos generales de que los resultados son satisfactorios y reflejan de un manejo financiero sólido.

5.4.2 *Volumen de ventas*

En la ilustración 34 que se presenta a continuación, se muestran los resultados en cuanto a ventas que tuvieron las empresas *Baldwin* y *Andrews* en el bienio correspondiente al 2026 y 2027. A grandes rasgos se observa que la segunda tuvo un mejor desempeño en este métrico para superar a *Baldwin* en el 2026, y posteriormente mejorar el número en el 2027.

Ilustración 34 Volumen de ventas año contra año



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

El resultado de ventas generadas durante el año en cuestión, deriva de todas las decisiones que se tomaron en las diferentes áreas de la empresa, dentro de las cuales destaca investigación y desarrollo, ya que es ahí en donde las empresas analizan los requerimientos y preferencias de los clientes para generar productos que las contengan, es en este punto en donde *Andrews* da en el blanco y lo refleja en ventas, además de los buenos resultados que dio en este bienio en la parte de promoción y ventas. Por otro lado, *Baldwin* reaccionó un poco tarde a mejorar la posición de sus productos, lo cual le dio ventaja y ventas a *Andrews*.

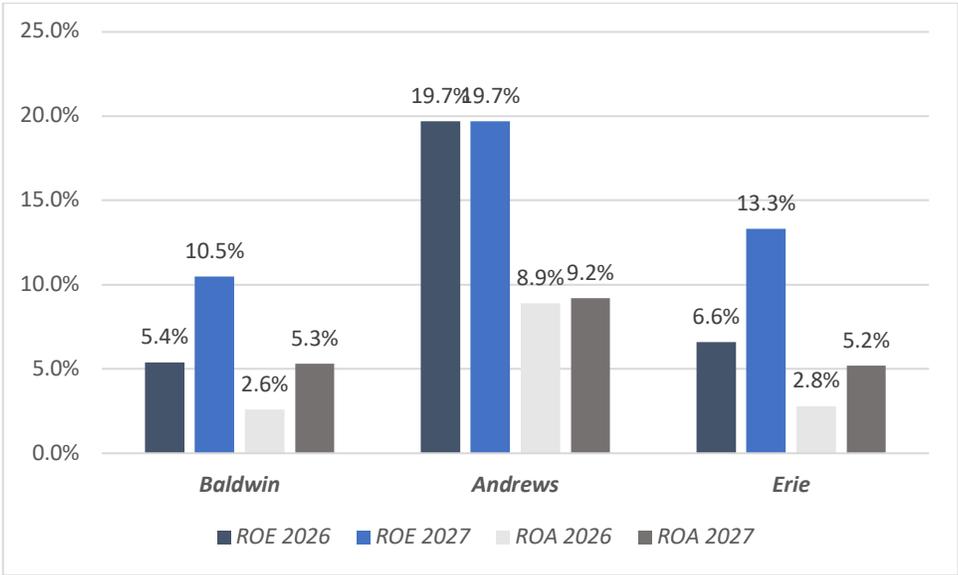
En el 2026 *Andrews* vendió \$82,150,970.00 dólares más que *Baldwin*, como resultado de lo anteriormente analizado. Para el 2027 el número cambió a \$82,048,788.00 dólares, sin embargo, es importante destacar que en el segundo año el problema para *Baldwin* no fue la posición de sus productos ni la inversión en mercadotecnia, fue la planeación en la parte de producción debido a que se quedaron sin inventario cuatro de los seis productos que tenían en el mercado.

5.4.3 Rentabilidad

En este numeral se analiza el comportamiento de la organización en lo referente a su rentabilidad, principalmente basándose en dos factores que reflejan su desempeño, tal es el caso del retorno sobre el capital (ROE) y el retorno sobre activos (ROA).

Estos indicadores se encuentran identificados en la ilustración 35 en la cual se realiza un comparativo con respecto a los que son considerados como los competidores más relevantes de la compañía *Baldwin*.

Ilustración 35 Comparativo de Rentabilidad por Empresa



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

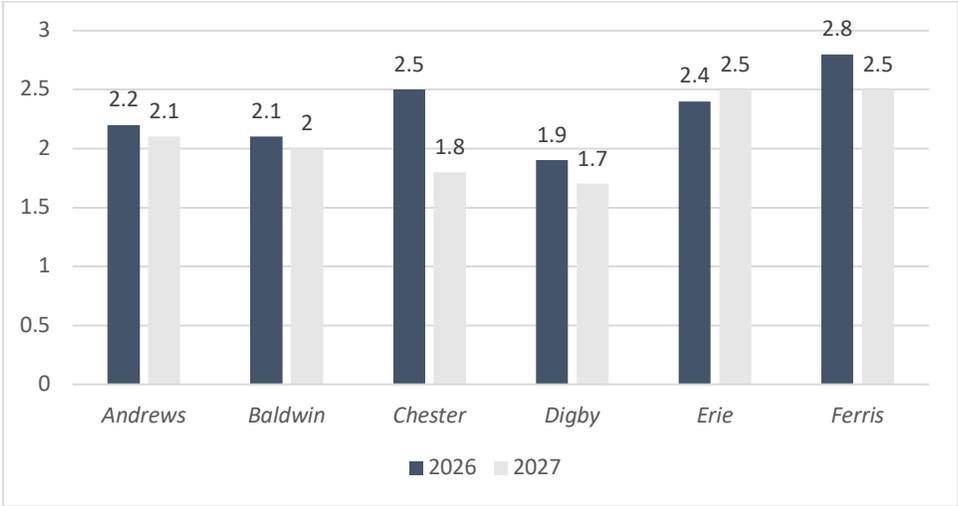
En lo referente al ROE es notorio el dominio de la compañía *Andrews* quien se mantuvo durante este periodo con un índice del 19.7% muy superior al conseguido por *Erie* y *Baldwin*, quienes a pesar de prácticamente duplicar este indicador en de un año a otro, se quedan con 6.4% y 9.2% respectivamente por debajo de su competidor, dando la certeza que *Andrews* cuenta con una mayor capacidad de generar un autofinanciamiento.

Por otro lado, el indicador *ROA* coincide con la tendencia a la superioridad de la empresa *Andrews* al subir ligeramente en 0.3% para ubicarse con 9.2% en 2027 que supera en un 4% a , *Baldwin* y *Erie*, quienes presentaron un comportamiento similar durante este bienio, aumentado en más de dos unidades porcentuales este indicador, si bien los números de las tres empresas hablan de buenos resultados, la organización *Andrews* es quien cuenta con mayor rendimiento derivado de sus activos.

5.4.4 *Apalancamiento*

Este indicador se analiza con la finalidad de determinar si los gastos operación de las empresas se realizan mediante capital propio de inversión o mediante un financiamiento, es calculado para todas las empresas del sector a lo largo del periodo que comprende los años 2026 y 2027, cuyo detalle se especifica en la ilustración 36.

Ilustración 36 Apalancamiento por Empresa



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

Como se puede apreciar, la compañía *Ferris* para el año 2026 se encontraba al límite superior del valor considerado sano, sin embargo, redujo su nivel de apalancamiento para el año 2027, esta misma tendencia de reducir el indicador fue replicada por la mayor parte de las empresas, salvo

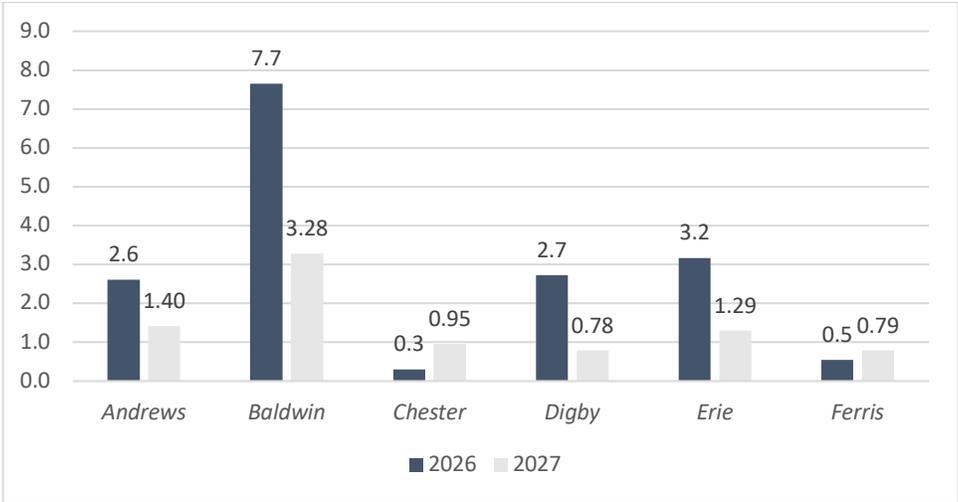
el caso de *Erie*, que subió en una décima en este respecto y se mantiene dentro de los límites establecidos.

Cabe destacar que como parámetro inferior se considera 1.8 y en el caso de la compañía *Digby* en el año 2027 cerró ligeramente por debajo de este número, sin embargo, aún puede considerarse al igual que el resto de los competidores, que cuenta con un nivel de apalancamiento adecuado.

5.4.5 *Liquidez*

El indicador de liquidez se evalúan todas las compañías de la industria y se muestra en la ilustración 37 para el bienio 2026-2027.

Ilustración 37 Factor de Liquidez por Empresa



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

Como se ha declarado en capítulos anteriores el objetivo es contar con un valor por encima de uno, por tanto, como se puede observar, las empresas *Chester* y *Ferris* se encuentran por debajo de la unidad, como es sabido un factor que infiere directamente en la obtención de un indicador negativo, es la incursión de las compañías en un prestamos de emergencia, tal fue el caso de ambas empresas durante el ejercicio de 2026.

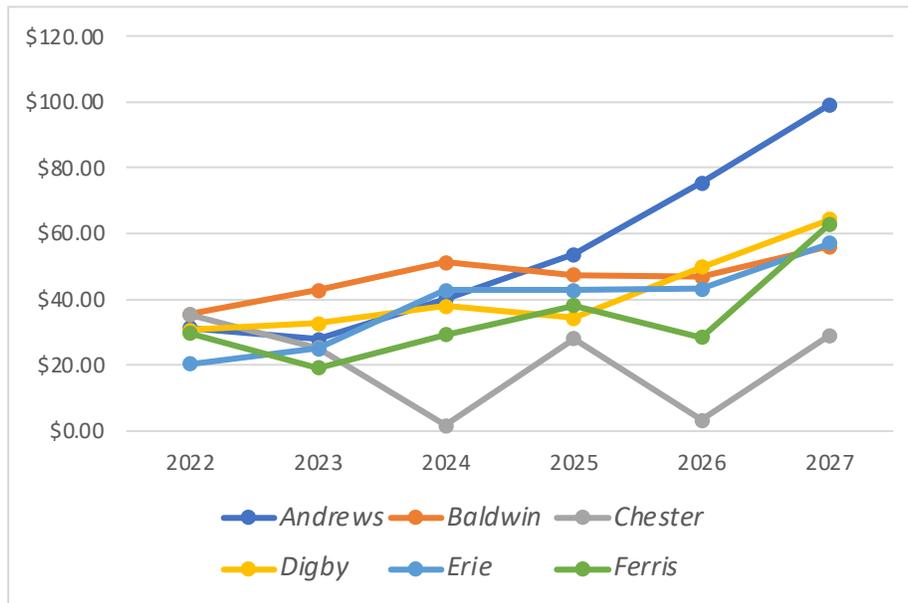
Para el caso de *Digby* en el año 2027 cuenta con un valor 0.78, lo cual indica un riesgo alto de no contar con el flujo de efectivo necesario para garantizar la operación, las tres organizaciones restantes (*Andrews*, *Baldwin* y *Erie*) si bien sufrieron un decremento durante este bienio cuentan con un indicador sano, *Baldwin* lo redujo 4.4 puntos, sin embargo, aún cuentan con el valor más alto del mercado.

5.4.6 Mercado de valores

El valor por acción de la compañía *Baldwin* en el tercer bienio de la presente administración se sitúa en \$56.10 dólares. Al cierre del año 2027 tiene 2,521,242 acciones totales después de una recompra planeada por la organización para recuperar valor de mercado. *Andrews*, *Chester* y *Ferris* no tuvieron cambios en el número de acciones durante el periodo. *Digby* en cambio emitió acciones y paso de 2,880,979 a 3,182,159. Siguiendo esta tendencia *Erie* paso de 2,000,000 a 2,175,000.

Baldwin ha decidido pagar dividendos en el año 2027 de \$1.00 por acción. Esto es distinto al líder en el valor de la acción, *Andrews*, quien no lo hizo quedando en \$99.31 al término del periodo. En comparación con las otras cinco empresas analizadas *Baldwin* se posiciona en el lugar número cinco como se puede observar a continuación en la ilustración 38.

Ilustración 38 Valor de acciones por año



Nota: Elaboración propia con datos de Capstone (2021)

Como se observa, los resultados no fueron conforme a lo planeado y por consiguiente la administración decide revisar su estrategia, principalmente relacionado con el lanzamiento de nuevos productos, precios de venta y producción.

5.5 Operaciones

Las inversiones de *Baldwin* en gestión de calidad total continúan en el año 2026 y 2027. Los puntos clave referentes a la operación son detallados a continuación y se comparan con *Andrews* empresa que está posicionada en el primer lugar en cuanto a valor de acción al término del bienio.

5.5.1 Administración y utilización de planta

En sintonía con la estrategia previamente planeada por *Baldwin*, en 2026 la empresa se deshace del exceso de capacidad en las líneas de producción donde las ventas no han cumplido las

expectativas o el producto se queda obsoleto. En este caso de *Baker* de *Traditional* (-150), y *Buddy* de *Size* (-100).

En comparación *Andrews* no reduce la capacidad para ninguno de sus productos. La tabla 34 lo muestra.

Tabla 34 Capacidad de producción por año

2026			2027								
Baldwin			Andrews			Baldwin			Andrews		
Segmento	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1350	<i>Able</i>	1200	<i>Baker</i>	1200	<i>Able</i>	1200			
<i>Traditional</i>					<i>Bid</i>	500					
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	2270	<i>Acre</i>	1700	<i>Bead</i>	2270	<i>Acre</i>	1700			
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	600	<i>Adam</i>	800			<i>Adam</i>	1000			
<i>High End</i>	<i>Barcel</i>	300			<i>Barcel</i>	300					
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	550	<i>Aft</i>	500	<i>Bold</i>	550	<i>Aft</i>	650			
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	505	<i>Agape</i>	1150	<i>Buddy</i>	405	<i>Agape</i>	1250			
<i>Size</i>			<i>All</i>	500			<i>All</i>	700			
<i>Por definir</i>					<i>Bimbo</i>	250					
					<i>Bachoc</i>	300					

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

Baldwin en el año 2027 adquirió capacidad para dos nuevos productos, *Bimbo* (250) y para *Bachoc* (300) se tiene contemplado estas líneas iniciaran producción en 2028. Estos cambios están formulados en función de los planes de crecimiento y resultados obtenidos durante el tercer periodo. Se vuelve a exceptuar de la expansión los materiales donde la organización prevé una caída en demanda por una incorrecta combinación de posicionamiento.

En contraste, *Andrews* opto por incrementar su capacidad de *Adam* de *High End* en 200 unidades, *Bold* de *Performance* en 150 y en *All* de *Size* en 200 unidades. Estos movimientos indican que este competidor está orientándose en incrementar sus ventas en dichos mercaos. Los resultados de *Baldwin* han resultados diferentes a lo planeado por lo que se enfoca este periodo a los segmentos de menor volumen, pero de mayor valor.

5.5.2 Automatización

Baldwin ha disminuido las inversiones en este rubro considerando ya desde el bienio pasado contaba con un alto grado en la mayoría de sus plantas y debido a que los resultados de ventas no han sido de acuerdo con lo planeado. Las únicas erogaciones en este rubro recaen en las dos nuevas líneas de producción, *Bimbo* que se ha llevado a 5.0 y *Bachoc* con el mismo valor.

Mientras tanto, *Andrews* ha llevado su línea de *High End*, *Adam* y de *Size*, *All*, hasta 8.0. y hasta niveles de 9.0 la de *Performance*, *Aft*, y de *Size Agape*. Por otro lado, *Baldwin* considera en estos productos de alto valor no es necesario incrementar a estos niveles la automatización por lo que se observa un enfoque distinto entre las empresas. En la tabla 35 se observa la evolución en este rubro.

Tabla 35 Grado de automatización por producto y año

	Baldwin	2026	2027	Andrews	2026	2027
Segmento	Línea			Línea		
Traditional	Baker	9.00	9.00	Able	10.00	10.00
Traditional	Bid		7.00			
Low End	Bead	10.00	10.00	Acre	10.00	10.00
High End	Bid	7.00		Adam	7.00	8.00
High End	Barcel	7.00	7.00			
Performance	Bold	7.00	7.00	Aft	8.00	9.00
Size	Buddy	7.00	7.00	Agape	8.00	9.00
Size				All	5.50	8.00
Por definir	Bimbo		5.00			
Por definir	Bachoc		5.00			

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

5.5.3 Costos y productividad

Las inversiones en capacidad y automatización de los años 2026 y 2027 modifican los costos de los rubros materiales y mano de obra. La tabla 36 muestra la evolución por año para cada uno de los productos de *Baldwin* y los contrasta con los de *Andrews*.

Tabla 36 Evolución de costos de materiales y mano de obra

		Baldwin				Andrews				
		Materiales		Mano de Obra		Materiales		Mano de Obra		
Segmento		2026	2027	2026	2027	2026	2027	2026	2027	
Traditional	Baker	\$ 8.16	\$ 8.89	\$ 2.08	\$ 2.08	Able	\$ 9.85	\$ 9.09	\$ 2.23	\$ 1.19
Traditional	Bid		\$ 10.16		\$ 4.17					
Low End	Bead	\$ 6.09	\$ 5.64	\$ 1.15	\$ 1.22	Acre	\$ 5.24	\$ 6.09	\$ 1.25	\$ 1.16
High End	Bid	\$ 12.52		\$ 4.16		Adam	\$ 14.70	\$ 13.72	\$ 8.25	\$ 5.27
High End	Barcel	\$ 14.90	\$ 13.96	\$ 4.84	\$ 4.69					
Performance	Bold	\$ 12.64	\$ 12.72	\$ 4.91	\$ 4.79	Aft	\$ 13.99	\$ 13.06	\$ 5.21	\$ 3.99
Size	Buddy	\$ 10.39	\$ 11.44	\$ 5.02	\$ 4.17	Agape	\$ 12.64	\$ 11.77	\$ 5.52	\$ 3.85
Size						All	\$ 11.95	\$ 11.39	\$ 8.77	\$ 7.34
Por definir	Bimbo		\$ -		\$ -					
Por definir	Bachoc		\$ -		\$ -					

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

En función a esta información en el rubro de costo de materiales se observa que en segmento *Traditional*, *Baldwin* tiene una ventaja del 2.24% con *Baker* al cierre del 2027 debido a que el posicionamiento del artículo en el mapa perceptual está por debajo de *Andrews*, lo cual es parte de la estrategia, productos viables sin llegar a ser los mejor posicionados del mercado. En contraste en el año 2027, su segundo producto del segmento, *Bid*, tiene una desventaja de 11.77% ya que recién se movió desde *High End*.

Para *Low End* el diferencial es de 7.97% en favor de *Baldwin*, así como en *High End* por 17.41% en el año 2026 con el producto *Bid* que en 2027 cambio de segmento. El segundo producto de *High End*, *Barcel*, tiene una ventaja de 5.3% Los productos de *Andrews* se acercan más al centro del segmento lo cual genera costos más elevados.

Para *Performance* la ventaja es de *Baldwin* con un diferencial marginal de 2.67%, al igual que en *Size* con ventaja del 2.8% contra *Agape* pero por el contrario la ventaja es de *Andrews* por 0.4% con *All*. En este sentido las acciones tomadas por la empresa no están dando la ventaja esperada en cuanto a costos ya que las mismas no son significativas.

Respecto a la mano de obra la tabla muestra que en segmento *Traditional* la empresa *Andrews* tiene una ventaja de 57.21%, la distancia con *Baldwin* se incrementó significativamente

lo que obedece a la alta inversión en automatización de parte del competidor. Para *Low End* el diferencial generado por la alta automatización es de 5.17% lo que significa una ventaja para *Andrews*.

En *High End* la diferencia es de 12.36% dándole ventaja a *Baldwin*. En *Performance* la delantera es de *Andrews* con 20.05% mientras que en *Size Baldwin* tiene 8.31% de ventaja contra *Agape* y 76.01% contra *All*.

En este sentido las acciones tomadas por *Andrews* son más efectivas ya que gana en promedio más por producto vendido en su principal nicho que es *Size* por un menor costo de mano de obra y también vende un volumen significativamente mayor que *Baldwin* en todos los segmentos.

En lo referente a margen de contribución la tabla 37 muestra la evolución en ambos años de este rubro en comparación con la empresa *Andrews*.

Tabla 37 Margen de contribución por producto

		Baldwin		Andrews		
Segmento		2026	2027		2026	2027
Traditional	Baker	56%	36%	Able	53%	61%
Traditional	Bid		41%			
Low End	Bead	61%	61%	Acre	62%	60%
High End	Bid	51%				
High End	Barcel	44%	48%	Adam	39%	47%
Performance	Bold	44%	44%	Aft	39%	46%
Size	Buddy	46%	52%	Agape	43%	49%
Size				All	37%	43%
Por definir	Bimbo		0%			
Por definir	Bachoc		0%			

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

El competidor *Andrews* se mantiene alineado con lo hecho en el ciclo anterior y en el rubro de contribución mejora su margen en todos los segmentos a excepción de *Low End*. Su desempeño es muy superior en el bienio y ha neutralizado la estrategia inicial de *Baldwin*, esto obliga a esta última a ser más agresiva en su producción, en especial en los nuevos lanzamientos, esto acompañado de una reformulación de la estrategia de mercadeo.

5.6 Recursos Humanos

Se decidió continuar con la misma inversión en reclutamiento que en los periodos anteriores de \$5,000 dólares con el objetivo de contratar al personal mejor calificado en la industria como se estableció desde el inicio. De igual manera se mantuvieron las 80 horas de entrenamiento a todo el personal. En la tabla 38 que se muestra a continuación, se identifican las inversiones y los resultados obtenidos en la sección de recursos humanos por parte de las empresas *Andrews* y *Baldwin* para el año 2027:

Tabla 38 Inversión en Recursos humanos

2026	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.7%	113.1%
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	80	6.9%	117.1%
2027	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.6%	121.6%
<i>Andrews</i>	\$ 3,000.00	80	6.9%	117.3%

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

En cuanto a la rotación de empleados, esta fue del 6.6% al final del 2027, estando ligeramente por debajo de lo obtenido en el 2026 en un 0.1%; cabe mencionar que para este indicador se pronosticó un 8.6% para el 2027, sin embargo, debido a los niveles de inversión los resultados

fueron mejores a los esperados. El porcentaje de rotación de empleados obtenido es el segundo más bajo de la industria estando solo por debajo de *Erie*.

En este periodo, la inversión realizada por *Baldwin* fue mayor que la de *Andrews*, sin embargo, las horas de entrenamiento fueron las mismas. En la tasa de rotación no hubo una variación significativa entre ambos periodos. En cuanto al índice de productividad *Baldwin* tuvo mejores resultados en el 2027 con un 8.5% de diferencia en comparación con lo obtenido en el 2026, mientras que *Andrews* solo tuvo un ligero aumento del 0.2%, esto se debe a la diferencia de inversiones además del buen manejo de planta que se realizó durante el año 2027.

De acuerdo con la evaluación de ambos periodos, aunque se tuvo una rotación de empleados mayor a la esperada, se reportaron los gastos administrativos más bajos para este rubro, por lo que los directivos concuerdan en que los resultados han sido favorables en términos generales, sin dejar de lado que es necesario tomar acciones para reducir la rotación en el próximo bienio.

5.7 TQM

En esta sección, van a analizar las inversiones realizadas por *Baldwin* y *Andrews* en el área de *TQM* para el bienio en curso. Dicha información se presenta en la tabla 39, la cual ayuda a mapear las principales áreas de mejora a las que están apostando ambas empresas con el fin de tener impactos positivos dentro de diferentes áreas de la organización, los cuales serían, disminución de costos administrativos o de producción, mejoras en tiempos de investigación y desarrollo, etc.

Tabla 39 Inversión en TQM 2026 - 2027

	2026	2026	2027	2027
Procesos	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Sistemas CPI	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00
<i>Just in Time</i>	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,500.00	\$ 1,000.00
Entrenamiento de calidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
Sistemas de soporte a canales	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
Ingeniería concurrente	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
Programas verdes UNEP	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
<i>Benchmarking</i>	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,500.00	\$ 1,000.00
Calidad en función del esfuerzo	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
Entrenamiento Sigma	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
Iniciativas de sostenibilidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00

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

Durante el primero año del bienio, *Baldwin* mantuvo su estrategia inicial realizando una inversión contante y pareja para todas las áreas de \$1.5 millones de dólares, la cual en conjunto con lo realizado el año anterior le permitió alcanzar resultados significativos, sobre todo en investigación y desarrollo, en donde redujo 40.01% el tiempo de mejora en sus productos, además de reducir los costos de administración un 60.02%. En contra parte *Andrews* cambió su forma de inyectar capital a *TQM* haciéndolo exactamente igual que *Baldwin*, invirtiendo los mismos \$1.5 millones en cada área de mejora, sin embargo, los porcentajes de mejora fueron menores, destacando la reducción de costos de administración con un 57.56% y la mejora en tiempos para investigación y desarrollo en donde obtuvieron 39.47%, la diferencia que tienen hasta ahora ambas compañías viene de la inversión que dejó de hacer *Andrews* en el 2025.

Para el año 2027, *Andrews* optó por incrementar su inversión a \$2 millones de dólares en la mayoría de las áreas de mejora, mientras que *Baldwin*, fiel a su estrategia redujo un poco al inyectar de manera uniforme \$1 millón. Los resultados fueron parejos, ambas empresas llegaron a 60.02% en reducción de costos de administración, a 40.01% en mejoras de tiempos para

investigación y desarrollo, 14% menos en costos de mano de obra, y 14.40% en aumento de demanda. En el único lugar donde hubo una pequeña diferencia, fue en la parte de reducción de costos de materiales, en donde *Baldwin* tuvo 11.80% de mejora contra 11.66% por parte de *Andrews*, esto debido a la menor inversión que hicieron en sistemas *CPI* y en iniciativas de sostenibilidad.

Las inversiones realizadas por ambas empresas han ido mejorando año contra año, y son un claro reflejo que son compañías cuyo interés se encuentra en apostarle a la innovación y mejora de sus procesos para obtener mejores resultados, y sobre todo ahorro en costos para incrementar sus utilidades. Asimismo, para el siguiente bienio, tendrán una gran ventaja en cuanto a tiempos de respuesta en el área de investigación y desarrollo, sin mencionar el gran porcentaje de ahorro en costos de administración.

Para el siguiente bienio *Baldwin* dejará de invertir en el área de *TQM*, ya que se ha llegado al tope de \$4 millones de dólares recomendable por la industria, si se decidiera inyectar más de esa cantidad se estarían esperando rendimientos decrecientes. Por ende se aprovechará ese capital para mejorar la producción y los productos en la parte de investigación y desarrollo.

5.8 Conclusiones

Los indicadores discutidos en este capítulo muestran en términos generales, un repunte en la compañía *Baldwin*, sin embargo, esta mejora no se encuentra a la par del crecimiento general del mercado, los competidores cuentan con mayor desarrollo que el mostrado por la empresa.

Baldwin se ha mostrado como una compañía con operaciones y finanzas sanas, pero la estrategia utilizada hasta el momento ha demostrado ser un tanto cauta, comparado con el

potencial con el que cuenta la organización, esto tomando como base el resultado de las ventas mostradas y en el caso de 2027 en cuatro de sus productos se quedaron sin inventario.

Por lo antes mencionado para los siguientes periodos se busca aumentar la participación de mercado mediante el diseño y lanzamiento de dos nuevos productos, así como incrementar el volumen de fabricación de los existentes, con la finalidad de beneficiar el nivel de ventas y con ello sacar un mayor provecho de los sectores mejor posicionados de la organización.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2028 Y 2029

6.1 Introducción

En el presente capítulo se analizarán los resultados del *BSC* correspondientes a los periodos 2028 y 2029 de la empresa *Baldwin* para cada una de las áreas que la componen. Al llegar a la parte final de la gestión, de igual manera se revisarán los indicadores a largo plazo para realizar una comparación de lo esperado en el último periodo bianual. Adicionalmente se incluyen conclusiones y sugerencias que le permitan a la próxima administración continuar dentro de los líderes de la industria de sensores.

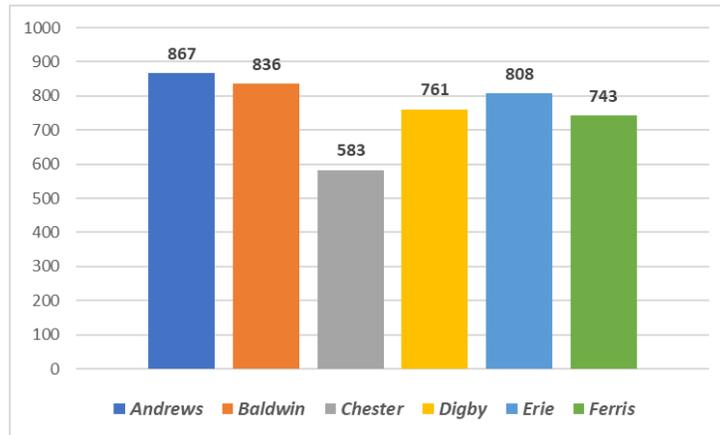
6.2 Análisis del panorama de la industria

En los años 2028 y 2029, *Baldwin* se posiciona como el segundo lugar en la industria de sensores, a una diferencia de 31 puntos con el líder y principal rival *Andrews*, quien tuvo mejores resultados en ambos periodos. Por otro lado, *Erie* quien ocupa el tercer lugar logró despegarse de su más cercano competidor *Digby* teniendo uno de los puntajes más altos en 2027 y mejores resultados en el 2028. De esta manera *Digby* se posicionó en cuarto lugar, seguido de *Ferris* en quinto y por último *Chester*, quien terminó siendo la más rezagada. Los detalles que influyeron en el posicionamiento de cada empresa se describen a continuación.

6.2.1 BSC general

Al cierre del 2029, *Andrews* terminó en primer lugar de la industria con 867 puntos, seguido de *Baldwin* con 836 existiendo solo una diferencia entre ellas del 3.6%, mientras que en tercer lugar se encuentra *Erie* con 808 puntos. Por otra parte, la empresa con mayor rezago es *Chester* con 583 puntos, ya que tuvo las ganancias más bajas en el último bienio; lo cual la coloca con una diferencia del 32.8% respecto al líder. La puntuación total de cada organización se muestra en la ilustración 39.

Ilustración 39 Puntaje BSC por empresa

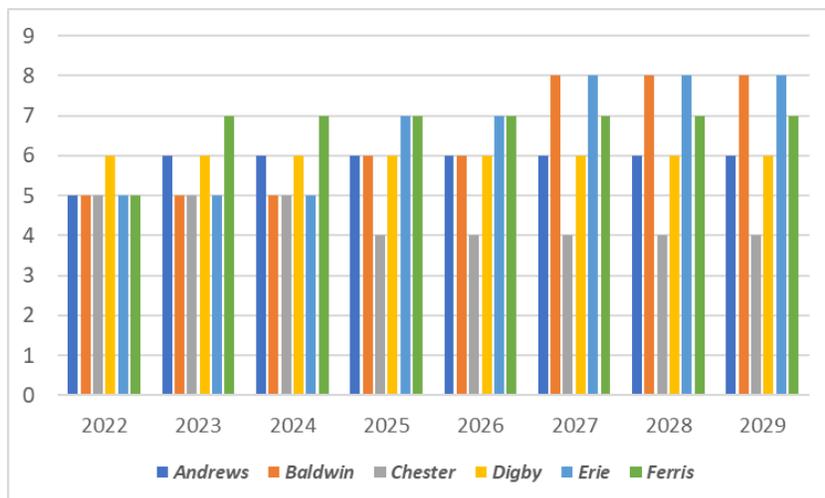


Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

6.2.2 Estrategias genéricas por empresa

Durante el periodo bienal 2028 y 2029, es notable que cada empresa continuó con la misma estrategia que había venido empleando. La industria no presentó sensores nuevos, siendo un total de 39. El número de productos totales por empresa al cierre del 2029 se puede ver en la ilustración 40.

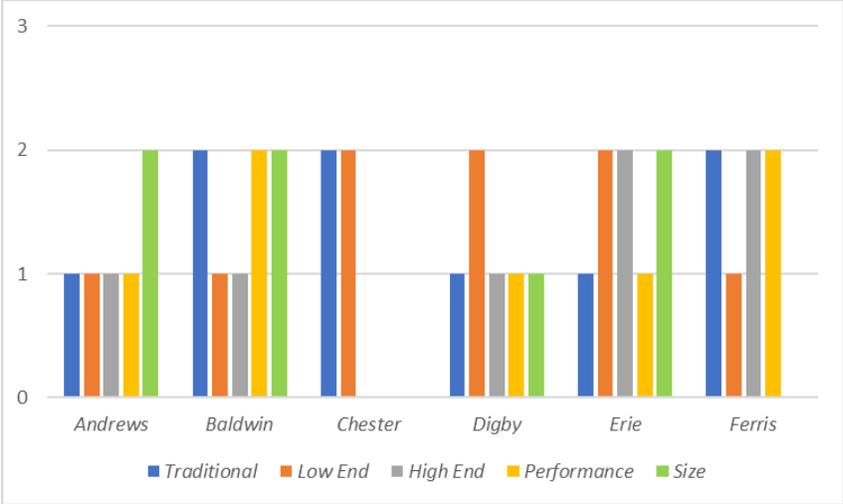
Ilustración 40 Numero de productos por empresa 2029



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

La mayoría de las compañías tienen presencia en todos los segmentos a excepción de *Chester* que participa únicamente en *Traditional* y *Low End* y *Ferris* que no compite en *Size* desde el 2024. Los productos de cada empresa de acuerdo con el segmento principal al que van dirigidos en el 2029, se pueden ver en la ilustración 41.

Ilustración 41 Numero de productos por empresa y segmento 2029



Nota: elaboración propia con contenido de Capstone (2021).

Las estrategias genéricas empleadas por cada empresa al cierre del 2029 se describen a continuación:

- Andrews*: finalizó con participación en todos los segmentos con un sensor en cada uno a excepción de *Size* donde cuenta con dos, su inversión en investigación y desarrollo se encuentra dentro del promedio, aumentó su capacidad de fabricación en *Low End*, y *Size* para el año 2029, mientras que cerró con un nivel de automatización de diez en todas sus líneas. Terminó siendo líder en *High End* y *Size*, siendo este último donde ocupa una mayor participación de mercado con un 44%. Sus precios se encuentran dentro del promedio en comparación con sus principales competidores. De acuerdo con lo anterior,

se concluye que la obtención del primer lugar se debe principalmente a que fueron fieles a su estrategia de amplio diferenciador a lo largo de su gestión.

- *Chester*: continúa teniendo la menor inversión en investigación y desarrollo, promoción y ventas, en comparación con el promedio de la industria. Terminó su gestión con participación solo en *Traditional* y *Low End* teniendo dos sensores en cada uno. Ninguno de sus productos es el más vendido, sin embargo, sumando la participación de mercado de los tres de los cuales registro ventas en *Traditional*, da un total de 22% lo cual lo pone en segundo lugar de este sector detrás de *Ferris*. Registraron faltantes en segmentos en el 2029. No realizó inversión en automatización mientras que solo aumentó ligeramente su capacidad en una de sus líneas de *Traditional*. Por otro lado, sus precios se encuentran dentro del promedio de la industria. Por lo anterior, se puede constatar que su gestión concluyó apegado a su estrategia de liderazgo en costos de nicho.
- *Digby*: al igual que el bienio anterior, registraron la segunda menor inversión en investigación y desarrollo de acuerdo con el promedio de la industria. Al cierre del 2029 participaron en todos los mercados, donde sus productos de *Traditional*, *Low End* y *Performance* son los segundos más vendidos. Sus precios están un poco por debajo del promedio sobre todo en *Performance* lo cual beneficio los números de sus ventas. No realizó inversión en capacidad ni automatización para este bienio. Debido a esta información, se identifica que concluyeron su gestión empleando una estrategia de amplio liderazgo en costos.
- *Erie*: finalizó con la mayor inversión en investigación y desarrollo, sus sensores cumplen con los niveles óptimos de acuerdo con los criterios de cada segmento. Terminó su gestión compitiendo en todos los nichos, siendo líder en *Low End* y *High End*, mientras

que para *Traditional*, *Performance* y *Size* sus productos fueron de los más vendidos. Sus precios se encuentran dentro del promedio. Aumentó su capacidad de fabricación para todas sus líneas. Con base al análisis de esta información, se concluye que los buenos resultados que lo ayudaron a posicionarse en el tercer lugar fueron empleando una estrategia de amplio líder en costos.

- *Ferris*: cerró su gestión con una inversión en investigación y desarrollo dentro del promedio de la industria. Terminó con participación en todos los mercados a excepción de *Size*, siendo líder absoluto en *Traditional* y *Performance* con un 24% y 32% de participación respectivamente, mientras que ocupa el segundo en *High End* con un 26%, para los tres segmentos estos porcentajes corresponden a la suma de sus dos sensores. Invirtió en automatización de manera discreta para *Traditional*, *Low End* y *High End*, así como su capacidad solo de *Low End*. Sus precios están ligeramente por arriba de lo ofrecido regularmente por los competidores. De acuerdo con los resultados anteriores, se puede constatar que el cambio en el segundo bienio a una estrategia de diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto le generó mejores resultados.

Con base a la información anterior, es posible identificar que todas las empresas concluyeron su gestión con la misma estrategia que el bienio anterior, sin embargo, *Erie* tuvo un repunte significativo en los últimos dos bienios que lo ayudaron a posicionarse en el tercer lugar con una diferencia del 6.8% respecto al líder *Andrews*. Por otra parte, *Traditional* y *Low End* terminaron siendo los segmentos más competidos por el número de sensores que se ofertan y los niveles de ventas que se registran, en los cuales principalmente *Erie* y *Ferris* se disputaron el liderato a lo largo de los periodos.

6.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin*

En el cuarto y último bienio, *Baldwin* obtuvo el segundo mejor puntaje de la industria en el *BSC*. El puntaje obtenido en el año 2028 es de 87.8, que en comparación con el 76.2 que se tenía pronosticado existe una diferencia positiva del 15.2%. De igual manera, en el 2029 se obtuvo un puntaje mayor al esperado de 91.7, mientras que solo se pronosticaban 77, lo cual implica una diferencia del 19%.

La comparación del puntaje pronosticado con el obtenido para ambos periodos se puede ver en la tabla 40 con los indicadores detallados.

Tabla 40 *BSC de Baldwin en 2028 y 2029*

Objetivos	2028	2029	Pronostico	2028-2029	Puntaje maximo	Semaforo
Finanzas						
Valor de accion	8	8	16	16	16	
Ganancias	8	8	17.7	16	18	
Apalancamiento	7.6	8	1.1	15.6	16	
SubTotal	23.6	24	34.8	47.6	50	
Procesos internos del negocio						
Margen de contribucion	5	5	10	10	10	
Utilizacion de planta	5	5	10	10	10	
Dias de capital de trabajo	5	5	0	10	10	
Costos de faltantes	0	0.6	0	0.6	10	
Costos de inventarios	4.5	5	8.5	9.5	10	
SubTotal	19.5	20.6	28.5	40.1	50	
Clientes						
Criterio de compra	5	5	10	10	10	
Conocimiento	5	5	10	10	10	
Accesibilidad	2.3	2.8	4.7	5.1	10	
Conteo de productos	3.6	5	7.2	8.6	10	
Gastos de ventas y generales	5	5	10	10	10	
SubTotal	20.9	22.8	41.9	43.7	50	
Aprendizajes y crecimiento						
Rotacion de empleados	4.8	5.3	10	10.1	12	
Productividad de empleados	7	7	14	14	14	
TQM Reduccion de materiales	3	3	6	6	6	
TQM reduccion de I+D	3	3	6	6	6	
TQM reduccion de costos administrativos	3	3	6	6	6	
TQM incremento de demanda	3	3	6	6	6	
SubTotal	23.8	24.3	48	48.1	26	
Total	87.8	91.7	153.2	179.5	376	

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021).

En el apartado de finanzas, en cuanto al concepto de ganancias se obtuvo un puntaje ligeramente por debajo al esperado debido a que no se logró alcanzar el número de ventas pronosticado para

Traditional, High End y Low End a pesar de que en este último se tuvo el sensor más vendido, sin embargo, tuvo faltantes que de no haber sido así seguramente se hubiera llegado a la meta de ventas. La fuerte competencia con *Andrews*, así como el repunte de *Erie* en el último bienio, terminó por reducir la participación de *Baldwin* en *Traditional, Low End y High End* donde sus productos están mejor posicionados de acuerdo con los criterios de los clientes. Sin embargo, se logró aumentar notablemente las ganancias respecto a los bienios anteriores y al cierre del 2029 se obtuvo la segunda ganancia acumulada más alta de la industria, lo cual influyó bastante para afianzar en el segundo lugar del *BSC*.

Con los resultados mostrados en el *BSC* al cierre del último bienio, la mesa directiva de *Baldwin* concluye que son satisfactorios debido a que se obtuvo más de lo pronosticado tanto en la mayoría de los rubros como en el puntaje general. La fuerte competencia con *Andrews* a partir del tercer bienio complicó el crecimiento de la participación en varios segmentos, lo que a su vez se reflejó en las ganancias y por consecuencia en el *BSC*. Se confía en que *Baldwin* se mantendrá dentro de los líderes de la industria de sensores bajo la gestión de la siguiente administración debido a la consistencia de sus resultados durante los primeros ocho años, los cuales podrán mejorarse siguiendo las sugerencias que se mencionarán en las siguientes secciones.

Por otra parte, al llegar al cierre del cuarto bienio de la gestión, la mesa directiva considera conveniente realizar una comparación del puntaje pronosticado contra el obtenido en cuanto a los indicadores de largo plazo, donde se obtuvieron 203.5 puntos mientras que el pronóstico fue de 224.1, estando por debajo en un 10%. Los resultados para cada indicador se pueden ver en la tabla 41 donde en la columna semáforo se indica el estatus de cada concepto de acuerdo con lo pronosticado.

Tabla 41 Indicadores a largo plazo 2029

INDICADORES A LARGO PLAZO	2029		
	Pronóstico	Real	Semáforo
Financiero			
Capitalización de mercado	20	11.8	Red
Ventas	20	18.3	Amarillo
Prestamo emergencia	15.3	20	Verde
Proceso interno de negocio			
Margen operativo	60	50.8	Amarillo
Clientes			
Prom. Pon. Encuesta	20	20	Verde
Participacion de mercado	28.8	22.6	Amarillo
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas/empleados	20	20	Verde
Activos/empleados	20	20	Verde
Beneficios/empleados	20	20	Verde
Total	224.1	203.5	Amarillo

Nota: creación propia con datos de Capstone (2021).

Como se puede ver en la tabla 41, *Baldwin* estuvo por debajo de los indicadores en algunos de sus objetivos a largo plazo. En cuanto a la parte financiera para la capitalización de mercado existe una notable diferencia entre el puntaje real y el pronosticado; esto es debido a las ganancias por acción sobre todo en el tercer bienio, donde se obtuvieron bajos niveles de ganancias afectó negativamente el precio de las acciones. De igual manera, para esta misma sección por el concepto de ventas, se obtuvo un puntaje ligeramente menor al esperado, lo cual se debió a que no se logró lo pronosticado sobre todo en *Traditional* y *Low End*.

Los bajos niveles en ventas también afectaron a su vez el margen operativo de la sección de proceso interno de negocio, ya que se realizaron fuertes inversiones en automatización y aumento de capacidad que a causa de esto no fueron posibles de amortizar por completo. Para la sección de clientes, en cuanto a la participación de mercado el puntaje obtenido quedo por debajo de lo pronosticado puesto que se perdió participación en *Traditional*, *Low End* y *High End*, debido a una deficiente planeación en mercadotecnia e investigación y desarrollo.

Con los resultados obtenidos en los objetivos a largo plazo, en términos generales los integrantes de la mesa directiva entregan una empresa en buenas condiciones tanto financieras como operativas, con sensores competitivos que cumplen con los criterios de los clientes y tienen un alto porcentaje de contribución, inversiones estables en todos sus departamentos, inventarios bajos y la segunda más alta ganancia acumulada de la industria.

Para que *Baldwin* pueda permanecer como uno de los líderes en la industria de sensores, es necesario que la siguiente administración continúe alineada a su estrategia de amplia diferenciación con enfoque en la eficiencia operativa.

6.3.1 Resultados: Investigación y desarrollo y Mercadotecnia

En esta sección se analizan las inversiones realizadas por parte de *Baldwin* y *Andrews* en el área de investigación y desarrollo durante los años 2028 y 2029. Además, se van a tomar en cuenta los resultados que dichas decisiones generaron para ambas empresas y cómo otras áreas pudieron influir en los mismos y no solamente reconocer o echar de cabeza al departamento mencionado en esta sección. Cabe mencionar que la comparación se mantiene con *Andrews* debido a que son ellos quienes lideran la industria y a lo que *Baldwin* necesita alcanzar.

A continuación, presenta la tabla 42 con las decisiones tomadas por ambas empresas para los productos participantes en cada segmento en el primer año del bienio, el 2028.

En este primer año del último bienio, *Baldwin* empezó con dos productos en *Traditional* contra solo uno de *Andrews*. El primero de ellos fue *Baker*, el cual tenía características de 8.9 de desempeño, 11.1 de tamaño, y 1.78 años, lo cual le dio 12% de participación en el mercado porcentaje mayor al alcanzado por *Able*, el cual posicionado con 9.5 de desempeño y 10.5 de tamaño (mejor que *Baker*), pero una edad de 1.24, estando alejado de lo que demandaban los clientes de dos años. Por último, *Bid* poseía la peor posición de los tres, sin embargo, en tema de

edad era el que más se acercaba a lo que demandaba el mercado con 2.03 años factor que le dio 7% del mercado, quedándose sin inventario, con lo que hubiera dado un mejor resultado.

Tabla 42 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2028

2028	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
Traditional	Baker	8.9	11.1	19000	1.78	9.9	10.1	14000-19000	2.0
	Bid	11.7	8.9	19000	2.03				
	Able	9.5	10.5	19000	1.24				
Low End	Bead	4.5	15.5	17000	7.15	5.2	14.8	12000-17000	7.0
	Acre	5.2	14.8	17000	6.56				
High end	Barcel	16.1	3.9	25000	1.57	15.2	4.8	20000-25000	0.0
	Adam	15.2	4.8	25000	1.18				
Performance	Bold	14.8	11.9	27000	1.42	16.4	11.1	22000-27000	1.0
	Aft	16.0	11.5	27000	1.26				
	Bachoc	15.6	11.7	27000	1.42				
Size	Buddy	8.2	4.5	21000	1.79	8.9	3.6	16000-21000	1.5
	Agape	8.9	3.6	21000	1.25				
	All	8.9	3.6	21000	1.26				
	Bimbo	8.9	3.6	20000	0.79				

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

En *Low End*, *Bead* se posicionó con 4.5 de desempeño, 15.5 de tamaño, y 7.15 de edad, mientras que *Acre* lo hizo con 5.2, 14.8, y 6.56 respectivamente. Los resultados en cuanto a participación de mercado fueron de 17% para *Baldwin* y 11% para *Andrews*, reflejo de las buenas decisiones por parte de *Baldwin*, sacrificando posicionamiento para que el producto tuviera una mejor edad.

Por otro lado, en el *High End*, *Barcel* no logró alcanzar el excelente posicionamiento de *Adam*, el cual cumplía con lo que demandaba los consumidores; 15.2 de desempeño y 4.8 de tamaño. Debido a que el producto de *Baldwin* no alcanzaba a estar listo en el mismo año con una modificación mayor. Como resultado *Adam* obtuvo el 17% en cuanto a participación del mercado, contra 4% de *Barcel*.

En *Performance*, se lanzó *Bachoc*, el cual contaba con una posición de 15.6 de desempeño y 11.7 de tamaño, contra 16.4 y 11.1 que demandaba el mercado en dicho año.

Dentro de su competencia se encontraba *Aft*, con 16.0 y 11.5, posición más cercana a lo que piden los clientes, y por último *Bold*, quien más alejado del punto ideal, sin embargo, otras inversiones le dieron un buen resultado en cuanto a participación del mercado; 12% contra 15% de *Aft*, y 4% de *Bachoc*. Al final *Baldwin* se quedó con 16% del segmento, asimismo cabe mencionar que ambos productos de *Baldwin* se quedaron sin inventario debido a una mala planeación en la parte de producción, lo cual los hubiera llevado a crecer más.

Por último, en *Size*, empezó su participación *Bimbo*, nuevo integrante del portafolio de *Baldwin*, el cual tenía un posicionamiento igual al demandado por los consumidores, de 8.9 de desempeño y 3.6 de tamaño, ese puntaje también lo tenía la competencia dentro de los productos *Agape* y *All*, siendo *Buddy* el más rezagado con 8.2 y 4.5 respectivamente. Los resultados fueron contundentes, *Andrews* se quedó con el 44% de participación en el mercado contra tan solo 16% de *Baldwin*, reflejo de las buenas decisiones en investigación y desarrollo para este nicho combinado con inversiones realizadas en otras áreas como mercadotecnia y producción.

Como se pudo observar, en el año 2028 dos productos de *Baldwin* ingresaron a los segmentos de *Performance* y *Size*, sin embargo, la poca disponibilidad los hizo quedarse sin inventario. En la tabla 43 se presentan los cambios realizados por ambas compañías para el año 2029 en el área de investigación y desarrollo.

Para el año 2029 en el mercado *Traditional*, la competencia estuvo pareja entre los tres productos involucrados. Por una parte, *Baker* con 9.0 de desempeño, 11.1 de tamaño y una edad de 1.56 se enfrentó a *Able*, quien tenía un posicionamiento de 9.6, 10.4 y 1.29 respectivamente y *Bid* con 11.7, 8.8, y 1.29 años. Tomando en cuenta que las características que demandaban los consumidores eran de 10.6, 9.4, y 2.0, *Able* y *Bid* tenían la mejor ubicación en cuanto a desempeño y tamaño, sin embargo, como se mencionó anteriormente, la edad juega un papel

fundamental en ese segmento, es por esto por lo que *Baker* con 1.78 años, se llevó un 10% del mercado empatando con *Able* quién obtuvo el mismo resultado. *Bid* por su parte, obtuvo un 8%, quedandose sin inventario, aspecto que afectó los resultados de dicho producto.

Tabla 43 Comparativa de Investigación y desarrollo año 2029

2029	Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad ideal
Traditional	<i>Baker</i>	9.0	11.1	19000	1.56	10.6	9.4	14000-19000	2.0
	<i>Bid</i>	11.7	8.8	19000	1.29				
	<i>Able</i>	9.6	10.4	19000	1.29				
Low End	<i>Bead</i>	4.5	15.5	17000	8.15	5.7	14.3	12000-17000	7.0
	<i>Acre</i>	5.2	14.8	17000	7.56				
High end	<i>Barcel</i>	16.2	3.9	25000	1.65	16.1	3.9	20000-25000	0.0
	<i>Adam</i>	15.9	4.1	25000	1.14				
Performance	<i>Bold</i>	15.5	11.3	27000	1.45	17.4	10.4	22000-27000	1.0
	<i>Aft</i>	16.5	11.0	27000	1.23				
	<i>Bachoc</i>	16.3	11.0	27000	1.02				
Size	<i>Buddy</i>	8.4	4.4	21000	1.75	9.6	2.6	16000-21000	1.5
	<i>Agape</i>	9.3	2.9	21000	1.2				
	<i>All</i>	9.3	2.9	21000	1.21				
	<i>Bimbo</i>	9.6	2.9	21000	1.15				

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

Por otro lado, en *Low End* no hubo modificaciones por parte de *Bead* y *Acre*, esto con el fin de darle prioridad a la edad, característica a la cual el mercado le da un valor mayor, alcanzando el primero 8.15 años contra 7.56 del segundo. El resultado en dicho mercado fue de 19% de participación en el mercado para *Baldwin* contra 13% para *Andrews*, ambos productos subiendo 2% contra el año pasado, resultado de las buenas decisiones en investigación y desarrollo para ambas compañías.

En el nicho *High End*, *Barcel* tomó una posición inmejorable con 16.2 de desempeño y 3.9 de tamaño contra 16.1 y 3.9 que demandaba el mercado respectivamente, sin embargo, *Adam*

obtuvo mejores resultados con su 15.9 y 4.1 combinado las decisiones en el área de mercadotecnia que le dieron 17% de participación en el mercado contra 11% de *Barcel*.

En *Performance* fue *Aft* quien logró acercarse a lo que demandaban los consumidores con 16.5 de desempeño y 11.0 de tamaño, el mercado pedía 17.4 y 10.4 respectivamente, y por parte de *Baldwin* fue a *Bachoc* a quien se le apostó más con 16.3 y 11.0, sin embargo, inversiones en otras áreas con en producción y mercadotecnia hicieron que los resultados no fueran los esperados, consiguiendo 13% de la participación en el mercado contra 15% de *Aft*. Por último, *Bold* cuyo posicionamiento no se acercaba tanto a lo propuesto por *Aft* y *Bachoc*, obtuvo un 13%, dejando a *Baldwin* con una participación de 26% en *Performance*.

Para terminar en el segmento *Size*, el cual se ha caracterizado por ser dominado por *Andrews*. *Agape* y *All* contaron con el mismo posicionamiento 9.3 en desempeño, y 2.9 en tamaño, contra 9.6 y 2.6 que pedían los consumidores, *Bimbo* gozaba de una mejor posición con 9.6 y 2.9, dejando a *Buddy* rezagado nuevamente y lejos del ideal. Los resultados se vieron afectados nuevamente por una mala planeación en cuanto a producción dejando a *Bimbo* sin inventario, el cual le hubiera podido dar más del 9% que obtuvo en cuanto a participación de mercado. Dicho error fue aprovechado por *Agape* y *All* quienes se quedaron con el 23% y 21%, mientras que *Buddy* se llevó el 10%

En el 2029 *Baldwin* realizó buenas inversiones en el área de investigación y desarrollo, realizando mejoras a los productos que recién había integrado a los segmentos el año anterior, y trabajando en los demás productos acorde con su estrategia. Sin embargo, los malos pronósticos en producción le causaron quedarse sin inventario en cuatro modelos lo cual se vio reflejado en las ventas.

A la siguiente directiva que pase por la empresa *Baldwin* se le recomienda seguir con la estrategia de realizar mejoras en los productos que alcancen a estar listas antes de medio año, enfocarse en los segmentos en donde *Baldwin* es líder como el *Low End*, y trabajar en los productos que tienen buena posición en conjunto con otras áreas de la empresa para incrementar las ventas de estos.

6.3.2 Inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas) y precios

En esta sección se realiza el análisis acerca de las decisiones tomadas por *Baldwin* y *Andrews* para el área de mercadotecnia. Se empieza presentando la tabla 44 en donde se aprecian las cantidades que invirtieron por producto y por segmento ambas compañías, los precios que definieron, y los resultados que obtuvieron en cuanto a participación en el mercado, accesibilidad, conocimiento del cliente, y encuesta de los consumidores.

Tabla 44 comparativa Mercadotecnia: 2028

Año: 2028	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	2000	2000	\$ 25.00	12%	83%	100%	59
	<i>Bid</i>	1750	1750	\$ 26.00	7%	83%	100%	48
	<i>Able</i>	1800	3000	\$ 26.50	11%	79%	100%	46
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	2000	2000	\$ 17.50	17%	73%	100%	45
	<i>Acre</i>	1800	3000	\$ 17.50	11%	68%	100%	52
<i>High end</i>	<i>Barcel</i>	1500	1500	\$ 36.00	4%	60%	77%	20
	<i>Adam</i>	1700	3000	\$ 36.50	17%	75%	100%	74
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1500	1500	\$ 31.50	12%	53%	100%	46
	<i>Aft</i>	1600	1800	\$ 31.50	15%	47%	97%	55
	<i>Bachoc</i>	700	700	\$ 31.00	4%	53%	37%	37
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1500	1500	\$ 31.50	10%	53%	100%	48
	<i>All</i>	1500	1700	\$ 32.00	17%	94%	81%	76
	<i>Bimbo</i>	700	700	\$ 31.00	6%	53%	37%	42
	<i>Agape</i>	1800	2800	\$ 31.50	27%	94%	100%	98

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

En *Traditional*, *Baker* fue el producto que obtuvo la mayor participación en el mercado con un 12%, las decisiones que se tomaron que dicho producto fue el no invertirle más dinero en promoción ni en ventas y dejarlo con \$2 millones de dólares, sin embargo, mejorar el precio

comparado con lo que presentaba la competencia, es por eso que se bajó a \$25.00 dólares. Por otro lado, *Able* decidió invertir \$1.8 millones en promoción y \$3 millones en ventas, con un precio de \$26.50 dólares, lo cual causó que tuvieran 11% de participación. Por último, *Bid* tuvo una inyección de dinero por \$1.75 millones en ambas categorías, vendiéndole al 7% del mercado. Los tres productos tuvieron un 100% en conocimiento del cliente, mientras que *Baker* y *Bid* tuvieron 83% de accesibilidad y *Able* 79%.

En *Low End*, *Bead* se mantuvo conforme a la estrategia, dejándolo en \$2 millones de dólares en cada categoría, ya que a partir de ahí la inversión no es tan redituable, *Acre* en contraparte invirtió \$1.8 millones en promoción y \$3 millones en ventas, manteniendo ambos productos un precio de \$17.50. Como resultado, *Bead* se quedó con 17% de la participación del mercado contra 11% que obtuvo *Acre*, los dos obtuvieron 100% en el métrico de conocimiento del cliente, mientras que en accesibilidad la estrategia de *Baldwin* le dio la razón al quedarse con 73% contra 68% de su competidor.

Posteriormente, para el *High End*, *Adam* tuvo una inversión de \$1.7 millones de dólares para promoción y \$3 millones para ventas, lo cual le generó un 17% de participación en el mercado, 75% de accesibilidad y 100% de conocimiento del cliente, resultados derivados no solo de la inversión en mercadotecnia, sino que fueron de la mano con lo realizado en investigación y desarrollo. Por otro lado, *Barcel*, se mantuvo con una inyección de capital de \$1.5 millones en ambas áreas o cual le dio solamente 4% de participación en el mercado, resultado también de la mala posición con respecto a las características y lo cual lo dejó con 60% de accesibilidad y 77% de conocimiento del cliente.

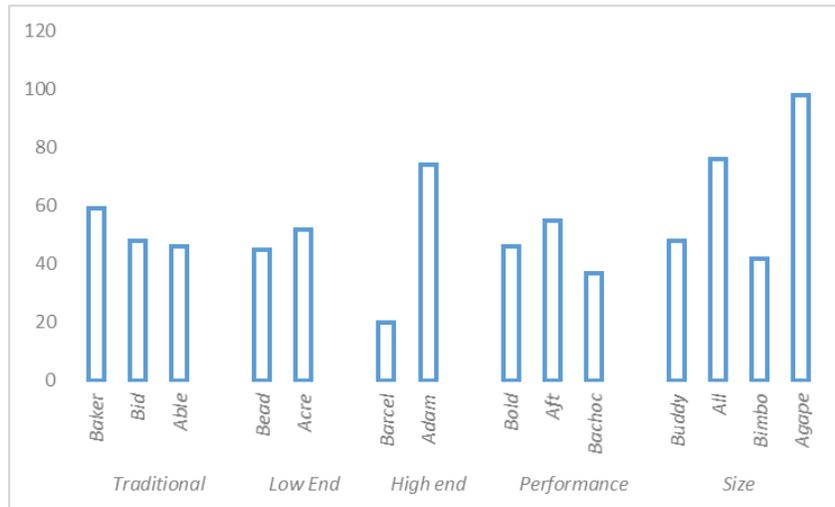
Para *Performance*, *Baldwin* le destinó \$1.7 millones de dólares a *Bold* para promoción y ventas respectivamente, sin embargo, a su nuevo producto *Bachoc* lo dejó con \$700 mil, esto

siendo parte de su estrategia de realizar pequeñas inversiones año con año hasta llegar al tope de \$2 millones. En contra parte *Aft* tuvo una inyección de dinero de \$1.6 millones en promoción y \$1.8 en ventas, siendo el que mayor capital obtuvo y lo cual le dio una participación de mercado del 15% contra 12% de *Bold* y 4% de *Bachoc*, por otro lado, en cuanto a la métrica de accesibilidad fueron los productos de *Baldwin* quienes obtuvieron mejor resultado con 53% debido a las inversiones paulatinas que hizo la compañía, por último en porcentaje de conocimiento de cliente fue *Bold* quien obtuvo el 100% gracias a la estrategia de la empresa.

Por último, en el mercado *Size*, hubo dos competidores por empresa, por su parte *Buddy* y *Bimbo* quienes realizaron inversiones mínimas manteniendo el primer producto con \$1.5 millones para promoción y la misma cantidad para ventas, y el segundo con \$700 mil para ambas categorías. Y en contra parte *All*, quien llegó a \$1.5 y \$1.7 millones, y *Agape* con \$1.8 y \$2.8 respectivamente. La empresa *Andrews* tenía ambos productos muy bien ubicados con respecto a lo demandado por el segmento, aunado a eso las inversiones superaban las de *Baldwin*, por ende, obtuvieron muy buenos resultados. Entre *Agape* y *All* consiguieron 44% de participación, siendo *Agape* quien consiguió 98 puntos en cuanto a la encuesta de los clientes, 94% de accesibilidad y 100% de conocimiento del cliente, los más altos del nicho.

Un métrico que engloba varios elementos correspondientes a las inversiones realizadas en investigación y desarrollo y mercadotecnia es la encuesta a los clientes. En la ilustración 41 se presenta la comparación por producto y segmento de los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes.

Ilustración 41 Gráfica Encuesta de clientes 2028



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

A grandes rasgos en dicha gráfica se puede apreciar que *Andrews* domina dicho métrico en cuatro de los cinco segmentos que comprende la industria *Capstone*. Puntualmente se puede hacer énfasis en el *High End*, en donde contaba con un producto muy bien posicionado, y una fuerte inversión de mercadotecnia, la cual le dio 74 puntos a *Adam*, contra 20 de su competidor *Barcel*. El otro mercado en donde domina es en el de *Size*, ahí sus dos productos llegan a 174 puntos combinados para la encuesta de clientes, al igual que en el nicho anteriormente mencionado, esto es resultado de la estrategia de diferenciación que ejecutaron de maravilla en base a lo que demandaban los consumidores y las inversiones realizadas en mercadotecnia, en este segmento sus dos competidores llegan a tan solo 90 punto en este métrico.

El único mercado que domina *Baldwin* es el *Traditional*, sin embargo, los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes no demuestran cierta jerarquía contra la competencia, ya que *Baker* tiene 59 puntos y *Able* va detrás con 46 puntos, son diversos los factores los que pueden mover este métrico, sin embargo, para no verse alcanzado *Baldwin* deberá invertir en

mejor posicionamiento para sus productos en todos los segmentos para no verse en la misma situación que en el *High End* y *Size*.

En contra parte, para el año 2029, como se presenta en la tabla 45, *Baldwin* en el segmento *Traditional* mantuvo la inversión de \$2 millones de dólares para *Baker* en promoción y ventas, mientras que a *Bid* lo llevó a las mismas cantidades y por su parte *Able* mantuvo los mismos montos que el año pasado. Tomando en cuenta que los productos mejor posicionados eran *Baker* y *Able*, ambos tuvieron una participación del mercado del 10% contra 8% de *Bid*, sin embargo, en cuanto a métricos de accesibilidad fueron los representantes de *Baldwin* quienes obtuvieron los porcentajes más altos con 90% cada uno contra 84% de *Able*, esto debido a las inversiones constantes que se realizaron y manteniendo el tope de \$2 millones de dólares. En cuanto a conocimiento del cliente todos llegaron al 100%.

Tabla 45 Comparativa Mercadotecnia: 2029

Año: 2029	Producto	Inversión Promoción	Inversión Ventas	Precio	Participación del mercado	Accesibilidad	Conocimiento del cliente	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	2000	2000	\$ 24.00	10%	90%	100%	47
	<i>Bid</i>	2000	2000	\$ 25.00	8%	90%	100%	62
	<i>Able</i>	1800	3000	\$ 26.00	10%	84%	100%	40
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	2000	2000	\$ 16.20	19%	72%	100%	31
	<i>Acre</i>	1800	3000	\$ 17.00	13%	77%	100%	50
<i>High end</i>	<i>Barcel</i>	1500	1500	\$ 35.50	11%	54%	87%	52
	<i>Adam</i>	1700	3000	\$ 36.00	17%	82%	100%	77
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1500	1500	\$ 31.00	13%	67%	100%	46
	<i>Aft</i>	1600	2500	\$ 31.00	15%	59%	100%	58
	<i>Bachoc</i>	1500	1500	\$ 31.00	13%	67%	100%	46
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1500	1500	\$ 31.00	10%	67%	100%	31
	<i>All</i>	1600	1700	\$ 30.90	21%	98%	93%	85
	<i>Bimbo</i>	1500	1500	\$ 30.50	9%	67%	61%	64
	<i>Agape</i>	1800	2800	\$ 31.00	23%	98%	100%	92

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

El *Low End* se invirtieron las mismas cantidades en promoción y ventas que en el año anterior, sin embargo, la principal decisión la tomó *Baldwin* al reducir el precio de *Bead* \$1.30 dólares más barato año contra año, lo cual lo dejó \$0.80 mejor posicionado en esa característica que *Acre*, viendo favorecido el primero con 19% de participación en el mercado contra 13% de *Acre*, sin embargo, los \$3 millones invertidos en ventas le dieron 5% más a *Acre* en el métrico de accesibilidad.

para *High End* solamente hubo cambios en cuanto a precio, sin embargo ese no es un factor de peso para este segmento, por ende el aumento en cuanto a participación en el mercado obtenido por *Barcel* fue efecto de las buenas decisiones tomadas por *Baldwin* para mejorar el posicionamiento de dicho producto para el año en curso, llegando a un 11% con 54% de accesibilidad y 87% de conocimiento del cliente, contra 17% de participación obtenido por *Adam* con 82% de accesibilidad y 100% de conocimiento del cliente, esto debido a las buenas inversiones en mercadotecnia que hicieron desde el 2028.

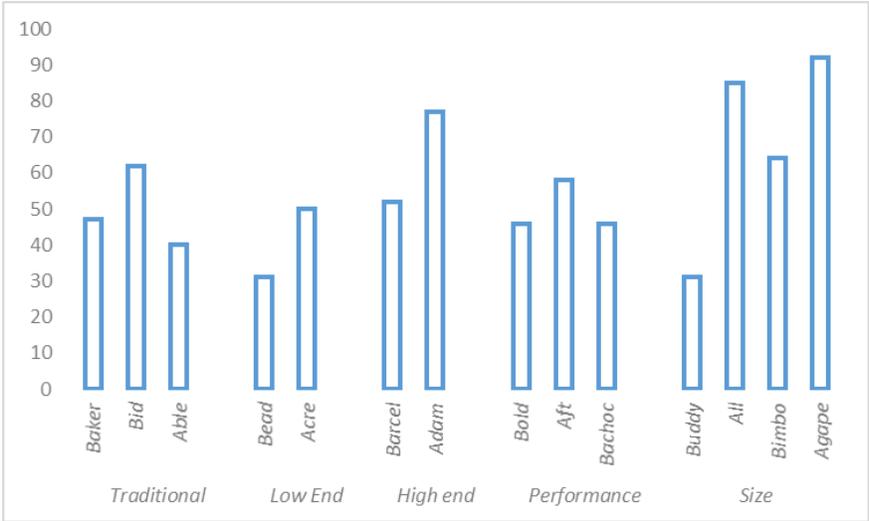
En el mercado de *Performance*, *Andrews* le inyectó dinero a su producto *Aft*, incrementando la inversión en ventas a \$2.5 millones de dólares, por su parte *Baldwin* fiel a su estrategia realizó el incremento a *Bachoc* hasta llegar a \$1.5 millones en promoción y en ventas, dejando a *Bold* con las mismas cantidades que el año anterior. Dichas inversiones le dieron a *Baldwin* 26% del mercado ya que sus productos obtuvieron 13% cada uno contra 15% de *Aft*, cabe mencionar que los tres participantes tuvieron buena respuesta a sus inversiones pues alcanzaron el 100% en cuanto a conocimiento del cliente, sin embargo, en el métrico de accesibilidad generó mejor rendimiento lo realizado por *Bachoc* y *Bold*.

Por último, para *Size*, *All* incremento su inversión en promoción a \$1.6 millones de dólares, *Bimbo* en ambas categorías a \$1.5 millones, mientras que *Buddy* y *Agape* optaron por

quedarse igual que el año anterior. En el caso de *Baldwin* dichas decisiones se tomaron con el fin de priorizar el desarrollo de los nuevos productos que se integraron a este y algunos otros segmentos. Como resultado ante dichas acciones el nicho fue ampliamente dominado por *Andrews*, quien tiene 44% del mercado concentrado en dos productos, mientras que *Baldwin* creció 3% año contra año. En cuanto a métricos como accesibilidad *All* y *Agape* obtuvieron 98% contra 67% de *Buddy* y *Bimbo*.

En esta ocasión como lo presenta la ilustración 42 correspondiente al métrico de encuesta a los clientes para el año 2029, *Andrews* sigue liderando en cuatro segmentos, sin embargo, *Baldwin* ha hecho las cosas bien tomando decisiones inteligentes en investigación y desarrollo y mercadotecnia año contra año, porque ya no hay tanta diferencia en cuanto a los puntos obtenidos por parte de *Andrews* como se veía en el 2028.

Ilustración 42 Gráfica Encuesta de clientes 2029



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

Uno de los segmentos en donde *Andrews* se despegó de *Baldwin* en cuanto a encuesta de los clientes es en el *Low End*, llegando a 50 puntos por parte de *Acre* contra 31 por parte de *Bead*,

esto debido a la fuerte inversión que hizo *Andrews* en ventas, dejando a *Bead* atrás, sin embargo, hay que recordar que *Baldwin* tuvo mejor participación de mercado en dicho nicho con 19%. Por otro lado, el *High End* arrojó resultados de 77 puntos para *Adam* contra 52 para *Barcel*, gracias a el buen manejo de promoción y ventas por parte de *Andrews*, lo cual se vio reflejado en otros métricos como la accesibilidad con 82%.

Se recomienda a la nueva administración que llegue a la empresa *Baldwin*, que continúe con la estrategia de mercadotecnia de realizar inversiones pequeñas pero constantes hasta llegar a un tope máximo de \$2 millones de dólares, ya que a partir de ese monto dejan de ser redituables las inyecciones de dinero. Asimismo, no descuidar los nuevos productos que apenas van siendo reconocidos en el mercado como *Bachoc*, *Bimbo* y *Barcel*, tienen mucho potencial y combinados con la buena estrategia de investigación y desarrollo, y producción para no dejarlos sin inventario, seguramente ayudarán a que la empresa levante aún más y supere a *Andrews* en un par de años.

6.4 Finanzas

La sección financiera de este capítulo se enfoca en dar a conocer el desempeño de la empresa *Baldwin* durante el periodo que comprende los años 2028 y 2029, se buscará otorgar los indicadores más relevantes de este ámbito, tanto de manera independiente, como el comparativo con las organizaciones con las cuales compite en la industria de los sensores.

6.4.1 Indicadores generales

En este apartado son evidenciados los resultados generales del comportamiento de la compañía mediante los indicadores más relevantes, esta información se encuentra resumida en la tabla 46.

Tabla 46 Resultados Financieros

Empresa Baldwin		
	2028	2029
ROS	14.5%	17.0%
Rotación de Activos	1.02	1.22
ROA	14.8%	20.8%
ROE	26.2%	38.0%
Apalancamiento	1.8	1.8
Préstamos de Emergencia	\$0.0	\$0.0
Ventas	\$202,181,476	\$262,291,770
EBIT	\$55,580,103	\$80,991,939
Ganancias	\$29,285,936	\$44,575,105
Ganancias Acumuladas	\$73,197,525	\$117,772,630
SG&A / Ventas	14.2%	12.6%
Margen de Contribución	50.4%	49.8%

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

Los resultados de este periodo reflejan un incremento notable en términos generales, se aumentó en un 0.20 el nivel de rotación de activos lo cual refleja un aprovechamiento de estos en la generación de ingresos, de la misma manera el *EBIT* se mejoró en más de 25 millones y unas ganancias mayores a 15 millones, en cuanto al nivel de apalancamiento, este se mantiene estable en el periodo.

Los indicadores que se vieron afectados en este bienio son los de *SG&A* sobre ventas que sufrió una disminución de 1.6% lo cual indica la relación menos efectiva entre los gastos utilizados en promoción con respecto a las ventas obtenidas, otro factor que se vio reducido es el margen de contribución que con un 0.6% a la baja refleja un aumento de los costos variables con respecto a las ventas obtenidas.

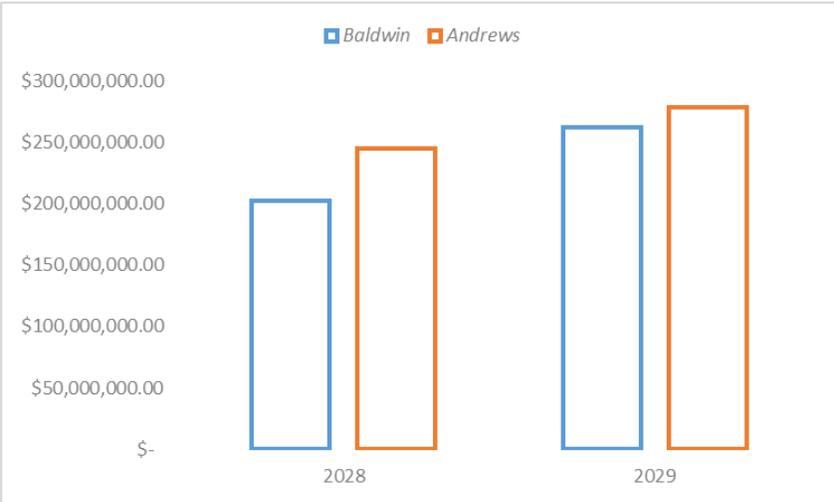
En resumen, el ejercicio de este periodo muestra números sanos y una evidente mejora en términos generales de los indicadores, este se considera un periodo provechoso y con una recuperación con respecto al bienio inmediato anterior.

Las sugerencias en este rubro para la compañía son que se continúe con la estrategia mostrada en un inicio, se reduzca el nivel de apalancamiento de manera gradual, en el área financiera se debe buscar que durante la planeación se proyecte un flujo de efectivo remanente mayor a 15 millones al término del ejercicio, con la finalidad de mantener un respaldo en dado caso de que las ventas no cumplan con lo presupuestado.

6.4.2 Volumen de ventas

La ilustración 43 presenta una comparativa de las ventas realizadas por *Baldwin* y *Andrews* en el bienio en curso. De manera general se observa que *Andrews* generó mayores ventas en ambos años, cerrando el 2028 con \$244,610,737.00 dólares contra \$202,181,476.00 de *Baldwin*, mientras que para el 2029 los montos quedaron en \$278,444,319.00 para *Andrews* y \$262,291,770.00 para su competidor, reflejo de las inversiones en las diferentes áreas realizado durante ambos años.

Ilustración 43 Volumen de ventas año contra año



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

Para el año 2028 a pesar de haberse quedado sin inventario en cinco de sus productos, las ventas de *Baldwin* aumentaron y se quedaron con una diferencia de \$42,429,261.00 contra *Andrews*,

este número refleja que su estrategia de posicionamiento de los sensores existentes y la inserción de nuevos a ciertos segmentos ayudó a generar mejores resultados en ventas y a acortar la distancia que se generó el bienio anterior. En el 2029 esta brecha se hizo todavía más pequeña, ya que la diferencia de ventas entre una y otra compañía fue de \$16,152,549.00, de igual forma resultado del buen manejo que hubo en cuanto a la posición de ciertos productos, sin embargo, el número podría haber sido aún más corto o hasta favorable para *Baldwin* si no hubieran tenido escasez de inventarios en cuatro productos.

Si se ve de otra forma, *Baldwin* aumentó sus ventas año contra año \$60,110,294.00, que como se mencionó anteriormente fue causa de las inversiones realizadas en investigación y desarrollo y mercadotecnia, además de las buenas decisiones tomadas por parte de su directiva. En contra parte *Andrews* solamente aumentó \$33,833,582.00, es por esto que se recomienda a la directiva entrante que continúe fortaleciendo sus productos tomando en cuenta a la competencia, mejorando la estrategia de producción para disminuir los cortos de inventario y alcanzar a *Andrews* en ventas.

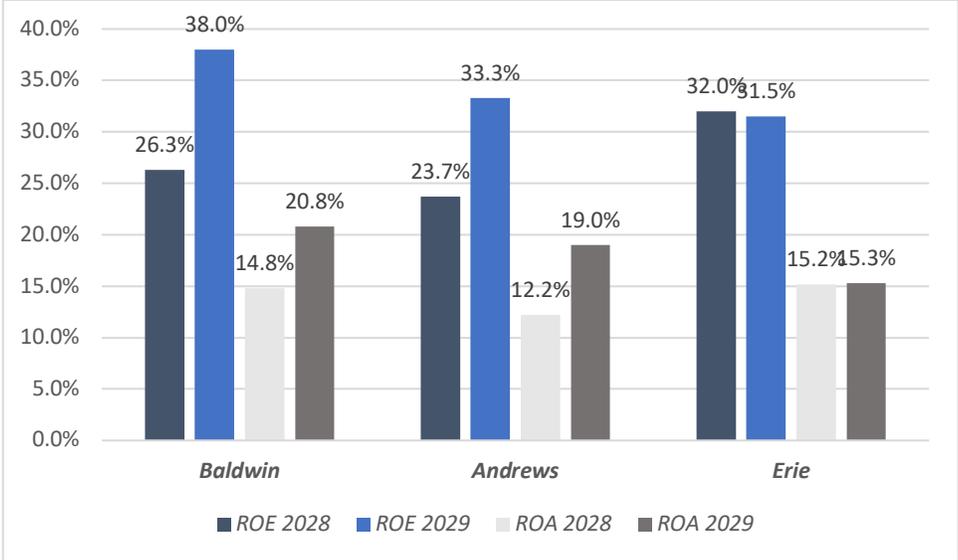
6.4.3 Rentabilidad

El presente apartado tiene como finalidad la realización de un análisis específico sobre rentabilidad, este se realiza principalmente basados en dos indicadores que fundamental este rubro que son el retorno sobre capital o *ROE* y el retorno sobre activos o *ROA*, mismos que se ubican en la ilustración 44, realizando una comparativa con los competidores más importantes de la compañía *Baldwin*, que son las empresas *Andrews* y *Erie*.

Como se puede ver en lo referente al *ROE* hubo un incremento para las empresas *Baldwin* y *Andrews* de 11.7% y 9.6% respectivamente, mientras que *Erie* mostró una ligera baja de medio

punto porcentual, con 4.7% de superioridad en este indicador, *Baldwin* se muestra como la compañía con mayor rentabilidad sobre los recursos propios.

Ilustración 44 Comparativo de Rentabilidad por Empresa



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

En lo concerniente al *ROA* la compañía *Erie* mantuvo un valor similar en este periodo, mientras que sus competidores elevaron su porcentaje en más de seis puntos porcentuales, colocando de nueva cuenta a *Baldwin* a la cabeza con 20.8%, esta cifra que refleja un rendimiento mayor con relación a los activos con los que cuenta.

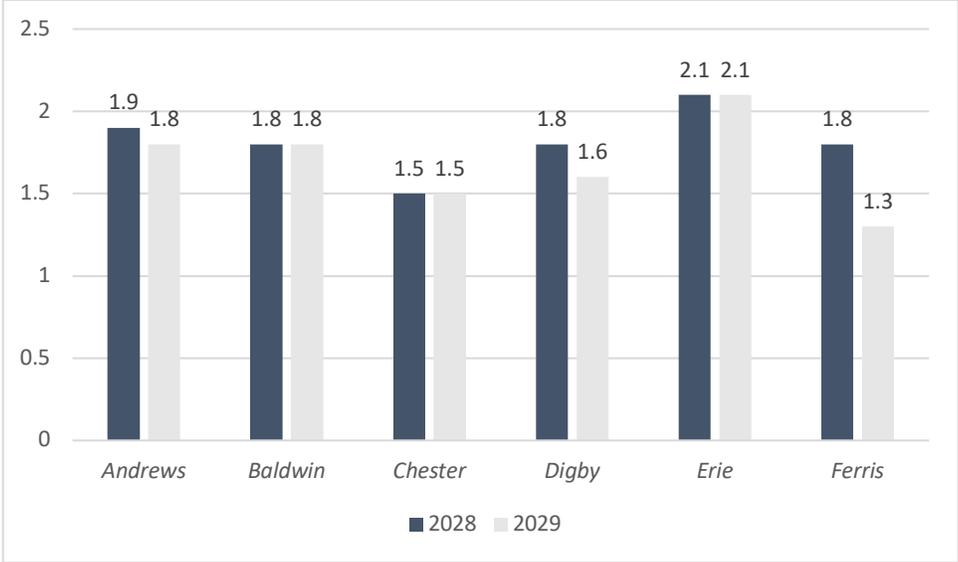
De acuerdo con los indicadores antes mostrados, con la intención de mantener este crecimiento para futuros periodos es importante mantener la estrategia de inversión en automatización y capacidad de planta en relación con la demanda, con la intención de tener un producto competitivo y con un nivel de tecnología superior.

6.4.4 Apalancamiento

Este numeral se basa en dar a conocer el indicador de apalancamiento el cual muestra la relación de financiamiento con la que cuenta cada empresa, ya sea con recursos propios o mediante la

solicitud de préstamo por alguna entidad crediticia, este resumen es para todas las empresas del mercado es declarado en la ilustración 45.

Ilustración 45 Apalancamiento por Empresa



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

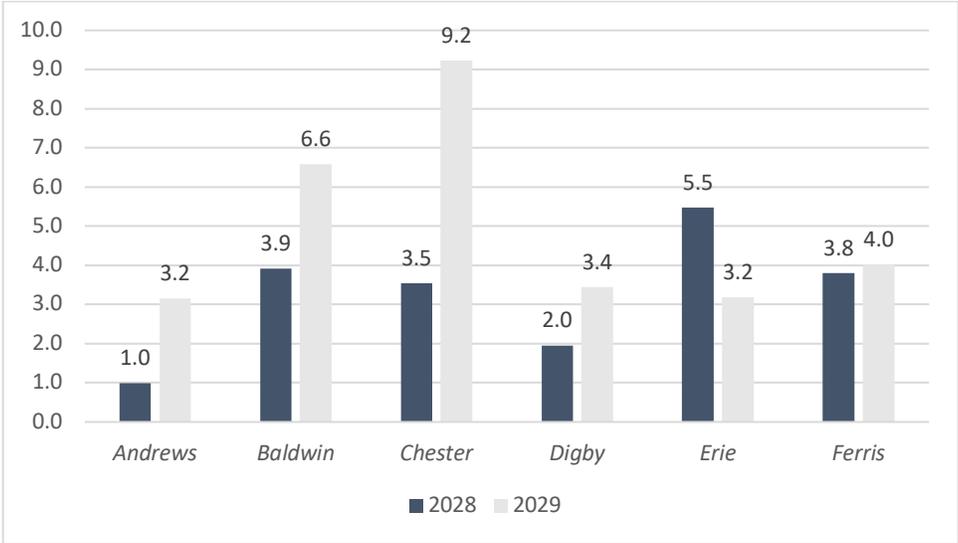
Recordando que un indicador sano en este rubro debe oscilar entre los valores de 1.8 y 2.8, cabe destacar que la mitad de las compañías se encuentran dentro de esta especificación, para los casos de *Chester*, *Digby* y *Ferris* se ha recurrido a la estrategia de reducir la deuda que tenía y de esta forma reducir el riesgo, sin embargo, esto puede afectar la rentabilidad de las empresas debido a un menor capital invertido.

Como estrategia a seguir, se deberá buscar mantener el nivel de apalancamiento dentro de los márgenes antes citados, reducir la deuda de manera gradual, aclarando que la inversión en capacidad y automatización son prioridad con respecto a la reducción de este indicador.

6.4.5 *Liquidez*

Este apartado busca encontrar el indicador de las compañías con respecto al flujo de efectivo con el que cuentan para cubrir las necesidades de operación, para este rubro se realiza un comparativo de todas las empresas del mercado y se observa mediante la ilustración 46.

Ilustración 46 Factor de Liquidez por Empresa



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

Los resultados muestran un crecimiento general en el indicador de liquidez de todos los competidores, demostrando resultados positivos y un nivel de flujo de efectivo adecuado para su operación, la única compañía que mostró un descenso fue *Erie* quien vio una reducción de 2.3 puntos, sin embargo, continúa siendo un indicador sano, por otro lado, destacan las organizaciones de *Chester* y *Baldwin* con un avance notorio, colocándose en valores de 9.2 y 6.6 respectivamente, evidenciando el flujo de efectivo que contaron al cierre del bienio.

Con respecto al seguimiento de este indicador para futuros ejercicios es de suma importancia generar presupuesto de ventas certeros, con base a los históricos, las tendencias del

mercado, ya que mediante este pronóstico se basan la mayor cantidad de decisiones financieras, además de que otorgan los recursos económicos adecuados para la operación.

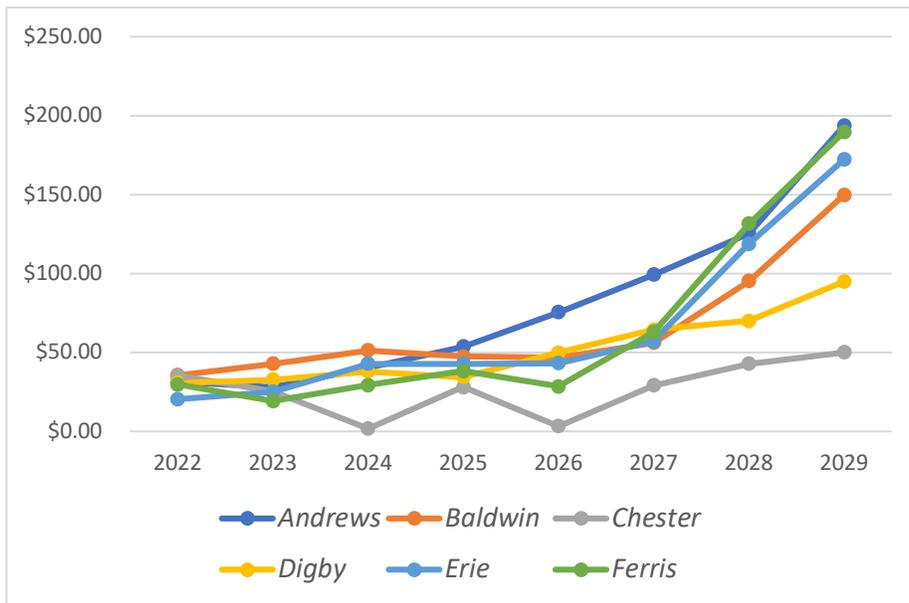
6.4.6 Mercado de valores

El valor por acción de la compañía *Baldwin* en el cuarto bienio al término de la actual administración se sitúa en \$149.74 dólares, su máximo del periodo lo cual da un cierre positivo a este indicador. Al terminar el año 2029 tiene 2,275,452 acciones totales después de una recompra planeada por la organización para la última parte de la gestión de este equipo directivo. Con un accionar similar *Andrews* pasó de 2,320,288 a 2,100,577 acciones. *Erie* por su lado disminuyó de 2,175,000 a 2,066,254 mientras que *Ferris* fue de 2,000,000 a 1,964,724. *Chester* y *Digby* no tuvieron en este respecto.

Baldwin optó por pagar los dividendos más altos en el año 2029, siendo de \$12.00 por acción. Esto es distinto al líder, *Andrews*, quien solo pago \$2.00, dado que su valor de acción durante el término del final del periodo fue de \$193.62. Al compararse con la competencia *Baldwin* se posiciona en el lugar cuatro como se puede observar a continuación en la ilustración 47.

Al final de la administración los resultados de la gestión son satisfactorios. Si bien es cierto que *Baldwin* no se encuentra entre las acciones con mayor valor, su desempeño acumulado a lo largo del tiempo fue ascendente y mayormente constante. Una recomendación para la siguiente administración consiste en emitir un menor número de acciones y priorizar el uso de financiamiento a largo plazo, aunque en algunos años signifique que el flujo de efectivo al final del año sea más corto que lo planeado, así como distribuir los excedentes de efectivo entre los accionistas, esto cuidado el mantener al final del año al menos niveles de efectivo de entre \$13,000 y \$10,000 que permitan seguir operando a administraciones posteriores.

Ilustración 47 Valor de acciones por año



Nota: Elaboración propia con datos de Capstone (2021)

6.5 Operaciones

Los puntos más relevantes respecto a la operación de *Baldwin* durante el cuarto bienio son explicados a continuación y se comparan con *Andrews*, empresa con el mejor desempeño del mercado durante el periodo.

6.5.1 Administración y utilización de planta

De acuerdo con la estrategia de *Baldwin*, la empresa se deshace del exceso de capacidad en las líneas de producción donde las ventas no cumplieron las expectativas o el producto tiende a la obsolescencia. En este caso de *Bead de Low End* (-250). En comparación *Andrews* no reduce la capacidad para ninguno de sus productos. La tabla 47 lo ilustra.

Baldwin adquirió durante el periodo capacidad adicional para *Bid* (180), *Barcel* (120), *Bold* (55), *Bachoc* (30) y *Bimbo* (40) en función de los resultados de mercado de acuerdo con un mejor posicionamiento de sus productos. Se exceptúa de movimientos *Baker* ya que la

organización prevé una caída en demanda por la obsolescencia de posicionamiento. En contraste, *Andrews* opto por incrementar su capacidad de *Acre de Low End* en 200 unidades y *Agape* de *Size* en 200 unidades. Estas inversiones indican que este competidor está apostando en incrementar sus ventas en dichos mercados.

Tabla 47 Capacidad de producción por año

2028				2029				
Baldwin		Andrews		Baldwin		Andrews		
Segmento	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad	Producto	Capacidad
Traditional	Baker	1200	Able	1200	Baker	1200	Able	1200
Traditional	Bid	600			Bid	780		
Low End	Bead	2520	Acre	1400	Bead	2270	Acre	1600
High End	Barcel	400	Adam	1000	Barcel	520	Adam	1000
High End								
Performance	Bold	550	Aft	850	Bold	605	Aft	850
Performance	Bachoc	300			Bachoc	330		
Size	Buddy	405	Agape	1450	Buddy	445	Agape	1650
Size	Bimbo	350	All	1000	Bimbo	450	All	1000

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

Los resultados de *Baldwin* durante este periodo han sido satisfactorios, pero hubo falta de previsión y se debió preparar con una mayor capacidad en sus productos más nuevos, *Bimbo* y *Bachoc*, y ajustar sus capacidades de *Bead* y *Bid* ya que enfrentó falta de inventario en cuatro de sus ocho productos.

La dirección de *Baldwin* fue muy conservadora en cuanto a capacidad de producción ya que los resultados de ventas, utilidad y flujo de efectivo no le favorecieron en los bienes intermedios y no confió en las ventajas que sus productos tendrían en especial en el último periodo de gestión. Erróneamente asumió las mejoras de sus competidores se mantendrían a la misma velocidad y no se consideró que las automatizaciones excesivas tendrían consecuencias en las velocidades de lanzamiento. La nueva administración deberá ser más analítica en este aspecto y evitar este tipo de escenarios ya que limita el crecimiento de la organización.

6.5.2 Automatización

Baldwin decidió dejar de invertir en este rubro considerando que ya contaba con el grado deseado en sus plantas y debido a que los resultados de ventas no fueron de acuerdo con lo planeado en los periodos intermedios. De acuerdo con su volumen de venta las inversiones necesarias para incrementar el grado de automatización no eran rentables.

Mientras tanto, *Andrews* opto por llevar a la automatización máxima, niveles de 10.0, a todas sus líneas. Este grado de inversión se percibe como innecesario ya que en especial para los productos de alto valor (*High End, Size y Performance*) se llega a niveles de rendimientos decrecientes entre inversión e incremento en márgenes de productividad, además de hacer más lento el proceso de actualización de productos. En la tabla 48 se observa la evolución en este rubro.

Tabla 48 Grado de automatización por producto y año

	Baldwin	2028	2029	Andrews	2028	2029
Segmento	Línea			Línea		
Traditional	Baker	10.00	10.00	Able	10.00	10.00
Traditional	Bid	8.00	8.00			
Low End	Bead	10.00	10.00	Acre	10.00	10.00
High End	Barcel	7.00	7.00	Adam	10.00	10.00
Performance	Bold	7.00	7.00	Aft	10.00	10.00
Performance	Bachoc	6.00	6.00			
Size	Buddy	7.00	7.00	Agape	10.00	10.00
Size	Bimbo	6.00	6.00	All	10.00	10.00

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

Como una oportunidad para la siguiente administración de *Baldwin* queda la revisión de niveles de automatización de *Bid* cuando se cuenten con recursos suficientes. Este artículo fue cambiado de *High End* donde los niveles de automatización planeados fueron de 8.0 y al reorientarse a *Traditional* la empresa debió llevarlo a 10.0.

6.5.3 Costos y productividad

Las inversiones en capacidad, así como las actualizaciones de los productos de los años 2028 y 2029 modifican los costos de los rubros materiales y mano de obra. La tabla 49 muestra la evolución por año para cada uno de los productos de *Baldwin* y los contrasta con los de *Andrews*.

Tabla 49 Evolución de costos de materiales y mano de obra

<i>Baldwin</i>		<i>Andrews</i>								
Segmento		Materiales		Mano de Obra		Materiales		Mano de Obra		
		2028	2029	2028	2029	2028	2029	2028	2029	
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	\$ 8.39	\$ 2.46	\$ 7.91	\$ 1.29	<i>Able</i>	\$ 8.74	\$ 1.26	\$ 8.27	\$ 1.20
<i>Traditional</i>	<i>Bid</i>	\$ 9.87	\$ 5.21	\$ 9.29	\$ 4.18					
<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	\$ 5.27	\$ 1.30	\$ 4.94	\$ 1.24	<i>Acre</i>	\$ 5.68	\$ 1.12	\$ 5.32	\$ 1.37
<i>High End</i>	<i>Barcel</i>	\$ 14.23	\$ 5.21	\$ 13.46	\$ 5.57	<i>Adam</i>	\$ 13.69	\$ 3.44	\$ 13.32	\$ 1.20
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	\$ 12.40	\$ 4.36	\$ 12.13	\$ 5.57	<i>Aft</i>	\$ 12.92	\$ 2.60	\$ 12.53	\$ 1.20
<i>Performance</i>	<i>Bachoc</i>	\$ 12.74	\$ 7.80	\$ 12.46	\$ 6.96					
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	\$ 11.10	\$ 4.95	\$ 10.53	\$ 5.57	<i>Agape</i>	\$ 11.55	\$ 2.53	\$ 11.20	\$ 1.15
<i>Size</i>	<i>Bimbo</i>	\$ 11.29	\$ 7.81	\$ 11.25	\$ 6.96	<i>All</i>	\$ 11.55	\$ 4.05	\$ 11.20	\$ 1.24

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

En función a esta información en el rubro de costo de materiales se observa que en *Traditional*, *Baldwin* tiene una ventaja del 4.55% con *Baker* al cierre del 2029 debido a que el posicionamiento del artículo en el mapa perceptual está por debajo de *Able*, lo cual es parte de la estrategia, productos viables sin llegar a ser los mejor posicionados del mercado. En contraste en el año 2029, su segundo producto de este segmento, *Bid*, tiene una desventaja de 12.33% ya que viene desde *High End* y está mejor posicionado.

Para *Low End* el diferencial es de 7.69% en favor de *Baldwin* con *Bead*, el producto de *Andrews*, *Acre*, se acerca más al centro del segmento lo cual genera costos más elevados, pero con los que apuesta a los siguientes años tener un mejor producto.

En *High End*, *Adam* tiene una ventaja marginal de 1.05% contra *Barcel*. Para *Performance* la ventaja es de *Baldwin* en sus dos productos. *Bold* tiene costo de materiales 3.29% más bajos que *Aft*, y *Bachoc* 0.05% respectivamente.

Los dos productos de *Size* de *Andrews* tiene un mismo costo de materiales. *Baldwin* tiene una ventaja en *Buddy* de 6.36% mientras que su segundo producto, *Bimbo*, es 0.04% más costoso. La estrategia original de *Baldwin* cobra fuerza en este año, le permite tener costos menores y estar dentro de los límites aceptables de los consumidores.

En cuanto a la mano de obra se observa que en el segmento *Traditional* la empresa *Andrews* tiene una ventaja de 7.5%, la distancia con *Baker* de *Baldwin* disminuye, lo que obedece a la nivelación de la inversión en automatización. Por otro lado, *Bid*, del mismo segmento tiene una diferencia abismal de 248.33%, esto derivado del nivel de automatización inferior para esta línea comparando con los competidores.

Para *Low End* el diferencial a favor de *Baldwin* es de 10.48%, lo que significa una ventaja sobre *Andrews*. Aunque el grado de automatización es el mismo los usos de capacidad de planta fueron diferentes y aquí yace la diferencia.

En *High End*, *Andrews* gasta solo el 21.54% de lo destinado por *Baldwin* en función de sus últimas inversiones en automatización. En *Performance* la delantera es también de *Andrews* con 364.16% contra *Bachoc* por 480%, se repite el escenario, la alta inversión en automatización crea una diferencia dramática, aunque considerando los márgenes de utilidad de estos segmentos este factor no es el más relevante.

Para *Size*, *Baldwin* tiene costos de mano de obra 384.34% más altos en *Buddy* y de 505.21% en *Bimbo*, muy lejano del más competitivo de los productos de *Andrews* en el segmento, *Agape*.

La administración recomienda a la próxima dirección de *Baldwin* observar el comportamiento de sus competidores en automatización y uso de planta de una manera más minuciosa y sin traicionar a su estrategia, que consistió en buscar automatizaciones de no más de

7.0 u 8.0 en los productos de nicho para hacer pequeñas adecuaciones de forma más rápida, así como hacer cálculos para decidir si una inversión mayor, aunque no al tope superior, pudiera mejorar los resultados generales de la organización.

En lo referente a margen de contribución la tabla 50 muestra la evolución en el último bienio de este rubro en comparación con la empresa *Andrews*.

Tabla 50 Margen de contribución por producto

		Baldwin		Andrews		
Segmento		2028	2029		2028	2029
Traditional	Baker	55%	59%	Able	61%	62%
Traditional	Bid	42%	45%			
Low End	Bead	60%	60%	Acre	61%	60%
High End	Barcel	37%	44%	Adam	52%	59%
Performance	Bold	46%	42%	Aft	50%	55%
Performance	Bachoc	33%	36%			
Size	Buddy	49%	47%	Agape	53%	58%
Size	Bimbo	38%	41%	All	52%	58%

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021).

El competidor *Andrews* se mantiene alineado con lo hecho en el ciclo anterior y en el rubro de contribución mejora su margen en todos los segmentos a excepción de su producto *Low End* con una baja marginal de 1%. Su desempeño es muy superior en el periodo para *High End*, *Performance* y *Size*. En el caso de *Traditional* y *Low End* el escenario es más parejo, aunque *Andrews* también tiene la delantera.

La nueva administración de *Baldwin* no deberá perder de vista el objetivo de tener los márgenes de contribución más altos en el mercado si decide alinearse con la estrategia base propuesta. La presente dirección perdió de foco este aspecto y considerando su costo de materiales en general fue menor debió haber logrado una mejor posición al término de la gestión.

6.6 Recursos Humanos

Baldwin decidió continuar con el objetivo de contratar al personal mejor calificado en la industria, es por ello por lo que se realizó la misma inversión en reclutamiento que en los periodos anteriores de \$5,000 dólares, así como también se mantuvieron las 80 horas de entrenamiento a todo el personal. En la tabla 51 que se muestra a continuación, se identifican las inversiones y los resultados obtenidos en la sección de recursos humanos por parte de las empresas *Andrews* y *Baldwin* para el año 2029.

Tabla 51 Inversión en Recursos humanos

2028	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.6%	119.1%
<i>Andrews</i>	\$ 3,000.00	80	6.8%	121.2%
2029	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.0%	122.9%
<i>Andrews</i>	\$ 3,000.00	80	6.8%	124.9%

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2021)

Se recomienda a la siguiente gestión directiva que continúe con la misma inversión de \$5,000 dólares en reclutamiento así como con 80 horas de entrenamiento para el personal ya que a *Baldwin* le ha generado buenos resultados en cuanto a rotación de personal y productividad.

6.7 TQM

En la tabla 52 se presentan las inversiones realizadas por *Andrews* y *Baldwin* para los años 2028 y 2029 en las diferentes alternativas que oferta el área de *TQM*.)

De acuerdo con su estrategia *Baldwin* no realizó inversiones en *TQM* en los últimos dos años debido a que se había llegado al tope de \$4 millones de dólares en los que el retorno era redituable, a partir de esa cantidad no se muestran mejoras considerables y se decidió destinar dicho capital a otras áreas de la empresa como investigación y desarrollo y producción. En contra

parte *Andrews* destinó \$6.1 millones de dólares a este departamento durante los ocho años, \$2.1 millones más que *Baldwin*.

Tabla 52 Inversión en TQM 2028 - 2029

	2028	2028	2029	2029
Procesos	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Sistemas CPI	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
<i>Just in Time</i>	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Entrenamiento de calidad	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Sistemas de soporte a canales	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Ingeniería concurrente	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Programas verdes UNEP	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
<i>Benchmarking</i>	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Calidad en función del esfuerzo	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Entrenamiento Sigma	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -
Iniciativas de sostenibilidad	\$2,000.00	\$ -	\$ 500.00	\$ -

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

Aunque *Andrews* realizó una mayor inversión a TQM que *Baldwin*, los resultados obtenidos para el 2029 fueron exactamente iguales para ambas empresas. Redujeron un 60.02% los costos de administración, los tiempos de actualización de productos en la parte de investigación y desarrollo mejoraron en 40.01%, su demanda aumentó 14.40%, y los costos de mano de obra y material disminuyeron 14.00% y 11.80% respectivamente.

Al final la estrategia de *Baldwin* fue buena y le dio los mismos resultados que a *Andrews* con un monto menor. Es por esto por lo que se le sugiere a la directiva entrante que se destinen esos recursos a otras áreas de la empresa que les permita ser más competitivos e incrementar el volumen de ventas y generar nuevos productos de acuerdo con lo que demanden los consumidores, mientras no existan nuevos proyectos que traigan mejores rendimientos.

6.8 Conclusiones

Los resultados mostrados durante este bienio evidencian un notorio avance de la compañía *Baldwin* con respecto al inmediato anterior, esta recuperación fue suficiente para mantener la posición de segundo lugar, aumentando en niveles importantes las ventas, con ello, logrando una mayor participación de mercado, además del repunte notorio en la mayor parte de indicadores financieros.

El mejor posicionamiento descrito durante el capítulo refleja que la compañía continúa apegada a la estrategia inicial con algunas diferencias que hablan de la flexibilidad y adaptabilidad, por ejemplo, durante este periodo se adoptó una táctica más agresiva en cuanto a la fabricación de mayor volumen de productos, asumiendo el riesgo de aumentar el nivel de inventarios, sin embargo, este proceso dio frutos que se reflejan en indicadores.

Para el próximo comité ejecutivo, es fundamental dar seguimiento a las propuestas que han dado resultados a lo largo de todo el ejercicio y aprovechar la tendencia mostrada en el último periodo, con la finalidad de avanzar en el posicionamiento y afianzamiento de la organización.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES EQUIPO *BALDWIN*

7.1 Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones del equipo *Baldwin* con respecto a la competencia de simulador, además del proceso tanto en la elección de esta modalidad de titulación, como la experiencia que obtuvieron a lo largo de la maestría en el ITESO.

7.2 Reflexiones de la competencia de *Capstone*

En esta sección se establecerán los principales puntos en referencia a la experiencia obtenida por *Baldwin* durante la competencia del simulador *Capstone*, mediante el análisis de las decisiones tomadas y reflexiones finales.

7.2.1 Estrategia empleada por *Baldwin*

La dirección de la compañía formuló su estrategia principalmente con características de amplia diferenciación. En función de los ensayos previos determinó que lo más conveniente era seguir participando en todos los mercados. *Baldwin* estableció un presupuesto alto para actividades de mercadotecnia y por consecuencia lograr un buen conocimiento de marca y accesibilidad.

También estableció que sus productos deberían actualizarse cada año y entendió la importancia de las inversiones en investigación y desarrollo. La manera de hacerlo fue determinada de forma gradual, donde por regla general, las actualizaciones fueran paulatinas y todos los años los clientes tuvieran una mejora razonable en el producto. Las adecuaciones mayores se utilizarían solo en momentos clave cuando el artículo se rezagará de forma importante contra la competencia.

Si bien los productos de forma planeada no serían los de mayor vanguardia en el mercado la política de precios se basó en ofrecer precios más altos al promedio justificado en las mejoras continuas a los artículos ofrecidos.

La estrategia inicial también tomó elementos del enfoque en ciclo de vida del producto ya que los esfuerzos se centrarían en *Traditional*, *High End* y *Low End* en los cuales se buscó obtener buscando ventaja competitiva al invertir de forma significativa en automatización para el primero y el tercero. Para *High End* esta ventaja se planeó como una mezcla de automatización media, lo cual permitía actualizaciones más rápidas y costos más bajos, y se subsanaba la obsolescencia al cambiar de nicho al producto original a *Traditional* y lanzando uno nuevo a este segmento.

Lo planeado para los segmentos de alta tecnología fue similar a la estrategia general; avances por año en *I&D* y un ajuste mayor durante el periodo efectivo de esta administración. Estos productos se consideran desde el inicio como alternativas en caso de que la estrategia original no diera los resultados deseados e incluso se contempló un lanzamiento para *Performance*, el cuál en simulaciones previas era un segmento con relación costo beneficio redituables.

En el rubro de finanzas la compañía determinó que el financiamiento debía venir principalmente de préstamos a largo plazo y como segunda opción emisión de acciones solo en los primeros años donde se necesitaban grandes montos de inversión. El total de efectivo al final del año debía ser de \$10,000-\$12,000 durante los tres primeros años con el fin de evitar prestamos de emergencia y después incrementar a niveles de \$15,000-20,000 considerando en función de crecimiento de ventas las desviaciones en los pronósticos de ventas tenderían a ser más imprecisos y las necesidades de flujo serían mayores.

Para el módulo de recursos humanos se planteó la inversión máxima de \$5,000 y 80 horas desde la apertura del módulo considerando que los empleados estarían extenuados por la necesidad de horas extras constantes en función de las imprecisiones en pronósticos e

inversiones y esta era una forma de contrarrestar el efecto. Para el caso de *TQM* se planteó llegar a la inversión de \$4,000 en tres años ya que los beneficios se reflejan de forma paulatina y después de ese punto el rendimiento es decreciente.

7.2.2 *Ajustes propiciados por la competencia*

La dirección tuvo que ajustar tácticas en función de los resultados negativos obtenidos durante su gestión y en relación con condiciones que no fueron consideradas en los escenarios previamente analizados. Aun con estos cambios en general *Baldwin* considera se mantuvo fiel a su planteamiento inicial.

Uno de estos cambios está relacionado con la política de precios. Si bien la compañía nunca se planteó ser líder en costos, tuvo que hacer un abrupto cambio en este aspecto en el segmento *Low End* en el año 2029 ya que las condiciones de posicionamiento no le favorecían. Durante los años previos su ajuste había sido de \$0.50 por año, pero al final la decisión para reforzar las ventas fue una baja de \$1.30 en un solo periodo. Esta acción efectivamente lo llevo al liderazgo con el 19% de participación de mercado, generando incluso un faltante de inventario.

Otro ajuste necesario fue tomar acciones para contrarrestar al principal competidor, *Andrews*. Dicha compañía tuvo una efectiva estrategia de diferenciador de nicho para *Size* del cual termino su gestión con un 44% de participación de mercado. En función a esto y viendo poca competencia *Baldwin* decidió desarrollar un segundo articulo para esta categoría en el año 2027, el cual fue lanzado en el segundo cuarto de 2028. Desafortunadamente esta acción no fue tan efectiva ya que el lanzamiento fue tardío y la capacidad disponible fue poca para convertirse en un jugador relevante en el segmento. Finalmente se logró una participación de 19% entre los dos productos de *Baldwin* para el año 2029.

Entre las otras medidas que la compañía tuvo que tomar una muy significativa fue lo relacionado a capacidad de líneas y uso de estas. La dirección de *Baldwin* determinó que la utilización no debía rebasar el 150% originalmente ya que observó ese era el punto en que el costo de mano de obra rebasaba los gastos de inversión en incrementar capacidad. Esto no pudo seguirse ya que el flujo de ventas y por consiguiente de utilidad fue muy distinto al escenario simulado donde había exceso de efectivo. Por consiguiente, los costos de mano de obra de *Baldwin* fueron mucho más altos que los del líder, *Andrews*, y se llegó al extremo en el 2029, donde seis de las ocho líneas se llevaron al 198% de su utilización impactando en las finanzas y en los indicadores de rotación.

Otra medida que se tuvo que tomar en los años finales está relacionada con los días de capital de trabajo, este indicador previamente se había sacrificado en función de buscar mayor preferencia de los clientes con más días de pago. La necesidad de mejorar el *BSC* llevo a la compañía a reducir de 61 a 30 días las condiciones. Esta medida fue efectiva ya que a partir del año 2027 el indicador repunto y para el año 2029 llego a 5.0.

7.2.3 Principales problemas durante la competencia

Durante la competencia del simulador de negocios existieron varias dificultades, las cuales se tuvieron que corregir a la vez que se obtenían aprendizajes. Una de ellas fue en cuanto al indicador de accesibilidad, el cual fue difícil de mejorar debido a que constantemente se tenían faltantes de varios productos. Normalmente se realizaba el cálculo de la demanda estimando el porcentaje de crecimiento del mercado además de considerar el posicionamiento del producto en cuanto a los criterios del segmento y tomando como referencia lo que se vendió en los periodos de prueba; sin embargo, la expectativa de ventas en repetidas ocasiones quedó por debajo de las

reales. Mejorar este indicador hubiera ayudado a *Baldwin* a tener mejores ingresos por ventas y por consiguiente incrementar las ganancias.

Por otra parte, otro indicador que fue difícil mejorar fue el de las ganancias ya que en *Traditional* y *Low End* se realizó una fuerte inversión en automatización la cual no fue posible amortizar por completo durante el segundo y tercer bienio debido a que los niveles de ventas estuvieron por debajo de lo esperado.

También, uno de los aprendizajes más importantes fue identificar las diferencias entre los periodos de prueba y la competencia real; dado que durante los primeros se identificó que constantemente la competencia adelantaba la liberación de sus sensores con el objetivo de tener el mejor producto de acuerdo con los criterios de los clientes, es por ello por lo que la estrategia de *Baldwin* estaba diseñada de la misma manera para no quedar fuera del mercado. Sin embargo, con los compañeros se identificó que la industria no funcionaba de la misma manera, ya que, si bien algunos sensores no contaban con las mejores características, sus precios eran accesibles. En cambio, *Baldwin* al adelantar algunos de sus productos, provocó que no se registraran ventas en ciertos periodos y por lo tanto se perdiera participación en *Traditional*, *Low End* y *High End* sobre todo durante el tercer bienio.

Otra de las lecciones aprendidas fue contar con variedad de productos para ganar participación de mercado, ya que durante los primeros dos bienios no se ofertó un nuevo producto y aunque en algunos segmentos se tuviera el sensor más vendido, algunas empresas que contaban con dos para el mismo nicho, ganaban participación de mercado debido a la suma de sus ventas, como fue el caso en *Traditional*, *Low End* y *High End*. Por esta razón, a partir del tercer bienio se hicieron dos nuevos lanzamientos en *Performance* y *Size* respectivamente, dado

que eran de los mercados menos competidos, en el cuarto bienio esto aumentó la participación de *Baldwin* y por consecuencia las ganancias.

Para concluir, a pesar de que los resultados de *Baldwin* fueron bastante buenos durante los dos primeros bienios, existieron dificultades en la segunda mitad de la competencia de la cuales se aprendió y se logró corregir el rumbo, lo cual se describe en la siguiente sección.

7.2.4 *Análisis del resultado obtenido*

En esta sección se reflexiona sobre los resultados obtenidos por la empresa *Baldwin*. En dicho análisis se tocarán aspectos positivos en concreto sobre el desempeño de la directiva como equipo en donde influyen las tomas de decisión a lo largo de los cuatro bienios, así como aspectos de mejorar por los cuales no se logró el primer lugar.

Entre los aspectos positivos que tuvo la directiva de la empresa *Baldwin* durante su gestión fue el trabajo en equipo. Primeramente, es importante resaltar que cada uno de los perfiles que integraban el cuerpo directivo de *Baldwin* tenía un enfoque diferente; había especialistas en mercadotecnia, en investigación y desarrollo, producción, y finanzas. Dichas habilidades ayudaron a definir con mayor facilidad la estrategia que se iba a seguir durante el periodo de competencia en la industria, y a tomar decisiones desde diferentes puntos de vista.

Un buen ejemplo de cómo se utilizó a beneficio de la empresa dicha mezcla, fue cuando se quería introducir un nuevo producto a un determinado segmento, el de mercadotecnia analizaba a la competencia y las ventas de determinado mercado, el de finanzas se enfocaba en los costos del lanzamiento de dicho producto, el de producción cuántas unidades y la capacidad que se tenían para producir, y a persona de investigación y desarrollo en definir el posicionamiento en el nicho. Al final dichos análisis ayudaban a que hubiera una especie de discusión con diferentes puntos de vista y al final se llegaba a un acuerdo de hacer el

lanzamiento en determinado momento o no. En el equipo siempre hubo siempre un ambiente de respeto, en el cual se fomentaba la abierta participación de todos y se podían expresar ideas sin ningún problema.

En segundo lugar, la estrategia seleccionada fue un factor importante que ayudó a la directiva a mantenerse en las primeras posiciones en la industria. Como se mencionó anteriormente, dicha estrategia radicaba en tener una amplia diferenciación con un enfoque en la eficiencia operativa, es decir se realizaron inversiones fuertes desde el año uno e cuestiones de automatización, recursos humanos y mercadotecnia, mientras que para el área de investigación y desarrollo se planteó una inyección moderada de capital para realizar mejoras que pudieran estar listas antes de mitad de año, identificando como principales segmentos; *Traditional, High End, y Low End*.

Por otro lado, el análisis de la competencia realizado ayudó a que los cambios mencionados en cuanto a la estrategia tuvieran resultados positivos, ya que se revisaban cuestiones de posicionamiento, precios, ventas, entre otros aspectos para tomar decisiones importantes como lanzamientos de productos, disminución o aumento de precios, producción, y pronósticos de ventas. El principal ejemplo de lo anteriormente mencionado se da en el último año de gestión por parte de la directiva de *Baldwin*, en donde se dan cuenta que no existe un líder de precios para el segmento *Low End* y deciden bajar el costo de su producto *Bead* a \$16.20 dólares y asegurar el liderato del mercado al haber sido el producto con el menor valor.

Así como hubo determinadas acciones que ayudaron a que la directiva de *Baldwin* tuviera un buen desempeño, también se identificaron algunas que se cree que, si se hubieran realizado de una mejor manera o en otro momento, el resultado para esta empresa hubiera sido mejor.

Como primera muestra de lo anteriormente mencionado, son los tiempos en los que se tomaron determinadas decisiones, en este caso aplica principalmente el tema de lanzamiento de nuevos productos. Como ejemplo está el caso de *Barcel*, desarrollado para *High End*, y que salió al mercado generando ventas en el año cinco dando buenos resultados al tener un buen posicionamiento, sin embargo, la directiva de *Baldwin* tuvo una junta a finales del año tres, en la cual la empresa estaba bien posicionada contra los demás integrantes de la industria, discutiendo la posibilidad de adelantar el lanzamiento tomando la decisión de esperar un año más para efectuar dicha acción, apegándose a la estrategia inicial, en la cual los primeros dos sensores se lanzarían en el año cinco. Esto costó participación en el mercado ya que la competencia posicionó mejor sus modelos en el año cuatro y aumentaron su participación.

Otro de los puntos que hubieran cambiado el camino de *Baldwin*, fue haber tenido más confianza en la buena posición que tenían la mayoría de los productos para las últimas rondas, la cual se puede traducir como un sesgo de estabilidad por parte del equipo al no tomar muchas decisiones arriesgadas y fuera de la estrategia. Las decisiones en investigación y desarrollo no fueron de la mano con lo efectuado en producción, en donde debido a la disminución en ventas que se había tenido antes de la inyección de capital mencionada anteriormente para el posicionamiento de los sensores, se decidió producir poco y en algunos casos se había vendido capacidad porque los datos y la intuición que tenían los miembros de la directiva indicaba que se podían quedar con mucho inventario, por ende las cantidades fueron conservadoras. Como consecuencia para los años siete y ocho, *Baldwin* se quedó sin inventario en seis y cinco de los siete productos que tenía en la industria respectivamente. Lo cual hubiera mejorado su repartición de mercado y probablemente ganarle a *Andrews*.

A manera de conclusión, se puede decir que el resultado obtenido por *Baldwin* no fue malo, quedaron en segundo lugar después de *Andrews*, con quien estuvieron peleando la cima durante ocho años. Sin embargo, fueron detalles en cuanto a ciertas tomas de decisiones y poco riesgo que tomaron lo que les causó no escalar al primer lugar. Sin embargo, lo acertado y la estrategia que emplearon durante la competencia fue ejemplar y en caso de que la directiva continuara en la empresa y puliera dicha estrategia tomando en cuenta las áreas de mejora, volvería a retomar el liderato de la industria.

También, es correcto mencionar que la directiva de la empresa *Baldwin* le quedó claro que una buena estrategia debe ser flexible para adaptarse a los diferentes escenarios que se generen dentro de la industria y reaccionar a lo que haga la competencia.

7.2.5 Aplicación del simulador a la vida profesional de los estudiantes

Durante la preparación académica y profesional, es de suma importancia conocer los modelos teóricos de cada etapa de un proceso, además del comportamiento y principales funciones de los diversos departamentos que componen una organización, sin embargo, es muy complicado en el entorno real, que una persona pueda formar parte de todas las áreas y tomar decisiones de cada una de ellas, es por ello, que el simulador representa un acelerador de conocimientos en un ambiente apegado a la realidad y que representa fielmente a la competencia en una industria existente.

El simulador de negocios otorga un punto de vista diferente sobre la composición de una empresa, alejada la percepción de cada departamento de manera aislada e independiente, ya que genera que los participantes tomen a la organización como un todo, como un grupo de personas que se encuentra enfocadas en buscar un objetivo común y que las actividades de todas las áreas se encuentran interrelacionadas.

Otro factor de conocimiento que brinda este ejercicio es la importancia de establecer de inicio una estrategia robusta, que contemple los diversos factores tanto externos como internos que pudieran afectar el desempeño de la organización, entre más desarrollada y apegada a la realidad se encuentre, reduce las posibilidades de fracaso. Pero también, se aprende que de los aspectos que se deben tomar en cuenta en el desarrollo de dicha estrategia, es la adaptación de la empresa ante posibles cambios del entorno, lo que incluye un ajuste o modificación definitiva de la misma, ya que la flexibilidad de una compañía representa una importante ventaja competitiva.

Para finalizar, el simulador reafirma la trascendencia del trabajo multidisciplinario, el conocimiento y experiencia de cada uno de los miembros del equipo, lo cual otorgó una visión más amplia de cada situación y esto permitió que se contara con mayor cantidad de datos y contemplaran más aristas, lo cual facilitó la toma de decisiones.

Cada uno de los aspectos antes mencionados son totalmente aplicables al ámbito laboral de cualquier profesionista, estos fundamentos otorgan un nivel de madurez, debido a la visión sistémica que se desarrolla.

7.3 Modalidad de Simulador de Negocios

En esta sección los integrantes de la compañía *Baldwin* darán a conocer su experiencia a lo largo de las diversas asignaturas de IDI en la modalidad de simulador.

7.3.1 Pedro Durán López

La modalidad del simulador de negocios me ayudó a tener una más visión clara de cómo opera una compañía en todas sus áreas, la manera en que algunas decisiones se tienen que tomar considerando a todas las áreas en conjunto y trabajar siempre en equipo.

En cuanto a IDI 1, la base teórica aplicada a casos de estudio me ayudó a profundizar más en los conceptos, así como conocer el punto de vista de varios de mis compañeros con

experiencias laborales diferentes a la mía lo cual fue muy enriquecedor. Iniciar en el marco teórico desde esta etapa fue de gran ayuda para comenzar a practicar y entender mejor los conceptos y estructura del TOG.

Para el caso de IDI 2, los casos de estudio que se analizaron en equipo, así como los conceptos teóricos que se expusieron vinieron a reforzar lo aprendido en IDI 1 y a partir de ello profundizar un poco más. Me llamo la atención que en los casos se expone como se formaron grandes compañías que hoy en día son sólidas en su industria y saber cuáles son las dificultades que tuvieron que enfrentar. En este caso, me toco con compañeros diferentes a los de IDI 1, por lo que fue interesante conocer sus puntos de vista desde otra área profesional.

Para IDI 3 y 4, me gusto bastante el simulador de negocios tanto en la práctica como en la competencia. En esta etapa me llamo la atención que era necesario aplicar todos los conocimientos teóricos y prácticos aprendidos en otras asignaturas o incluso en la vida laboral, pensar en la empresa como un conjunto de áreas cuyas decisiones se relacionan entre sí. Haber trabajado con el mismo equipo desde IDI 2 ayudó a que la toma de decisiones y el ritmo de trabajo fuera eficiente ya que en esta etapa ya sabíamos cómo hacerlo. Algo importante es que cada uno asumió un rol diferente, sin embargo, estábamos dispuestos a hacer actividades extra con el objetivo de que los entregables estuvieran listos a tiempo.

En mi caso particular, mi experiencia laboral no es en ninguna de las áreas que conforman el simulador, por lo que fue bastante enriquecedor conocer cómo se opera cada una y sobre todo como influye el entorno para lograr buenos resultados. En ocasiones fue complicado realizar la parte final del marco teórico a la par de aprender del simulador, me hubiera gustado que el marco teórico se concluyera desde IDI 2.

A lo largo de la realización del TOG aprendí a estructurar correctamente un escrito de manera que las ideas y conceptos tengan coherencia y mantengan un orden para que cualquier persona que no sea experto en este tipo de temas, pueda entenderlo claramente. Me siento satisfecho con los resultados y aprendizajes obtenidos tanto en la realización del TOG como en la competencia del simulador de negocios.

7.3.2 Luis Eduardo González

Me parece que el haber elegido la modalidad de simulador para la materia de ID 1, fue completamente un acierto. Porque me ayudó a ir aplicando ciertos temas que se estudiaba en algunas otras materias a mi trabajo de obtención de grado, y también a aterrizar bien el tema en caso de que no hubiera quedado claro.

En cuanto a la estructura de las clases, creo que están bien estructuradas, en IDI 1, e IDI2 me empapé de teoría y cuestiones que me ayudaron a plantear ciertas estrategias en el simulador los casos y las lecturas son muy claras y sin duda alguna sirven y facilitan el avance en esta materia y en algunas otras en donde pude comentar de acuerdo con los aprendizajes que fui adquiriendo en IDI. Además, dichos temas después se reflejaron en los casos de estudio, ayudando a analizar y decidir qué herramientas que ayudarían a mi vida profesional, que al final fue una de las razones por las cuales opté por esta modalidad de IDI.

En cuanto a la parte del simulador, me pareció un verdadero reto, aprender el programa y entender la lógica de cada uno de los departamentos de manera individual para posteriormente apoyar a mi equipo en la competencia. Sin embargo, creo que una vez que entendí los conceptos básicos del mismo me di cuenta de que es lo más cercano a cómo funciona una empresa. En lo personal, el simulador me ayudó a entender cómo desarrollar y aplicar una estrategia, además de

tomar decisiones sobre la marcha y con base a todo lo que sucede en el entorno de la industria y dentro de la empresa.

Ir desarrollando el trabajo de obtención de grado (TOG) durante tres semestres me ayudó a prepararme desde un inicio con herramientas, teorías, y casos para posteriormente aterrizarlos y llevarlos a la práctica en el simulador, y hasta en algunas otras materias. Terminando dicho análisis con la competencia en el simulador y el análisis de datos el cual ayuda a reflexionar la efectividad de la estrategia ejecutada, y el lugar obtenido en la competencia. Realizar el TOG me gustó porque tuve la oportunidad de escuchar distintos puntos de vista y opiniones, al final me llevo múltiples aprendizajes y herramientas de entre todas las lecturas estudiadas durante los tres semestres, además del trabajo en un equipo multidisciplinario en el cual me adapte de una muy buena manera para lograr el resultado esperado.

7.3.3 Christian Efraín Nuño Gómez

Esta modalidad representó un reto importante en cuanto al desarrollo de habilidades que debido a mi actividad diaria no son comunes, ya que mi experiencia laboral principalmente ha estado enfocada a diligencias netamente técnicas y de proceso, por lo que esta asignatura amplió mi panorama a temas administrativos a los cuales era totalmente ajeno.

Esta alternativa de IDI desde mi punto de vista se encuentra bien estructurada, debido a que las primeras asignaturas (IDI I y II) se encuentran enfocadas en fundamentos teóricos, donde se otorgan las bases de conceptos tan importantes como la definición de la estrategia, diferentes tipos de análisis y herramientas que ayudan a la toma de decisiones, así como la aplicación de estas en casos prácticos de diversas empresas, lo cual fortalece a la asimilación de lo previamente estudiado.

La tercera y cuarta parte de la modalidad (IDI III y IV) consiste en la utilización del simulador *Capsim*, donde los conceptos previamente mencionados son puestos en práctica mediante un equipo de trabajo bien balanceado en cuanto a experiencia profesional, lo cual robusteció mi visión de lo que es una empresa, además del sentido de competencia que representaban las rondas semanales con el resto de los compañeros, que para ser honesto representó un reto importante estar a la altura de ellos.

Otro aspecto importante a comentar, consiste en la redacción del trabajo de obtención de grado desde el IDI I, esto me pareció bastante práctico, debido a avanzar el texto justo al momento de adquirir el conocimiento, se realiza de manera más ágil y eficiente, además de que hacerlo de manera gradual hace que la carga no se acentúe al final de la maestría, el escrito se ejecutó en equipo, lo cual ayudó a la integración de diferentes puntos de vista, la elección de dicho equipo corrió por parte de los profesores, de manera correcta ya que fue seleccionado de acuerdo al perfil de cada estudiante.

Considero que la elección de esta modalidad fue un acierto, debido a que he desarrollado habilidades importantes, desde la mejoría de la redacción y sintaxis, hasta la racionalización de la toma de decisiones, así como el aprendizaje adquirido de los profesores que otorgaron conceptos muy valiosos, pero también de los compañeros tanto de equipo, como de la clase en general, haciendo que de las sesiones fueran bastante enriquecedoras por las experiencias y opiniones compartidas.

7.3.4 Moisés Estrada Ramírez

En mi caso tenía renuencia de cursar esta modalidad ya que consideraba era una opción simplificada para cumplir los requisitos de titulación. En aquel entonces al hacer un análisis de mi tiempo disponible en función de mis obligaciones laborales opte por escogerla con bajas

expectativas de lo que podría aportar a mi formación profesional. Mi experiencia con simuladores hasta ese entonces no había sido muy grata.

La experiencia en IDI 1 desafortunadamente estuvo muy cercana a lo que me había predispuesto y el ritmo y contenido teórico me pareció redundante respecto a lo visto en los talleres de producción académica o teoría en otras clases. El primer vistazo a *Capstone* no fue atractivo.

La dinámica en IDI 2 fue muy distinta y satisfactoria. En esta parte me empezó a hacer sentido la modalidad y entendí como aún en un escenario simulado se podrían aplicar conocimientos adquiridos durante el programa y desarrollar estrategias y tácticas. Si bien tengo una predisposición al trabajo en equipo la forma en que se estructuró realmente logró un intercambio interesante en tres formaciones y experiencias diversas lo cual enriqueció mi experiencia académica y me forzó a elevar mi calidad de trabajo.

Respecto a IDI 2 la exigencia en la forma de presentar la información fue también muy enriquecedora ya que me ayudó a mejorar de forma significativa el cómo plasmo mis ideas de forma escrita de una forma sistematizada, precisa y más entendible para terceros que tengan que utilizarla como referencia. Esta es una habilidad que se ha desarrollado a lo largo del programa y con la cual me siento muy satisfecho.

IDI 3 e IDI 4 fueron una experiencia muy dinámica, didáctica y emocionante. La estructura permitió conjuntar teoría y práctica lo cual es una combinación ganadora. La competencia agregó aún mayor interés a todos los involucrados y el factor tiempo y fechas límites me llevo a ser creativo, enfocado y analítico. El trabajo en equipo complemento de forma adecuada la dinámica ya que las distintas formaciones de mis colegas me aportaron enfoques,

conocimientos y soluciones más amplios de los que yo a manera individual hubiera podido abordar.

Estoy bastante satisfecho de cómo al final la modalidad fue efectivamente integradora del conocimiento adquirido en el programa de maestría y después de completarla entiendo es una alternativa tan enriquecedora y solida como las otras.

7.4 Experiencia de la Maestría en el ITESO

En este apartado se establecen los comentarios de cada miembro del equipo con respecto a la experiencia adquirida y comentarios generales durante su paso por la maestría en el ITESO.

7.4.1 Pedro Durán López

Me decidí a estudiar la maestría en administración de negocios ya que me llamo la atención que ofrece una vista panorámica de las compañías. Mi experiencia laboral es mayormente en el área de tecnologías de la información, por lo que mi conocimiento sobre la operación de las áreas básicas de negocio es limitado. Al estudiar esta maestría, buscaba ampliar mis conocimientos sobre gestión empresarial, toma de decisiones, análisis del entorno y trabajo en equipo. Decidí estudiarla en ITESO ya que es una universidad con alto prestigio en este tipo de posgrados, además de que los horarios me parecieron muy flexibles para compaginarla con la vida laboral.

Hoy en día, gracias al ITESO tengo el concepto de que una empresa no solo debe buscar generar valor a toda costa, sino que debe de considerar el impacto social y ambiental que genera, ya que se debe a la comunidad de personas que emplea y para las que genera valor. Las asignaturas que tuve la oportunidad de cursar me permitieron conocer ámbitos de la vida laboral que para mí eran totalmente desconocidos, conceptos y teorías tanto financieros como mercadológicos que, aterrizados a ejemplos prácticos, me ayudaron a comprender los comportamientos de diferentes industrias.

Además de los casos de estudio expuestos en algunas clases, con la llegada de la pandemia pude comprender que la estrategia e incluso el modelo de negocio de las compañías debe ser dinámico y adaptarse al mercado y no por el contrario. La pandemia me dio una visión de la industria sin precedentes, donde hubo empresas que modificaron su modelo de negocio y lograron sobrevivir y otras que simplemente tuvieron que dejar de operar. En mi opinión, esta situación vino a redefinir el pensamiento de las situaciones externas que pueden afectar a determinada industria.

En los últimos semestres debido a la pandemia del *Covid-19*, las clases fueron en línea de manera forzada, me pareció que el ITESO hizo un buen esfuerzo por mantener en curso las actividades estudiantiles. En lo personal, al principio tuve que esforzarme para enfocarme en las clases sin distraerme con facilidad, pero conforme paso el tiempo las clases se tornaron más dinámicas provocando la participación de los estudiantes, con lo cual quedo satisfecho.

Por otra parte, la mayoría de los docentes con los que me toco coincidir son especialistas en sus áreas y en mi opinión logran transmitir su conocimiento de una manera clara, así como muestran disposición para que lo expuesto en clase sea fácil de comprender.

Concluyo que me siento satisfecho de haber estudiado este posgrado y siento que me será de gran ayuda en mi vida profesional ya sea trabajando para una compañía nacional o internacional, o si en algún momento decido emprender un negocio propio y aplicar todos los conceptos aprendidos a la práctica para enfrentarme a un mercado en constante cambio. Al obtener este grado, siento el compromiso de transmitir mis conocimientos y puntos de vista con la gente que me rodea, de manera que puedan considerarlos para aplicarlos en sus empleos o negocios, así como escuchar sus puntos de vista con el objetivo de complementar mis conocimientos y mantener un aprendizaje constante.

7.4.2 *Luis Eduardo González*

Cuando decidí entrar a la maestría en administración de negocios, lo hice porque quería salir de mi zona de confort, aprender cosas nuevas que pudiera aplicar en mi trabajo, y a tener nuevas herramientas a utilizar en mi vida profesional, y que en caso de emprender me permitieran hacerlo de una mejor manera. Además, siendo egresado de la carrera de mercadotecnia en el ITESO, no podría haber elegido un mejor momento para regresar.

Sin duda alguna no me equivoqué, la maestría me dio lo que quería y más, con el apoyo de excelentes profesores, y compañeros cuyo conocimiento me ayudó a entender de una mejor manera temas que no tenía idea que existieran y que sin duda alguna me van a servir para mejorar mi trabajo de manera estratégica. Materias de finanzas, de gestión de conocimiento, comercio, emprendimiento, entre otras, me dieron múltiples habilidades para emprender, que al final es una de mis principales metas y que con ayuda de lo aprendido en el simulador sabré manejar de una mejor manera.

La experiencia de realizar los últimos semestres en línea fue interesante, al inicio fue complicado adaptarme a la modalidad virtual debido a que las distracciones estaban a la orden del día en la casa, pero poco a poco me fui adaptando y mejorando en dicha forma de trabajar. Esta modalidad me ayudó a mejorar mi concentración, sin embargo, hubiera preferido tomar las materias de manera presencial con el fin de conocer a varios de mis profesores personalmente y compañeros con los que no tuve la oportunidad de trabajar físicamente.

Por último, el ITESO y su enfoque al estilo jesuita le dieron a cada una de las materias un sabor distinto, en el cual no solo estudié la parte del negocio, sino que también se le daba un enfoque humano a cada tema. Esa para mí fue la razón principal de volver al ITESO, la visión

humana, que fomenta la universidad y lo que nos dice que hay que generar un valor compartido, un comercio justo, o una economía circular.

Para terminar, solamente agregar que no lo veo como una visión que el ITESO enseña a sus alumnos, sino que es algo que me llevo para enseñar y compartir dentro de la empresa en la que trabajo y que sin duda alguna fomentaré en el momento que pueda fundar mi propio negocio.

7.4.3 Christian Efraín Nuño Gómez

La maestría en Administración en el ITESO ha representado para mí un logro importante, tener la posibilidad de estudiar en una institución como esta, ha representado una aspiración cumplida, compartir la filosofía y vivir la experiencia de contar con una educación más acercada a los intereses de la sociedad, poniendo en primer lugar al ser humano y el crecimiento de este, antes que cualquier otro aspecto financiero o industrial, provechar los conocimientos y a las personas para crear una mejor comunidad.

La metodología aplicada en este modelo me pareció interesante, he tenido el privilegio de estar en la primera generación de un nuevo plan de estudios, que ha sido revisado y actualizado con la intención de cumplir con los estándares más altos a nivel internacional, ha sido un reto importante, ya que contenía asignaturas que complementaron de una manera trascendente a mi formación, no solo en el ámbito profesional sino, sin dudar, en el aspecto humano.

Durante mi paso por la maestría se presentó la pandemia por *COVID-19*, esto ocasionó que la universidad tomara la decisión de generar las clases de manera virtual, la cual me pareció acertada, si bien es cierto que uno de los factores que influyeron para estudiar en el ITESO fue su modalidad presencial, esta opción resultó una experiencia enriquecedora, que me ayudó a desarrollar nuevas habilidades tecnológicas, vivir la experiencia de las clases en línea me pareció interesante, práctico y provechoso, considero que se debe evaluar el mantener esta modalidad.

La elección formar parte de la comunidad del ITESO fue más que pensada, es importante notar que todos los integrantes de esta, tanto el personal docente, administrativo y los compañeros comparten una misma visión, que comprende no solo el hecho de ser parte de una institución tan importante como esta, sino, que lo realmente valioso de esta filosofía es la aplicación de los conocimientos al entorno, tanto a comunidades, como empresas y emprendimientos.

7.4.4 Moisés Estrada Ramírez

Elegí estudiar la maestría en el ITESO por su enfoque. Si bien es cierto buscaba crecer a nivel profesional y adquirir nuevos conocimientos, mi crecimiento a nivel humano es igualmente importante. En este sentido la universidad es coherente y logra transmitir sus valores en este programa educativo.

En general me siento muy satisfecho con la experiencia. La universidad tiene un programa robusto e integral y aunque recién se estrenó un nuevo con nuestra generación se siente cohesionado y preparado para madurar. La plantilla académica es satisfactoria, aunque considero hace falta un poco más de profesores que actualmente estén también desempeñando labores en la industria ya que esto ayuda a tener un enfoque distinto al momento de interactuar con los alumnos.

El perfil de los estudiantes es otro punto fuerte ya que las diversas formaciones enriquecen la experiencia educativa y creo que, en este sentido, el ITESO, puede explotar más estas interacciones y lograr una red sólida entre estudiantes y egresados que fluya de forma orgánica y potenció cambios para la región y la sociedad.

El tema pandemia desafortunadamente mermó en la experiencia. Si bien las plataformas en línea son funcionales y convenientes no pueden reemplazar lo enriquecedor que es convivir en

el mismo espacio y dejar que el intercambio de ideas se lleve de forma más orgánica.

Adicionalmente el campus de ITESO es inspirador e invita a desarrollarse, es una pena no haber podido sacarle el provecho completo.

Concluir este programa de posgrado me coloca entre una minoría en el país que ha tenido la oportunidad de acceder a este grado de conocimientos. Esto implica una responsabilidad hacia la empresa donde trabajo, que ha patrocinado el costo de los estudios, para explotar los conocimientos adquiridos y aplicarlos a mejoras tangibles tanto a nivel productivo como a nivel organizacional. En este segundo rubro es donde mejor podré aplicar la filosofía del ITESO y tengo el compromiso de ser un agente de cambio que ponga voz a las necesidades humanas de la empresa y dé visibilidad al compromiso con la sociedad y la comunidad que muchas veces se omite o se le resta importancia en el ambiente empresarial actual, principalmente en las PYMES que es donde me desarrollo profesionalmente.

7.5 Conclusiones

De acuerdo con lo mencionado durante este capítulo, todos los participantes del equipo concuerdan en haber obtenido una serie de experiencias y conocimientos que han sido resultado de la labor de un grupo de docentes con un alto nivel técnico, un plan de estudios bien estructurado y por supuesto un esfuerzo importante de los alumnos, siempre buscando un equilibrio entre trabajo, escuela y tiempo familiar.

La realización de este capítulo ha permitido realizar una profunda reflexión de los resultados obtenidos y como este conocimiento ha sido aplicado en diversas áreas y procesos en las empresas, pero también durante la vida cotidiana.

Referencias

- ADVFN. (12 de Septiembre de 2021). *ADVFN.com*. Obtenido de <https://mx.advfn.com/bolsa-de-valores/NASDAQ/TKTM/cotizacion>
- AllbrandsMarkets. (12 de Septiembre de 2021). *AllbrandsMarkets.com*. Obtenido de <https://www.allbrands.markets/es/marca/cotizacion-accion-bolsa-ticketmaster-to-go-20644634800-us5380341090/>
- Boaz , N., & Ariel Fox, E. (2014). *Change leader, change thyself*. McKinsey Quarterly.
- Bower, J., & Gilbert, Clark G. (2007). *How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy*. Harvard Business Review.
- Capsim. (04 de 10 de 2021). *Team Member Guide: Capstone*. Obtenido de Capsim: <https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=gettingStarted.TeamMemberGuide.PDFGuide>
- Capstone. (2021). *Capstone Courier*. Chicago: Capsim.
- Cardona-Arebalaz, D., Mejia-Reatiga, C., & Hernandez-Cobos, J. (2020). La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders. *Saber, Ciencia y Libertas*, 151-163.
- Churchill, N., & Mullins, J. (2001). How Fast Can Your Company Afford to Grow? *Harvard Business Review*.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 140-150.
- Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V. (2014). *The Beginning of a New Stage 2014 Annual Report*. Mexico: Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.

- Damodaran, A. (2007). Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. *Stern School of Business*.
- Darden business publishing. (2011). *Starbucks Corporation*. Virginia: University of Virginia.
- Doobs, R., & Koller, T. (1998). The Expectations Treadmill. *THE MCKINSEY QUARTERLY* .
- Estrada, R. (15 de 11 de 2019). *De vendedor de carnitas y Herbalife a fundador de Omnilife y dueño de Chivas: él fue Jorge Vergara*. Obtenido de El financiero:
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/jorge-vergara-el-empresario-que-fundo-grupo-omnilife-y-compro-a-chivas/>
- Fisher, M., Gaur, V., & Kleiberger, H. (2017). *Curing the addiction for growth*. Harvard Business Review.
- Galarza, D. (9 de November de 2017). *Panera Buys Au Bon Pain, Merging Two Bakery-Cafe Brands*. Obtenido de Eater: <https://www.eater.com/2017/11/9/16628022/panera-buys-au-bon-pain-merging-two-bakery-cafe-brands>
- Giurge, L., & Bohns, V. (03 de 04 de 2020). *3 Tips to Avoid WFH Burnout*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Gratton, L. (27 de 04 de 2020). *How to Help Employees Work From Home With Kids*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-help-employees-work-from-home-with-kids/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews%20GEN%205/5/2020
- Healy, M., & Hodgkinson, G. (2017). *Making Strategy Hot*. California: University of California.

Hernández, M. (2020). México se apuntala como el país de AL que más apoya la dinámica de trabajar en casa. *FORBES*.

Hill, C., & Jones, G. (2012). *Strategic Management Theory*. Mason, OH: Cengage Learning - South Western.

Hudecheck, M., Sirén, C., Grichnik, D., & Wincent, J. (09 de 03 de 2020). *How Companies Can Respond to the Coronavirus*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-can-respond-to-the-coronavirus/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews%20Gen%203/11/2020%20Version%20B

Jennings, P. (2015). Case Study: Ticketmaster International. *Intelligent Assistants*.

Jones, G., & Reisen de Pinho, R. (2012). *Natura: Global Beauty Made in Brazil*.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision... *Harvard Business Review*, 50-60.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71.

Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*, 91-98.

Kelly, E., & Moen, P. (27 de 04 de 2020). *Fixing the Overload Problem at Work*. Obtenido de MITSloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/fixing-the-overload-problem-at-work/>

- Kourdi, J. (2015). Business Strategy: A guide to effective decision-making. *Economist / Public Affairs*.
- Lezama Torres, M., Cruz Vásquez, M., & Pico González, B. (25 de 04 de 2016). *EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO MODERNO Y EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO*. Obtenido de Red Internacional de Investigadores en Competitividad: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/15/15>
- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2021). Evaluation of Digital Business Model Opportunities: A Framework for Avoiding Digitalization Traps. *Research Technology Management*, 43-53.
- Lipson, M. L. (2019). Panera Bread Company. *University of Virginia, Darden Business Publishing*.
- Lowy, J. (09 de 04 de 2020). *Overcoming Remote Work Challenges*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/overcoming-remote-work-challenges/>
- Mackay, A., Migdal, A., & Masko, J. (2021). Uber: Competing Globally. *Harvard Business School*, 1-29.
- M-Brain - News Monitoring. (2016). Mexico: La Comer and Comercial Mexicana fight for customers. *M-Brain - News Monitoring London Daily English*.
- McGrath, R. G. (2012). How the growth outliers do it. *Harvard Business Review*, 110-116.
- Organización Soriana, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias. (2015). *Informe Anual Soriana*. Monterrey: Soriana.
- Orleans, A., & Sigel, R. (2017). AB InBeV: Brewing an Innovation Strategy. *Stanford Business*.

- Ovans, A. (2015). What is a Business Model? *Harvard Business Review*, 7.
- Pallares, M. (14 de Marzo de 2018). *El Universal*. Obtenido de Soriana desaparecerá a Comercial Mexicana : <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/finanzas/soriana-desaparecera-comercial-mexicana>
- Pickert, K. (2009). A BRIEF HISTORY OF TICKETMASTER. *TIME*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 17.
- Porter, M. E. (1980). The Structural Analysis of Industries. En M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (págs. 3-33). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (January de 2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 1-18.
- Porter, M., Lorsch, J., & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, 62-72.
- Reference for Business. (2021). Ticketmaster - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information. *Reference for Business*.
- Rosado, C. (2017). *Determinar la Mejor Alternativa de Financiamiento con Fuentes Propia o Ajena par aun Proyecto de Inversión en una Empresa*. Machala: UTMACH.

Ross, J. (6 de Marzo de 2020). *Your Business Is Too Complex to Be Digital*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/your-business-is-too-complex-to-be-digital/>

Sáez Hurtado, J. (31 de Agosto de 2021). *¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados?* Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/>

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, 15-42.

Schoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (2013). *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Harvard Business review.

Schrager, J., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: a foundational view. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 81-94.

Starbucks. (15 de 03 de 2021). Obtenido de Starbucks Company Profile: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-profile>

Starbucks. (15 de 03 de 2021). Obtenido de Starbucks Company Timeline: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline>

Superbrands México. (2013). Ticketmaster. *Superbrands México*.

Takahashi, H. (14 de 07 de 2015). *Angélica frenó a Omnilife por 7 años: Jorge Vergara*. Obtenido de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/angelica-freno-a-omnilife-por-7-anos-jorge-vergara/>

Talks, T. (Dirección). (2016). *El sueño mexicano: empezar de cero* | Jorge Vergara Madrigal | TEDxJuriquilla [Película].

The Economist. (06 de Mayo de 2017). *The Economist*. Obtenido de The world's most valuable resource is no longer oil, but data.:

<https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

Ticketmaster.com. (2021). Obtenido de <https://www.ticketmaster.com/about/our-history.html>

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.

Yablon, C. (Noviembre de 2019). The lawyer as accomplice: Cannabis, Uber, Airbnb, and the ethics of advising "disruptive" businesses. *Minnesota Law Review*, 104(1), 309-384.

Yahoo! (15 de 03 de 2021). Obtenido de Yahoo! Finance:

https://finance.yahoo.com/quote/SBUX/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGHwcpEpA9EdsaiUugJ3B3ztSbyesp5aJkHPRQoF8kE4N_rsRc7l-GglQsgkz2X9SGvGZyujAUpqe8TSYAfshPdAllWv-borDNNXNNn132cOZpn1SN5N4lftq4tP7HV752-OsVex