

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



Estudio de caso: Estrategia de *Andrews* para buscar el liderazgo en la industria *Capstone*

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

Presenta: **ANTONIO FONSECA ISUNZA, VIRIDIANA GONZÁLEZ ALMADA, MIGUEL ÁNGEL LEPE JIMÉNEZ, Y SAMUEL OMAR VENEGAS LUÉVANOS**

Asesora **LUCÍA DE OBESO GÓMEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 29 de noviembre de 2022.

Agradecimientos

Agradezco a mi esposa Gaby, a mis hijas Alejandra y Maritere y mis nietos Santiago, Paula y Leonardo por haberme apoyado durante este largo camino de cuatro años, dedicados a conseguir este objetivo personal. A mi padre el Pollito por ser el pilar en mi vida. Con dedicatoria muy especial a mi hijo Tony, a mi madre Doña Rosita y a mi hermano Ulises quienes se adelantaron en el camino, pero de seguro me están echando porras desde el cielo. Finalmente, a los profesores de asignatura que compartieron sus conocimientos conmigo y a todos mis compañeros que me tocaron en cada una de las materias de la maestría; pero en especial a Viridiana, Miguel Ángel y Samuel por permitirme pertenecer a su equipo de trabajo en los momentos más difíciles de mi vida.

-Antonio Fonseca Isunza-

Doy las gracias a mi familia: a mis papás Rocío y Ernesto y a mis hermanos Andrea y Ernesto, por siempre impulsarme a ser mejor persona y seguir aprendiendo, pero sobre todo por haber sido un gran apoyo emocional durante estos cuatro años y ayudarme a no darme por vencida en ninguna circunstancia. Le agradezco especialmente a mi pareja: Diego, por toda su paciencia, amor y motivación, por estar a mi lado, por confiar tanto en mí, por siempre hacerme ver lo fuerte que soy y apoyarme cada día para lograr la culminación de la maestría. Por último, agradezco a mis profesores y compañeros, por su gran esfuerzo y todos sus conocimientos compartidos.

-Viridiana González Almada-

Estaré eternamente agradecido con la vida por darme la gran oportunidad de tener estudios muy privilegiados, con mi capacidad de aprendizaje, dedicación y perseverancia que me han ayudado a motivarme y a elegir el camino de una constante preparación académica. De

la misma manera, agradeceré por siempre la educación que tuve de mis padres y por siempre creer en mi competitividad, especialmente por el gran sueño de mi papá Jacobo Lepe (fallecido) de ver a su hijo graduado y por creer firmemente en que llegaría a ser un gran profesional, donde quiera que esté, sé que está muy orgulloso de este logro que es suyo también. Gracias a mi madre por siempre dejarme ser y apoyarme en mis decisiones.

Agradezco a mi empresa actual, *HP Inc*, y a su programa de apoyo al talento profesional para gerentes por su apoyo para cursar esta maestría (*MBA*) en esta gran institución *ITESO*.

Por último, agradezco a mis compañeros y profesores que hicieron de mi paso en este camino una muy grata y enriquecedora experiencia.

Les estaré eternamente agradecido y mi compromiso será el de contribuir a la riqueza que he adquirido en estos años de experiencias.

-Miguel Ángel Lepe Jiménez-

Agradezco a mi esposa Alejandra Hernández y a mis hijos Karol y Kaanek el apoyo incondicional y el tiempo que utilicé de ellos para conseguir este paso en mi carrera profesional. Son el motivo y la inspiración en cada momento dentro de mi vida.

Agradezco a mi familia, padres y hermanos así como suegros y cuñados por su motivación y a la empresa Adiseo, tanto a los directivos que dieron el sí para su apoyo económico como a Cesar Vázquez por confiar en mí y ser un tutor durante todo este tiempo.

-Samuel Omar Venegas Luévanos-

Abstract

Este Trabajo de obtención de Grado presenta el estudio de caso de la empresa *Andrews* en el simulador *Capstone* con la finalidad de obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios del *ITESO*.

El capítulo uno describe el marco teórico relacionado con estrategia, metodología y procesos que la conforman. Además, se estudian casos empresariales que han implementado dichos conceptos para salir adelante en su entorno económico.

Dentro del capítulo dos se describe cómo funciona el simulador *Capstone*, desde los reportes que genera, las áreas que lo componen y las estrategias sugeridas para producir las cinco gamas de sensores que se ofrecen al mercado. también el equipo directivo de *Andrews* determina la estrategia a seguir en un período de ocho años, así como, los objetivos anuales, de corto plazo y de largo plazo.

En los capítulos tres al seis, se muestran los resultados de *Andrews* tras la toma de decisiones en cada uno de los bienios dentro de cada una de las áreas: investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, calidad *TQM*, recursos humanos y finanzas. Se revisan los indicadores del *Balanced Scorecard* y se comparan contra las demás empresas, analizando así si es necesario hacer modificaciones a las tácticas

Por último, en el capítulo siete, cada integrante del equipo *Andrews* concluye de manera personal la experiencia de graduarse a través de la modalidad de estudio de caso y de haber cursado el posgrado en Administración de Empresas en el *ITESO*.

Palabras clave: Simulador, *Capstone*, *Capsim*, *Balanced Scorecard*, estrategia, *Andrews*.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	10
1.1 Introducción.....	11
1.2 Planeación estratégica.....	11
1.2.1 Análisis del entorno (cinco fuerzas de Porter).....	13
1.2.2 Definición de Estrategia	16
1.2.3 Fuentes de posicionamiento.....	17
1.2.4 Concesiones	19
1.2.5 Estrategias genéricas.....	20
1.2.6 Balanced Scorecard	22
1.2.7 Conclusión planeación estratégica.....	24
1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: <i>AB InBev</i>	24
1.3.1 Recursos clave	26
1.3.1.1 Recursos clave AB InBev.....	28
1.3.2 Capacidades Dinámicas.....	29
1.3.2.1 Capacidades Necesarias para la Innovación en VUCA.....	29
1.3.2.2 Capacidades Dinámicas de AB InBev.....	31
1.4 Crecimiento en las empresas: <i>Starbucks y Panera</i>	34
1.4.1 Estrategias de crecimiento	35
1.4.2 Estrategia genérica de Starbucks	38
1.4.3 Estrategia de Crecimiento de Starbucks	40
1.4.4 Conclusión Caso Starbucks	41
1.4.5 Financiando el crecimiento.....	42
1.4.6 Efectos secundarios del crecimiento.....	46
1.4.7 Indicadores clave de desempeño para el crecimiento.....	48
1.4.8 Estrategia genérica de Panera	50
1.4.8.1 Estrategias de crecimiento aplicadas por Panera.....	52
1.4.8.2 Conclusiones caso Panera.....	54
1.5 Liderazgo estratégico: Marisa Lazo	54
1.5.1 Habilidades de Liderazgo estratégico.....	55
1.5.2 El caso de Marisa Lazo Corvera.....	58
1.5.3 Toma de decisiones	60
1.5.4 El reto del CEO sobre los resultados	66
1.6 Modelos de negocios transformadores y su ética: <i>Uber</i>	68

1.6.1 Estrategias genéricas Uber.....	69
1.6.2 Estrategias de Crecimiento aplicadas por Uber.....	70
1.6.3 Uber y la transformación de su industria.....	71
1.6.4 Problemas éticos de Uber.....	73
1.6.5 Conclusiones caso Uber.....	75
1.7 Modelo de negocio digital: <i>Match Group Inc</i>	75
1.7.1 Historia de Match Group Inc.....	77
1.7.2 Modelo de negocio digital de Match Group - Tinder.....	80
1.8 Trabajo desde casa o remoto.....	82
1.9 Conclusiones capítulo 1.....	84
CAPÍTULO 2.....	85
2.1 Introducción.....	86
2.2 Introducción a Capstone.....	86
2.2.1 Preferencias de los consumidores.....	86
2.2.2 Clientes.....	88
2.2.3 Las fuerzas competitivas.....	89
2.3 Estrategias genéricas de <i>Capstone</i>	90
2.4 Empresa <i>Andrews</i>	91
2.4.1 Misión.....	91
2.4.2 Visión.....	91
2.4.3 Valores: Responsabilidad, Sencillez y Lealtad.....	91
2.4.4 Organigrama.....	92
2.5 Estrategia general de empresa <i>Andrews</i>	94
2.5.1 Tácticas empresa <i>Andrews</i>	94
2.6 Modelo de Negocios (<i>CANVAS</i>).....	97
2.7 Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo.....	97
2.8 Conclusiones.....	99
CAPÍTULO 3.....	100
3.1 Introducción.....	101
3.2 Análisis del panorama de la industria.....	101
3.2.1 BSC General.....	101
3.2.2 Estrategia de los competidores.....	102
3.3 Resultados de la empresa.....	105
3.3.1 Semáforo BSC.....	105

3.3.3 Traditional 2023-2024	108
3.3.4 Low End	111
3.3.5 High End 2023-2024	113
3.3.6 Performance 2023-2024	116
3.3.7 Size	119
3.3.8 Recursos Humanos	121
3.3.9 Finanzas	122
3.3.9.1 Mercado de Valores.....	125
3.3.9.2 Capitalización del mercado	126
3.3.9.3 Política de Dividendos.....	127
3.4 Conclusiones.....	127
CAPÍTULO 4	129
4.1 Introducción.....	130
4.2 Análisis del panorama de la industria.....	130
4.2.1 BSC General	130
4.2.2 Estrategia de los competidores	131
4.3 Resultados de la empresa.....	133
4.3.1 Semáforo BSC	133
4.3.1.1 Indicadores a largo plazo Recap año 2026	135
4.3.2 Traditional 2025-2026	137
4.3.3 Low End 2025-2026	140
4.3.4 High End 2025-2026	142
4.3.5 Performance 2025-2026	145
4.3.6 Size 2025-2026.....	149
4.3.7 Recursos Humanos	151
4.3.8 TQM 2025-2026.....	151
4.3.9 Finanzas	153
4.3.9.1 Mercado de Valores.....	157
4.3.9.2 Capitalización del mercado	159
4.3.9.3 Política de Dividendos.....	159
4.4 Conclusiones.....	161
CAPÍTULO 5	162
5.1 Introducción.....	163
5.2 Análisis del panorama de la industria.....	163

5.2.1 BSC General	163
5.2.2 Estrategia de los competidores	164
5.3 Resultados de la empresa.....	167
5.3.1 Semáforo BSC	167
5.3.2 Traditional 2027-2028	169
5.3.3. Low End 2027-2028	172
5.3.4 High End 2027-2028	174
5.3.5 Performance 2027-2028	177
3.3.6 Size 2027-2028	180
5.3.7 Recursos Humanos	182
5.3.8 TQM 2027-2028.....	183
5.3.9 Finanzas	185
5.3.9.1 Mercado de Valores.....	189
5.3.9.2 Capitalización del mercado	190
5.3.9.3 Política de Dividendos.....	190
5.4 Conclusiones.....	191
CAPÍTULO 6	192
6.1 Introducción.....	193
6.2 Análisis del panorama de la industria.....	193
6.2.1 BSC General	193
6.2.2 Estrategia de los competidores	194
6.3 Resultados de la empresa.....	196
6.3.1 Semáforo BSC	196
6.3.1.1 Indicadores a largo plazo Recap año 2030	199
6.3.2 Traditional 2029-2030	200
6.3.3 Low End 2029-2030	203
6.3.4 High End 2029-2030	205
6.3.5 Performance 2029-2030	208
6.3.6 Size 2029-2030	211
6.3.7 Recursos Humanos 2029-2030.....	213
6.3.8 TQM 2029-2030	214
6.3.9 Finanzas	216
6.3.9.1 Mercado de Valores.....	220
6.3.9.2 Capitalización del mercado	221

6.3.9.3 Política de Dividendos.....	222
6.4 Conclusiones.....	223
CAPÍTULO 7	224
7.1 Introducción.....	225
7.2 La competencia en <i>CAPSTONE</i>	225
7.2.1 Estrategia de Andrews	225
7.2.2 Dificultades en el proceso.....	228
7.2.3 El tercer lugar en la competencia total	229
7.2.4 Aportaciones del simulador para enfrentar situaciones reales.....	230
7.3 La modalidad de estudio de caso de una empresa del simulador <i>Capstone</i>	231
7.3.1 Antonio Fonseca Isunza	231
7.3.2 Miguel Ángel Lepe Jiménez.....	232
7.3.3 Samuel Omar Venegas Luevanos.....	234
7.3.4 Viridiana González Almada	235
7.4 El paso por la Maestría estudiada en ITESO.....	237
7.4.1 Antonio Fonseca Isunza	237
7.4.2 Miguel Ángel Lepe Jiménez.....	238
7.4.3 Samuel Omar Venegas Luevanos.....	239
7.4.4 Viridiana González Almada	240
7.5 Conclusiones.....	242

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

Dirigir una empresa y llevarla por buen camino conlleva mucho más que simplemente tener buenas ideas y ejecutarlas.

En este primer capítulo, se presenta la teoría respecto a cómo realizar la planeación estratégica teniendo claras las bases de la empresa, pero también conociendo el exterior, el entorno económico y social que la rodea y los diferentes factores que pueden afectar la estrategia propuesta para destacar de la competencia

También se presentan los modelos transformadores y su ética, por último, se verán los modelos de negocio digitales, tan importantes en esta época y cómo la pandemia por *COVID-19* ha modificado la forma de trabajar en todas las ramas de la economía y la sociedad. Toda esta teoría se aterriza en casos de estudios de empresas multinacionales tal como *Starbucks*, *Panera* y *Uber*.

1.2 Planeación estratégica

Son muchas las consideraciones que deben de tomarse en cuenta al abrir una nueva empresa, aunque también cuando de realizar un cambio se trata, debido a factores internos o externos que están debilitando el posicionamiento competitivo en la industria en donde se busca tener éxito. Sin embargo, son principalmente el desarrollo de estrategias sólidas y de una ejecución impecable lo que empresarios requerirán al momento de enfrentar obstáculos para lograr los objetivos que, además, deberán estar alineados a la misión, visión y valores de la compañía.

Conocer la ruta para llegar de un punto a otro facilita la toma de decisiones para solventar cualquier imprevisto que pueda existir; la elección de una ruta en particular en vez de otra permitirá trazar el sentido al cual marchar y brindará el mapa completo del entorno a enfrentar. Así pues, la planeación estrategia es esta ruta que una empresa trazará

para cumplir los objetivos deseados. Hill y Jones (2012) mencionan que realizar un plan estratégico impacta positivamente en el desempeño de las empresas. Muchas veces las compañías no saben que cuentan con uno, ya que no tiene un orden, ni estructura. Es a través del desarrollo de planes, tácticas, modelos y estrategias que las empresas obtendrán ventajas competitivas dentro de la industria en la que se desempeñan y son estas ventajas competitivas el principal objetivo de la creación de estrategias.

Se dice que cuando la estrategia de una empresa resulta en mejor desempeño, cuenta ya con una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2012). Es responsabilidad de la compañía contar con un liderazgo estratégico para permitir, a través de técnicas y de un proceso de creación de estrategias, que ayude a lograr la maximización de las ganancias para los accionistas.

En el proceso formal de planeación estratégica propuesto por Hill y Jones (2012), existen cinco pasos:

- Seleccionar la misión, visión y principales objetivos
- Analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas
- Analizar el ambiente interno para identificar fortalezas y debilidades
- Seleccionar las estrategias
- Implementación

Este proceso de planeación permitirá utilizar el análisis profundo del posicionamiento que tiene la empresa

La implementación estratégica implica diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control para poner en marcha las estrategias previamente seleccionadas (Hill & Jones, 2012).

1.2.1 Análisis del entorno (cinco fuerzas de Porter)

La importancia de contar con una estrategia competitiva radica en comparar cualquier empresa con su entorno, realizando un análisis exhaustivo de las variables que impactan, por un lado la participación en el mercado de dicha compañía, y por otro, los factores intangibles que permiten a las empresas realizar ajustes para mantener una postura donde el principal objetivo sea cumplir con los objetivos tratando de ser lo más rentables posibles comparado con otras compañías dentro de la misma industria, la cual se define como “el grupo de firmas que producen productos similares entre cada uno” (Porter M. E., 2008).

El objetivo de una estrategia competitiva para una unidad de negocio dentro de una industria es encontrar el posicionamiento dentro de la misma donde la empresa pueda defenderse por sí misma de las fuerzas competitivas o desde donde pueda influenciarse de ellas a su favor (Porter M. E., 2008).

Estas fuerzas competitivas que menciona Porter (2008) son una guía para determinar el posicionamiento a través de un análisis estructural en donde se identificarán los factores que pueden interferir desde fuera a la estrategia de una empresa, es decir un análisis del entorno, A continuación, se detalla brevemente en que consiste cada una de ellas:

- Amenaza de nuevos entrantes; la amenaza de nuevos entrantes en una industria determina la fuerza de esta amenaza, y depende de las llamadas barreras de entrada, las cuales son:

- a) Economías de escala: organizaciones cuyos costos unitarios son disminuidos mediante procesos estándares y de automatización; depende de la venta de alto volumen. Este rubro desmotiva la entrada de nuevos participantes, ya que les obliga a ofrecer precios agresivos para competir.
- b) Diferenciación de producto: las empresas ya establecidas en el ramo cuentan con una marca que les ha permitido ganar la lealtad de sus clientes, como resultado de la mercadotecnia, servicio al cliente, diversidad de productos y/o servicios por el simple hecho de ser los iniciadores en esa industria.
- c) Capital inicial: inversión de recursos financieros para incrementar la competitividad de la empresa. El recurso se usa en bienes intangibles, como en mercadotecnia o investigación y desarrollo, por lo que son recursos irrecuperables y una apuesta audaz para las compañías que tiene bajos recursos.
- d) Diversificación de costos: representa el costo de cambiar algún proveedor, ya que significa invertir en capacitación especializada, inversión en maquinaria, aplicación de pruebas, entre otros.
- e) Acceso a canales de distribución: las nuevas compañías deberán ganarse al mercado con su preferencia, aunque la necesidad del servicio o producto está cubierta por otras compañías.
- f) Desventaja de costos independientes: en empresas establecidas se puede contar con otras ventajas como la posición geográfica, contar con experiencia perfeccionada por la operación, personal capacitado, tecnología definida, entre otras.

g) Política gubernamentales: normas y políticas establecidas por el gobierno para tener el control y la operación de la industria que representan barreras de entrada para los nuevos competidores porque tienen que invertir recurso para iniciar.

- Rivalidad entre competidores existentes; existen diversos factores que impactan el nivel de rivalidad existente entre empresas, esta fuerza es alta en las industrias en donde competidores numerosos o de igual fuerza, el crecimiento es lento, los costos fijos y de almacenamiento son altos, existe una falta de diferenciación, los costos de cambiar de proveedor son bajos, existe sobrecapacidad en la producción y altas barreras de salida.
- Productos sustitutos; las empresas deben estar alerta de los participantes en el mercado que puedan cumplir con un producto similar las necesidades de los clientes, la esta fuerza será alta si los mencionados sustitutos mejoran la relación precio-desempeño o son producidos por industrias con altas ganancias.
- Poder de negociación de los clientes; los clientes son poderosos en ciertas circunstancias, por ejemplo: cuando las compras de un consumidor específico representa un alto porcentaje de las ventas totales de la industria, son productos estándares, cambiar de comprador es costoso o cuando dicho comprador tiene mucha información y puede integrarse hacia atrás es decir producir los bienes que compra o los servicios que se le prestan (Porter M. E., 2008).
- Poder de negociación de proveedores; en este caso la fuerza es alta cuando hay pocos proveedores que surten a toda la industria y por lo tanto el costo de

cambiarlos es alto, pueden integrarse hacia adelante en la cadena de suministros o cuando ofrecen bienes o servicios muy diferenciados (Porter M. E., 2008).

El análisis detallado y estructural que resulta de guiarse de las cinco fuerzas competitivas permitirá a las empresas desarrollar su estrategia enfocada en contrarrestar las amenazas e identificar las áreas de oportunidad que tiene ante su entorno.

1.2.2 Definición de Estrategia

El constante y acelerado cambio al que las empresas están expuestas principalmente cuando se habla de innovación, mejora tecnológica, ajuste de procesos, entre otros, ha llevado a los directores a implementar estrategias para cubrir la demanda con una oferta de calidad siempre pensando en innovar. Sin embargo, se ha manipulado tanto este concepto que realmente las compañías lo que han estado haciendo es aplicar técnicas para obtener una eficacia operacional, donde a través de reingenierías o procesos de gestión del cambio logran enfocarse en muchas áreas internas dejando un poco de lado la competencia de mercado.

Olvidan que una estrategia es aquella que integrará la eficiencia y eficacia para lograr la diferenciación, es decir, saber seleccionar las actividades que llevarán al consumidor a elegir a una u otra empresa, además de ejecutar estas acciones orientadas al negocio de manera adecuada.

Dejando más claro el concepto, la eficacia operacional significa realizar las mismas actividades, pero de mejor forma que los rivales, por el contrario, “la estrategia competitiva consiste en ser diferentes”. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter M. E., 2011). Gracias al desarrollo de una buena estrategia es que algunas empresas han logrado ser pioneros en

industrias ya consolidadas, ya que se han atrevido a desafiar a los más escépticos con sus nuevas tecnologías o ideas creativas para penetrar nuevos mercados.

Por ejemplo, *Natura* es una empresa que logró separarse de su competencia en una industria bastante competitiva como es la de belleza y el cuidado personal, la cual con sus 234 billones de dólares estimados en 2004 y con un crecimiento sostenido de al menos 5% desde 1999 ha ido progresando exponencialmente (Jones & De Pinho , 2012).

Natura, es una organización brasileña, creada en 1969 en Sao Paulo, Brasil que logró a través de su estrategia de comercio justo, y utilizando materia prima de manera sustentable de los rincones del Amazonas y conectando con sus clientes de puerta en puerta ha logrado expandir su mercado de manera internacional expandiendo sus operaciones primero en México, Colombia y Venezuela, para después incursionar en Francia, cuna de la industria de belleza y casa de su principal competencia comercial que es *L'Oreal*.

Su lema, *well being/being well* concepto que se refiere a la relación placentera y armoniosa entre uno mismo y su cuerpo, así como una relación de reconocimiento y empatía hacía con otros y hacía la naturaleza, ha contribuido según los directores de *Natura* a fortalecer las relaciones con toda la cadena de valor y ha sido clave para lograr la diferenciación de sus productos (Jones & De Pinho , 2012).

1.2.3 Fuentes de posicionamiento

Debido a las altas demandas de los clientes, las empresas han implementado distintas herramientas para mantenerse en tendencia, olvidando por completo el posicionamiento estratégico y con ello disminuyendo los retornos de capital y limitando la capacidad de inversiones a largo plazo.

El posicionamiento estratégico dará la pauta a las empresas acerca del segmento que quieren atender y como cubrirán sus expectativas, Existen tres tipos (Porter M. E., 2011):

- a) Posicionamiento basado en la variedad: el oferente tiene la capacidad de entregar una variedad de productos para una misma necesidad. Normalmente se da cuando una empresa es líder en el mercado de una línea de productos en específico y que podrá especializarse con un entregable de la más alta calidad.
- b) Posicionamiento basado en las necesidades: más enfocado en la forma tradicional de segmentación de mercado. Existen clientes con diferentes necesidades y el oferente podrá entregar dentro de su portafolio un producto diferenciado para cada una de esas necesidades. Resolverá distintas necesidades de varios grupos de clientes a través de la variedad.
- c) Posicionamiento basado en el acceso: se refiere a las actividades que permitirán entrar a una marca en un mercado específico, basado en la tropicalización de un producto o servicio hacia cierto segmento que podría ser geográfico, de cantidad o alguna otra característica que permita a través de la personalización y la presencia de la marca penetrar en donde otras marcas no lo han logrado.

El posicionamiento estratégico en el que *Natura* se encuentra está centrado en la variedad que a través de las diferentes líneas de cosméticos y productos para el cuidado de la salud brinda al consumidor distintas alternativas para diferentes grupos demográficos, sin embargo, también se encuentra en un posicionamiento basado en necesidades tomando en cuenta el segmento al que estos productos van dirigidos económicamente hablando, siendo un rango medio alto.

1.2.4 Concesiones

En la búsqueda de las empresas a tener mayor posicionamiento y participación en el mercado objetivo, muchas veces se toman decisiones para incursionar en un segmento previamente no explorado y las empresas entonces pierden el enfoque a lo que originalmente habían estipulado. No se trata de no abrirse a nuevas posibilidades, sino de hacerlo de una manera organizada y con estrategia (Porter M. E., 2011). Las empresas entonces deberán forzosamente realizar concesiones para proteger el mercado, viéndose en la necesidad de elegir qué acciones hacer y cuales no hacer. Es una forma de tener barreras a la entrada. Las concesiones pueden darse por tres variables (Porter M. E., 2011):

- Contradicciones en la imagen o reputación, aquellas empresas que confunden a su público con dos productos que contradicen su esencia. En ocasiones se puede llegar a dañar la reputación incluso de la marca.
- De las mismas actividades, diferentes líneas de negocio requerirán flexibilidad en la configuración de los productos, maquinaria, diferentes equipos de trabajo, y por supuesto diferente estrategia.
- Coordinación y control interno, confusión entre los colaboradores sobre la estrategia dependiendo del producto o servicio, las operaciones cotidianas pueden verse obstaculizadas.

Porter (2011) menciona que las concesiones crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa. Es así como se impiden las prácticas monopólicas o de reposicionamiento, manteniendo a veces un balance adecuado entre peces y tiburones dentro del mercado, sin ser garantía de que no existan conversiones efectivas.

Para el caso *Natura* una de las concesiones que tuvo que realizar es cambiar la forma en la cual atendían el mercado en Brasil originalmente, el cual era de puerta en puerta, ya que una vez se estableció en París tuvo que ser a través de una tienda minorista. Adaptaron sus productos y sus sistemas de distribución dependiendo del país en el que estuviesen realizando operaciones.

Así mismo, desde el inicio *Natura* se posicionó en el mercado a través del mensaje de sustentabilidad y de comercio justo hacía sus proveedores y clientes, utilizando materias primas con componentes orgánicos y utilizando empaques reciclables, así pues, se ha mantenido firme sin dejarse intimidar por las grandes marcas competidoras ni tampoco dejarse seducir por un segmento distinto de mercado al cual pertenece.

1.2.5 Estrategias genéricas

Para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas, Porter (1980) propone tres estrategias generales llamadas genéricas, para implementarlas las empresas deberán de tener un alto compromiso en la ejecución y sólidos acuerdos organizacionales, dichas estrategias se presentan en la ilustración 1.

- Liderazgo global en costos, esta estrategia está centrada en mantener los costos bajos a través de un control minucioso en áreas internas sobre todo en el área de investigación y desarrollo. El objetivo es maximizar los recursos en la manufactura, operación y venta de un nuevo producto o servicio. Esto permitirá mantener márgenes más saludables que la competencia, así como protegerse contra compradores y proveedores de poder. Normalmente esta estrategia es más fácil de implementar cuando se cuenta con buena participación de mercado.
- Diferenciación, creando un producto o servicio etiquetado en la industria como único. Esto se puede lograr a través del diseño e imagen de la marca, tecnología

específica, características especiales, el servicio al cliente que la empresa implemente en todo el proceso de venta, o inclusive a través de una colaboración multimarca que sume valor producto o servicio ofrecido. Bien implementada, permitirá acceder a un mercado de lealtad en la que el precio podría pasar a ser algo secundario y así obtener mayores ganancias.

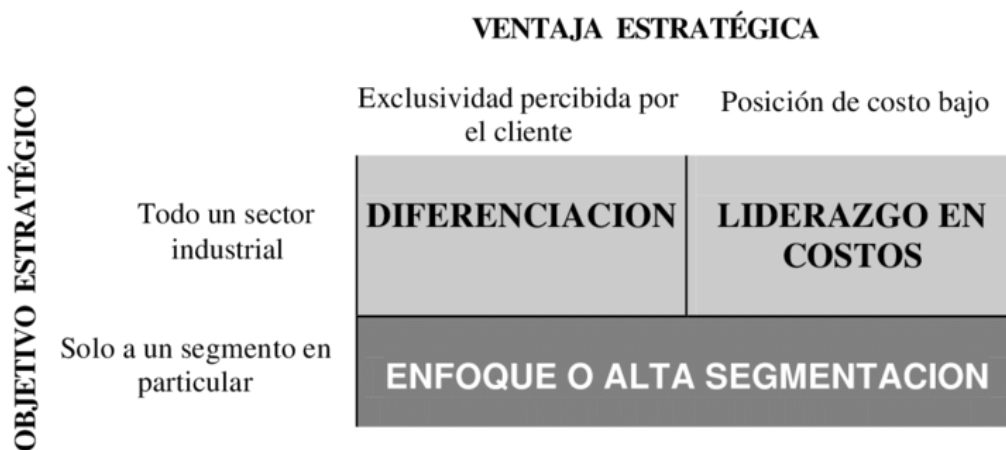
El riesgo de la diferenciación es el alto costo que puede llevar a crear un producto diferenciado, así como las concesiones que podrían realizarse con tal de realizar un trabajo previo de investigación, inversiones en tecnología, materiales de alta calidad, etc. Por último, que no todos los clientes estarán dispuestos a pagar un sobre precio por la diferencia ofrecida.

Natura, por ejemplo, logró diferenciarse a través de la oferta de sus productos desarrollados con base en materias primas orgánicas obtenidas del Amazonas, logrando además buena calidad en la presentación y calidad en sus productos. Otro factor de diferenciación fue la forma de penetrar el mercado, con un sistema de distribución masivo y a través de recomendación puerta en puerta.

- Enfoque, también conocida como segmentación, se refiere a la forma tradicional de ir al mercado enfocándose en un grupo particular, el cual tendrá rasgos predefinidos ya sea por edad, localización, estilo de vida, o por objetivo específico en la compra.

La ventaja competitiva a través del uso de la segmentación es que la compañía diseñará sus estrategias muy personalizadas a un grupo particular. Por otro lado, el riesgo es la menor participación de mercado, así como la problemática de tener que elegir en muchos casos entre rendimiento y venta masiva.

Ilustración 1. Estrategias genéricas



Nota: tomado de Porter (1980)

Si las empresas no logran desde un inicio desarrollar su planeación con base en alguna de las tres estrategias genéricas, estarán en una posición de estancamiento, donde arriesgarán entre otras cosas, posicionamiento de mercado, capital para inversión, serán poco rentables y tendrán pérdida de clientes en ambos carriles de la carretera (Porter M. E., 1980).

1.2.6 *Balanced Scorecard*

Para que las empresas logren el cumplimiento de los objetivos esperados, se diseñaran estrategias, actividades y se utilizarán herramientas orientadas con ese fin, las cuales deberán contar con un sistema de medición para saber que las cosas van de acuerdo con lo pactado.

Normalmente eran las finanzas las que reflejan de forma más explícita si las estrategias eran exitosas, sin embargo, con el paso del tiempo los directores se dieron cuenta que no solo había que medir este aspecto, sino también las métricas operacionales de la empresa, puesto que los números no podrán reflejar todas áreas de la empresa así como el funcionamiento correcto o incorrecto de cada una de ellas.

Para ello, Kaplan y Norton (2005) han desarrollado un método de medición conocido como *Balanced Scorecard (BSC)*, el cual incluye métricas financieras que reflejarán las acciones previamente tomadas y se complementará con operacionales como satisfacción del cliente, procesos internos, y actividades de mejora e innovación para la compañía.

El *BSC* permitirá a los directores obtener información relevante desde cuatro distintas perspectivas (Kaplan & Norton , 2005):

- ¿Cómo ven los clientes a la empresa? (perspectiva cliente), tomando en cuenta que el cliente debe estar al centro de todo lo que la compañía hace, y que las acciones de la empresa deberán estar orientadas en mejorar los tiempos, calidad, desarrollo, servicio y costos.
- ¿En qué debe ser mejor la empresa? (perspectiva interna), los líderes de área deberán de revisar constantemente que los procesos internos estén alineados siempre para generar impacto en las necesidades del cliente. Además de los procesos, revisar que las competencias de los colaboradores y la tecnología que la compañía tiene sean suficiente para cumplir y exceder lo que se requiere.
- ¿Se puede continuar mejorando y generando valor? (perspectiva de aprendizaje e innovación), mejora continua en los procesos, pero también innovación y adaptación mientras que los mercados van cambiando constantemente. Aquí se mide la habilidad que tiene la empresa para innovar, mejorar, y aprender, con el objetivo de agregar valor a las expectativas de los clientes.
- ¿Cómo ven los accionistas a la empresa? (perspectiva financiera), rendimiento, crecimiento y valor de las acciones en el mercado son las métricas financieras que

indicaran si la implementación y ejecución de la compañía están aportando los resultados esperados en la estrategia.

El éxito del método de medición del *BSC* es que los directores deberán de ser capaces de traducir correctamente tanto las métricas operacionales como financieras y tener una perspectiva más global de los puntos importantes a revisar, ya que la buena implementación de esta herramienta no será tampoco garantía de lograr el éxito.

1.2.7 Conclusión planeación estratégica

Las nuevas formas de hacer negocio conforme los tiempos pasan obligan a las empresas a buscar nuevas alternativas de mejora. Desarrollar desde el inicio una adecuada estrategia, saber en qué mercado se quiere participar, de qué forma se atenderá y atacará es sumamente importante para cumplir con los objetivos pactados.

Los directores serán los principales responsables en comunicar la estrategia a cada área, pero será responsabilidad de todos los colaboradores de que se ejecute adecuadamente, por eso es importante que sea clara y se informe a todas las áreas, así entre más personas tengan la visión más comprometidos se sentirán en aportar desde su rol a los objetivos generales.

1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: *AB InBev*

En la naturaleza, como en la vida económica y financiera de las empresas, los más fuertes y mejor dotados, terminan absorbiendo a los pequeños negocios para convertirse en gigantes corporativos y no solo en un país sino hasta en varios continentes. Este es el caso que ha vivido la empresa cervecera *AB InBev*.

En esta sección se revisará como ha crecido *AB InBev* para adaptarse al cambiante mundo de la cerveza con las tendencias del mercado, la adopción de nuevas tecnologías para llegar más cerca y rápido a sus clientes y el crecimiento cada vez más abrumador de

las cervezas artesanales, que en lugar de representar una amenaza se vislumbra como una oportunidad de mercado.

AB inBev tiene su antecedente en la empresa belga *Interbrew* fundada en 1987. En 1989 la cervecera brasileña *Ambev* compra *Brahma* además de completar algunas adquisiciones en Argentina y Venezuela, esta última se fusionó con su rival *Antarctica*. Y en el 2004, se concreta la fusión con la empresa belga *Interbrew*, para formar *InBev* (Orleans & Siegel, 2017).

Después, en el 2008 adquieren la empresa estadounidense más importante, *Anheuser-Busch*, así se formó *AB InBev* (Orleans & Siegel, 2017), en la ilustración 2 se podrá observar la presencia mundial de la compañía.

Ilustración 2: Presencia mundial de AB InBev



Nota: Imagen de Facebook de AB InBev (2020)

AB InBev es la empresa que produce cervezas de marca global como *Budweiser*, *Corona Extra*, *Stella Artois* y *Beck's*, *Bud Light*, *Brahma*, *Quilmes*, *Michelob*, *Negra Modelo* y *Modelo Especial* entre muchas otras (Pedrortega, 2021). Siguiendo con él crecimiento, en el 2016, compran la cervecera británica *SABMiller Plc*, (Orleans & Siegel, 2017). En la ilustración dos aparecen algunas marcas de *AB InBev* en los continentes.

En la actualidad, *AB InBev* cuenta con más de 200,000 empleados, demostrando su cultura organizacional bajo tres principios: Sueño, Gente y Cultura (Orleans & Siegel, 2017).

De acuerdo con las estrategias genéricas de Porter (1980), *AB InBev* aplica el liderazgo en costos, buscando ser competitivo en precio para colocarse por volumen en el mercado.

1.3.1 Recursos clave

La Visión Basada en Recursos (*RBV*) ayuda a tener un panorama más amplio en las compañías, mezcla el análisis interno y el análisis externo del entorno y la industria y ayuda a explicar por qué algunas empresas son más exitosas que otras.

Ser exitoso no es cuestión de suerte o de simplemente tener buenas ideas. Se debe de contar con activos tangibles e intangibles, así como capacidades, estos son los que determinan que tan efectiva y eficiente es una compañía (Collins & Montgomery, 2009).

En cuanto a los recursos clave tangibles, se puede mencionar a los lugares físicos como las oficinas o almacenes, así como la maquinaria y el equipo que se utiliza y en cuanto a los intangibles puede ser las marcas, las patentes o las capacidades.

Como mencionan Collins y Montgomery (2009), la ventaja competitiva se da en gran parte gracias a que una empresa posea un recurso valioso, que le ayude a que sus actividades sean mejores y más económicas que la competencia. Los autores proponen hacer las siguientes pruebas que deben cumplir dicho tipo de recursos:

1. Prueba de no imitabilidad: ¿Es difícil de copiar el recurso? Los directivos necesitan crear estrategias donde los recursos sean únicos, no pueden ser adquiridos por la competencia de manera inmediata o son difíciles de recrear.

2. Prueba de durabilidad: ¿Qué tan rápido se deprecia un recurso? Entre más tiempo dure un recurso, será más valioso. Cuando la ventaja competitiva se da gracias a un recurso que se deprecia rápidamente será más difícil mantener una estrategia firme y posicionada.
3. Prueba de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor que genera el recurso? Los beneficios de un recurso no siempre fluyen de manera automática hacia la compañía dueña del recurso, sino que el valor del recurso está sujeto a las negociaciones de los distintos jugadores, como clientes, distribuidores, proveedores y empleados.
4. Prueba de sustituibilidad: ¿Puede un recurso único ser superado por un recurso diferente? Los sustitutos son algo que se debe de considerar donde sea difícil de encontrar un sustituto genérico que pueda brindar una experiencia similar.
5. Prueba de superioridad competitiva ¿Qué recurso es realmente mejor? Las empresas pueden detectar alguna actividad en la que sea bueno y declararla su recurso clave, sin embargo, esto es un error, ver solo al interior, cuando lo indispensable es voltear hacia fuera y realizar un análisis externo, haciendo una desagregación para identificar la superioridad.

Es importante que los directivos construyan sus estrategias realizando las pruebas antes mencionadas para que se aseguren de que sus recursos sean realmente valiosos, viendo no solo al interior de la empresa, sino también al exterior.

Por último, es necesario invertir en recursos, ya que estos se deprecian, es muy importante mejorarlos, no conformarse con ya tener uno bueno, sino optimizarlos de manera constante y añadir nuevos, de esta forma la empresa se podrá mantener vigente y ser exitosa.

1.3.1.1 Recursos clave AB InBev

Los recursos clave principales con los que cuenta *AB InBev* y que lo han posicionado como una de las cerveceras más importantes a nivel mundial son principalmente intangibles, si bien cuentan con un gran producto y una excelente infraestructura, lo que le brinda una ventaja competitiva real se considera que es lo siguiente (Orleans & Siegel, 2017).

1. Su capacidad de respuesta: al tener una oficina de crecimiento disruptivo les ayuda a estar en búsqueda constante de mejoras y a nunca quedarse atrás, ya que permanecen con miras hacia el futuro. Si bien, no son los más innovadores del mercado, tienen una capacidad de respuesta muy rápida aprovechando la inteligencia de datos, lanzando nuevos productos, entrando a nuevos mercados, centrados en el cliente y en las nuevas tecnologías, trabajando de manera ágil. Este recurso es sumamente valioso, ya que es difícil de imitar, durable, difícil de sustituir y al tenerlo *AB InBev* es superior a su competencia.
2. Su gente: *AB InBev* se ha centrado en atraer y motivar a la gente correcta, alineada a su filosofía, motivándolos a ser creativos y a siempre traer nuevas ideas, como se menciona en su sitio web “ambición y compromiso con los resultados es lo que impulsa nuestro éxito” (AB InBev, 2021). Este recurso es uno de los más difíciles de sustituir, si se tiene a un equipo motivado y comprometido. Analizando las pruebas de Collins y Montgomery (2009), también cumple con la parte de durabilidad, ya que, si la filosofía es fuerte, esta se va impregnando a todos los colaboradores y los nuevos, la pueden apropiarse de una manera ágil. A pesar de que la competencia pueda tratar de imitarla, no es tarea sencilla y esto hace a la empresa más fuerte y destacar de la competencia.

AB InBev es muestra de cómo la estrategia puede no ser perfecta, pero si se tienen recursos fuertes y distintos a los del resto, se puede lograr destacar en el mercado y lograr ser líderes a nivel mundial.

1.3.2 Capacidades Dinámicas

El mundo en que las empresas operan actualmente se ha convertido además de riesgoso, más volátil, incierto, complejo y ambiguo (*VUCA* por sus siglas en inglés) (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018). Lidar con los ambientes tan dinámicos demanda cambiar paradigmas, formas de trabajar, tradiciones, incluso el aprendizaje mismo. Para ello se requiere que las personas desarrollen habilidades de adaptación, resiliencia, paciencia, creatividad, entre otras. Pero son los líderes empresariales que deben de estar más preparados para hacer frente a los retos y no solo crear planes detallados de trabajo, sino realizar pruebas utilizando nuevas tecnologías y proyectando mercados cambiantes.

La innovación es cimiento importante para estructurar una estrategia competitiva en terrenos inciertos. Normalmente asociada a la innovación en productos, aunque últimamente encontrando un mejor valor en mejorar los procesos de las compañías, ya que el riesgo de que otra empresa encuentre la forma de implementar un proceso espejo es mucho menor, en referencia a la facilidad que se tiene de adquirir, analizar y realizar una ingeniería inversa a un producto de la competencia.

1.3.2.1 Capacidades Necesarias para la Innovación en VUCA

Existen dos tipos de capacidades que las empresas pueden o no tener, las ordinarias y las dinámicas.

Las capacidades ordinarias se concentran en la producción y ventas de un determinado portafolio de productos y servicios, como lo son manufactura eficiente, mercadotecnia efectiva, sólido relacionamiento con socios, y liderazgo operacional.

Mientras que las dinámicas permiten a las empresas identificar activos y competencias rentables, implementarlas, orquestarlas, y explotarlas con una organización innovadora y ágil (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Las capacidades dinámicas se enfocan en desarrollar una perspectiva mucho más estratégica y pensar no solo en el presente de la empresa, sino en una proyección a largo plazo con la cual no llegue la obsolescencia y el estancamiento. La búsqueda constante de la disrupción es lo que las empresas hoy día buscan, decidiendo en que segmentos entrar, creando nuevas formas de competencia, estableciendo precios, haciendo alianzas, y desarrollando nuevo talento.

A continuación, se describen las principales capacidades dinámicas que, Shoemaker, Heaton y Teece (2018) proponen:

- Dimensionar el cambio: prever el cambio en los mercados antes de que los competidores lo hagan. Es importante para una empresa prevenir ante los posibles movimientos y entender las implicaciones competitivas. Básicamente es detectar señales débiles en el mercado completo, incluyendo regulaciones gubernamentales, desarrollos tecnológicos, tendencias económicas y acontecimientos sociopolíticos.
- Dimensionar oportunidades: encontrar oportunidades en tiempo y forma a través de innovación e implementación de nuevos sistemas que puedan tomar ventaja de los cambios constantes que impactan rápidamente las tendencias y lo novedoso. Esto es más perceptible en industrias como la tecnológica o la ropa, ya que los cambios suceden cada vez más rápido.
- Transformar la empresa: renovaciones organizacionales periódicas son el tercer pilar de las capacidades dinámicas. Esta hace referencia a la permisibilidad de las

empresas a adaptarse y transformarse constantemente a las demandas de los mercados, reinventándose y creando nuevos modelos de negocio. Convertirse de ser empresas con orientación en producto a empresas con orientación al ecosistema entero.

1.3.2.2 Capacidades Dinámicas de AB InBev

A continuación, se presentarán las capacidades dinámicas que *AB InBev* ha aplicado para lograr un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- Dimensionando el cambio: *AB InBev* logró a través de varios años prever la oportunidad de cubrir un nuevo mercado para crecer su posicionamiento de marca y lograr expandir sus horizontes a través de una estrategia orientada en precios. Comenzando en Brasil, logró penetrar a través de adquisiciones y alianzas en Europa, Estados Unidos, México, India, etc. Su visión fue la de tener dentro de su portafolio la cerveza más popular y mejor vendida de cada uno de los países donde se posiciono.

Preparar el camino para nuevas tendencias es parte de ser capaz de ver el cambio venir, por lo que *AB InBev* ha logrado reinventar sus productos y así satisfacer demanda de nuevos mercados. A raíz de tendencias como lo son el cuidado de la cantidad de calorías que se consumen, muchas personas han buscado productos bajos en calorías en prácticamente cualquier grupo alimenticio, y por supuesto, sin dejar a la industria de la cerveza. Es por lo que *AB InBev* introdujo al mercado la *Michelob Ultra* y la primera cerveza orgánica (AB-InBev, 2020).

- Dimensionando oportunidades: Para la segunda capacidad dinámica, el grupo cervecero más grande del mundo ha mantenido una filosofía de crecer la cultura con la que nació la empresa y replicarla a través de su gente. Se han centrado en

contratar personas recién egresados y para puestos de dirección a recién salidos del *Master of Business Administration (MBA)*, así pueden liderar con el ejemplo y enfocarse siempre en los resultados, entrenando y educando a su personal a sentir la cultura desde el principio sin oportunidad que tengan vicios que desestabilicen la estructura de la empresa.

De acuerdo con Siegel y Orleans (2017) otra forma de innovar a través de los procesos internos es la forma en que se manejan los presupuestos, partiendo de una filosofía de presupuesto base cero, que básicamente significa que todos los departamentos inician en cero su presupuesto y a partir de ahí tienen que justificar cada dólar que será utilizado para su plan de gastos del periodo.

- Transformando la empresa: la explosión del internet, seguido de la popularidad de herramientas como el comercio electrónico, la revisión de productos en línea, y las redes sociales ha hecho a los consumidores más educados, mejor informados y tecnológicamente inteligentes. Esta nueva interacción ha causado impacto en muchas empresas y *AB InBev* ha reinventado la forma en que interactúa con sus clientes, a través de la digitalización, desarrollando capacidades de recolección de información, procesamiento de datos, así como la creación de campañas de mercadotecnia personalizado que logren conectar con usuarios específicos.

Para lograr este cometido, el equipo de ventas ha renovado sus tareas de atención, para lo cual se han enfocado en crecer sus capacidades de valor agregado como desarrollo de negocio e inteligencia de producto, mientras que otras tareas como procesamiento de ordenes han sido automatizadas vía digital (Orleans & Siegel, 2017).

Transformar y reinventar la empresa, significa a veces abrirse a nuevas posibilidades y sobre todo a la disrupción. Para esto *AB InBev* contrató a una persona que tendría a cargo un grupo por separado con un nombre distinto, encargado exclusivamente en la innovación.

ZX Ventures fue el nombre asignado a esta unidad de negocio que fue creado estratégicamente para buscar mantenerse siempre a la vanguardia y según las tendencias de mercado. Contrario a la cultura de *AB InBev*, se contrata personal con experiencia que pueda dar una nueva perspectiva sobre bienes subutilizados y encontrar oportunidades que antes no se habían descubierto. Personal con habilidades creativas y que sepan tomar riesgos (Orleans & Siegel, 2017).

Para lograrlo se construyeron cinco equipos, cada uno con un objetivo principal (Orleans & Siegel, 2017):

- Especialidades. Cervezas artesanales
- Comercio electrónico. Desarrollo de plataformas funcionales
- Experiencia en marca. Mayoristas y minoristas
- Fabricación de cerveza casera
- Exploración. Adquisiciones e inversiones de capital para el grupo

El detalle de como *AB InBev* es la empresa más grande de fabricación, comercialización y distribución de cerveza en el mundo es mucho mayor, sin embargo estos puntos relevantes acerca de las capacidades dinámicas que ha desarrollado a lo largo del tiempo, ha hecho que la empresa sea hoy reconocida mundialmente, logrando la consolidación, esto es una base importante de como a pesar de las dificultades que en los últimos años ha tenido esta industria de muchos otros obstáculos a los largo de tantos años, la reinvención , el análisis

interno y externo y la adaptabilidad es fundamental para sobrevivir a la competencia y a los consumidores exigentes.

1.4 Crecimiento en las empresas: *Starbucks* y *Panera*

En un mundo globalizado, como el actual, las empresas ya no compiten a nivel local o nacional, sino contra las empresas de todo el planeta, por lo que cualquier inversor apuesta sobre las organizaciones que crecen bajo presión. Es así como cualquier directivo se encuentra en continua búsqueda de evolución empresarial, tratando de que los inversionistas sigan interesados y esperando que las promesas de incremento sean superiores a lo planeado, para obtener mejores dividendos de las acciones adquiridas (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017).

Los financieros regularmente se concentran en las actividades principales del negocio, ya que generalmente ahí es donde incrementa el precio de las acciones. A los inversores les gustan las empresas que superan las expectativas, aunque los directivos deben establecer objetivos de ventas anuales conservadoras y explicar a través del *ROIC* (*Return on Invested Capital*) la rentabilidad que la empresa invierte en su negocio propio como lo hace *Foot Locker*, *Home Depot*, *Kroger*, *Macy's* y *McDonald's*. Los ejecutivos deben conocer todas las áreas del negocio para encontrar ideas de mejora en sus procesos (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017).

Hay que revisar el negocio para proponer nuevas estrategias e impulsar la mejor línea de producción o ventas. Este análisis se vuelve central ya que muchos directivos no saben cuándo hacer la transición por lo que la creación de valor durante el crecimiento de las empresas proviene de escalar el negocio, no necesariamente de aumentar la rentabilidad.

El crecimiento de los negocios se torna difícil de abandonar, debido a que las empresas no saben cómo ni cuándo cambiar a una estrategia de crecimiento lento, como a

las empresas *Circuit City*, *Austin Reed*, *Linens 'n Things*, *Loehmann's*, *British Home Stores*, *RadioShack* y *Sports Authority*, por lo que estas compañías deben confiar en una estrategia de aumento en los ingresos de sus tiendas más rápido que los gastos. Algunos directivos desconocen las necesidades de capital de las nuevas tiendas y se enfocan solamente en el crecimiento de las ganancias, esta mala práctica lleva a malas decisiones (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017).

Al final del ciclo fiscal de las compañías, directivos e inversores, deben analizar y reconsiderar cuando un alto desarrollo es bueno o malo. Cuanto más grande se vuelve una organización, más difícil es mantener la evolución. Es así como la estabilidad de las sociedades les permite innovar y mantener un incremento constante. Además, con precios transparentes, da confianza a los colaboradores para asumir los riesgos que requiere la experimentación. Las transacciones bien fundamentadas de la firma ayudan a mantener los estándares éticos. Los cambios continuos evitan que una estructura se vuelva obsoleta. El efecto es una formación de alto rendimiento que ofrece resultados consistentes durante un período razonablemente largo frente a la volatilidad del entorno por lo que de esta manera los inversionistas estarán más seguros con sus acciones financieras (McGrath, 2012).

Hacer lo mismo que en el pasado es tentador y podría tener como resultado un crecimiento continuo, sin embargo, esto también puede conducir a un precipicio; los gerentes deben tomar decisiones acertadas y enfocadas a su dirección estratégica, orientada a las prioridades y a una evaluación efectiva, para medir el desempeño de la organización (Kourdi, 2015).

1.4.1 Estrategias de crecimiento

En la actualidad las decisiones estratégicas comprenden un sinnúmero de teorías y conceptos prácticos. El mejor resultado y funcionamiento óptimo a lo largo y ancho de la

organización, así como la penetración en su entorno económico, depende en gran medida de las decisiones de los directores y gerentes de las empresas.

Kourdi (2015) señala como factor de importancia, la búsqueda de buenas estrategias para crecer, haciendo una revisión completa de todo lo que influye en el funcionamiento de la organización, lo que determina la dirección a seguir. Hay que recordar que las organizaciones se encuentran en un ambiente social y económico en continuo movimiento, por lo que un análisis profundo y adecuada interpretación de la situación es de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos. Este autor, destaca el predominio social, cultural y comercial que agita los negocios, el trato con los clientes y sus intereses, así como sus alcances hacia el interior de las organizaciones.

Kourdi (2015) menciona cinco escenarios para crecer una empresa de acuerdo con sus objetivos y los cuales se analizarán pros/contras de cada una de ellas:

1. Crecimiento orgánico: ocurre cuando una empresa utiliza sus propios recursos para crecer; esto se debe principalmente porque al mercado está creciendo, porque la organización se encuentra en una posición ventajosa en comparación con sus rivales o porque se está entrando en un nuevo mercado.
2. Fusiones y adquisiciones: es la forma más rápida para el crecimiento, pero es una de las más difíciles y riesgosas. Existen dos puntos de vista:
 - Fusión entre titanes: provoca que crezca la organización, lo que la convierte en una operación muy riesgosa.
 - Fusiones restantes: son de operación más optimistas y conservadoras. Resultan en economías de escala, eficiencia, estabilidad, mayor potencial de crecimiento por contar con una amplia base de clientes y productos, una

infraestructura de capital intelectual y gestión para hacer frente al cambio del mercado. Requieren para el éxito de prudencia, rapidez y liderazgo.

3. Alianzas estratégicas, asociaciones y empresas conjuntas (actividades de integración): esta estrategia busca crecer en colaboración estrecha con otras sociedades. Para lograr el éxito los objetivos de las compañías involucradas deben ser afines y claramente comprendidos por todos. Se debe cuidar las leyes y regulaciones económicas, así como las normas de competitividad. Esta opción permite agrupar los recursos y alcanzar objetivos complejos que de algún otro modo estarían fuera de su alcance. La integración puede ser:
 - Vertical: involucra a empresas del mismo ramo, pero en diferentes etapas de la cadena de valor, por lo que permite un mayor control sobre el proceso de creación de beneficios a los clientes.
 - Horizontal: esta alianza es la colaborar entre empresas del mismo ramo industrial y en paralelo en la cadena de valor.
4. Diversificación: este tipo de crecimiento requiere que la empresa busque un mercado adicional; puede ser un producto nuevo en un mercado existente o un nuevo producto en un mercado distinto. Se puede lograr con los socios o con un nuevo financiamiento. También puede proveer nuevas habilidades y capacidades favorables, lo que se conoce como diversificación concéntrica ya que se basan en las mismas habilidades, clientes y canales de venta, aunque las aplicaciones se extienden en anillos concéntricos. Algunos de los beneficios son:
 - Eliminar la dependencia excesiva: incluso la dependencia total de pequeño grupo de clientes y difundir el riesgo.

- Hacer el negocio actual más atractivo: mejorar la percepción de marca, servicio al cliente y el porcentaje de mercado.
 - Mejorar la cuota de mercado en ambos negocios: se puede aprovechar la sinergia de los negocios y explotar las ofertas de la mercadotecnia.
5. Especialización: es la cara contraria a la diversificación, porque implica abandonar actividades no esenciales, incluso redefinir y concentrarse en las operaciones principales del negocio. Este tipo de crecimiento requiere hacer las actividades de la empresa lo suficientemente mejor que sus competidores, anticipándose y adaptándose con éxito a los cambios de la industria.

Como se puede observar, las estrategias de crecimiento se traducen en la mejora de la posición competitiva alcanzada hasta ese momento por parte de la empresa. Todas las estructuras buscan crecer, expandirse y llegar a nuevos mercados, pero para tener el éxito que se desea es necesaria contar con una estrategia de crecimiento organizacional, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La mayoría de los directivos comprenden la necesidad de contar con estas estrategias, sin embargo, se les dificulta llevarlas a cabo y deberán tenerlas presente, ya que otras organizaciones pueden ganarles el mercado, deben mantenerse en alerta constante para reinventar el negocio. Planificar el crecimiento empresarial evitará escenarios que afecten a la productividad y a las dinámicas de la organización.

1.4.2 Estrategia genérica de Starbucks

Tomando como base el caso de *Starbucks* (Eriksson, 2011) y realizando la conexión con las estrategias genéricas de Porter (1980), se expone a continuación la estrategia genérica aplicada junto con las políticas y prácticas ejercidas para mantener esta visión.

Starbucks se ha mantenido principalmente en la línea estratégica de la diferenciación, logrando a través de un producto que en su conjunto es único tomando en cuenta la experiencia que implementó Howard Shultz, director de *Starbucks* primero de 1987 al 2000 y luego en una segunda fase desde el 2008 al 2017, la cual se centra en imitar la sensación y momento de recibir un café mientras que el aroma crea una atmosfera agradable, y con una atención personalizada a tal punto de implementar una experiencia como la que Shultz tuvo en un viaje a Italia.

Esta experiencia está marcada, de hecho, desde la materialización del nombre, el cuál fue tomado de un personaje de una obra de Shakespeare, por lo cual ese encuentro en las tiendas para obtener un café es un momento teatral, en palabras del propio Howard Shultz. Acompañado de un sitio lo más parecido a una tienda de vecindario, un lugar que invita a la comodidad de disfrutar de un café mientras realizas otras actividades de la manera más confortante posible, por último, utilizando granos de la mejor calidad (Eriksson, 2011).

Además del producto y la experiencia que ofrece *Starbucks*, su estrategia de diferenciación es establecida también desde el inicio abriendo sus tiendas principalmente en Estados Unidos en sitios con un tráfico importante de gente, pero sobre todo que las personas que rodean la tienda mantendrían un estilo de vida y un nivel socioeconómico con perfil para comprar un café *Starbucks*.

Los clientes de *Starbucks* son aquellos que están dispuestos a pagar un sobre precio por su producto, ya que a través de programas de lealtad creados por la marca han mantenido una relación estrecha con los consumidores, haciéndolos fieles.

1.4.3 Estrategia de Crecimiento de Starbucks

En el caso de *Starbucks* su crecimiento ha sido primordialmente orgánico. Tomando en cuenta las competencias principales y capacidades de la empresa han dependido en casi un 100% en sus propios recursos, realizando un plan de crecimiento basado en la expansión y reconocimiento de la marca tanto en Estados Unidos como mundialmente, abriendo tiendas en posiciones estratégicas cada año a un ritmo, al inicio, medido y bien pensado.

Con los ingresos que la marca obtiene en cada una de sus tiendas, mantuvieron durante muchos años y volvieron a hacerlo de un tiempo para acá, una experiencia envolvente en sus tiendas. Así mismo, a través de la experiencia *Starbucks*, la empresa ha creado una cultura en torno a lo que significa tomar un café de ellos, abriendo oportunidades que antes no existían y que muchos han querido copiar (Eriksson, 2011).

A través de planeaciones en los distintos periodos que ha sostenido la empresa con un mismo *CEO*, han establecido estrategias de crecimiento, enlistando el número de tiendas que deberían apertura mes con mes y donde. Llegando a crecer en 2000 a la salida de Shultz de un 9% hasta tener porcentajes de crecimiento de hasta 19% en periodo de Jim Donald, y en términos de capitalización de mercado, de terminar el 2000 con un crecimiento de 14% a tener años como el 2001 con un incremento de casi el 30% (Eriksson, 2011).

Kourdi (2015) en términos del tiempo hace mención que el crecimiento orgánico es un proceso que puede ser lento, requiere paciencia, aplicación y fuerza, así como un liderazgo enfocado en mantener el curso y apoyar la mención desde el inicio. Esto es lo que Shultz logró desde 1988 hasta el 2000 que decidió dar un paso de costado, sin embargo, esto no siempre se mantuvo con la misma idea, y fue en los periodos del 2000 al 2008 que

la empresa comenzó un crecimiento desordenado y acelerado, lo que costó mucho dinero, reputación y sobre todo pérdida de la experiencia.

En 2009 Shultz volvió a la presidencia para seguir la estrategia que había establecido en 1988 con más sentido, haciendo posible la reducción de la deuda adquirida por las inmensurables aperturas de tiendas que no estaban generando el ingreso esperado, cerrando muchas de ellas y transformando tantas otras.

Starbucks también ha ejecutado estrategias de crecimiento generando alianzas y a través de la diversificación. En referencia a las primeras, al menos en varios países como México, han establecido relaciones con empresas que administran la total operatividad de la empresa, la apertura de tiendas, y en algunos casos una importante suma de capital para operar dentro del país.

Respecto a la diversificación, se materializó por ejemplo en la introducción de desayunos quitando la exclusividad del café, venta de mercancía y granos de café puro. Al mismo tiempo la selección de las nuevas tiendas comenzó a surtir cambios importantes, comenzaron abriendo tiendas en casi cada esquina que tuviera un gran flujo de gente, aunque fuera la parada del transporte público, esto dio pie a competir con empresas como *McDonald's* y *Dunkin Donuts*, pero perdió la esencia del significado de *Starbucks*.

1.4.4 Conclusión Caso Starbucks

Una empresa que tiene éxito no puede seguir haciendo lo mismo por siempre, la evolución es parte fundamental. Schultz centró su estrategia en la experiencia *Starbucks*, brindando una experiencia única, basada en lo que se vive en las cafeterías italianas, apostó a hacer cambios, dejando la dirección general de su empresa a nuevos líderes, que, si bien tenían una gran experiencia e ideas innovadoras, no lograron estar inmersos en lo que era el principal valor agregado de la organización: la diferenciación.

Es difícil afirmar que Schultz pudo haber hecho algo distinto, sin embargo, viendo los hechos ocurridos a partir del 2002 y realizando un análisis del caso, lo que se pudo haber realizado de forma diferente es haber buscado nuevos líderes que vinieran de empresas centradas en la diferenciación, donde la experiencia fuera clave para ser rentables. Tomando como base el año 2022 (20 años después) se podría pensar en líderes de *Apple* o *Disney*, donde su estrategia está basada en que sus clientes vivan una experiencia inolvidable a través de sus productos.

Otro punto fundamental que Schultz pudo haber aplicado al momento de traer nuevos líderes es asegurarse que su visión y la esencia se transmitan claramente, que los nuevos talentos vivan el *ADN* de la compañía. Esto es algo complicado, pero que, con una buena capacitación, centrada no solo en información, sino en experiencias, ir a las tiendas, conocer a los baristas, no solo de Estados Unidos, sino de otras partes del mundo, platicar con los clientes y vivir la experiencia de manera directa, pudo haber marcado la diferencia.

1.4.5 Financiando el crecimiento

Un tema importante para los directivos y dueños de cualquier empresa en México y el mundo, es ser cada vez más competitivo en su entorno económico, no solo para crecer y expandirse, sino para mantenerse, con el apoyo de recursos financieros que apoyen los proyectos a mediano y largo plazo.

Dicha estrategia financiera puede apoyar propósitos fundamentales para la estructura deseada de capital, hasta decisiones tan concretas como la asignación de recursos por áreas o planes cuya evaluación del retorno de capital puede ser muy clara o totalmente confuso. La idea general de crecimiento de la empresa va de la mano con un incremento en los ingresos, pero también se omite la parte de que hay más gastos y por lo general fuertes inversiones en maquinarias, vehículos y remodelaciones en las instalaciones del local, lo

que conlleva a contratar préstamos a largo plazo de cinco o más años y planes de arrendamiento, lo que permite reordenar el retorno de las cuotas a la generación del capital que tiene el negocio en el tiempo (Churchill & Mullins, 2001).

Los planteamientos de estas estrategias contemplan diferentes compromisos financieros que están completamente conectados a las etapas de crecimiento de cualquier empresa. Durante las etapas iniciales de la empresa, se requieren respuestas rápidas de acción, mientras que en las fases más avanzadas los retos exigirán un análisis más minucioso dados los montos de capital a destinar.

De acuerdo con Churchill & Mullins (2001), existe una forma sencilla de calcular la tasa de crecimiento de las operaciones y por consiguiente el punto en el que se necesitan ajustar o buscar nuevos esquemas de financiamiento para apoyar dicho crecimiento. Para esto es importante tener en cuenta tres factores críticos:

- a) Ciclo operativo de efectivo: indicador que determina la cantidad de tiempo que el dinero de la compañía está inmovilizado en inventario y otros activos circulantes, antes de que se pague a la sociedad por los bienes y servicios que produce.

Un ciclo operativo de efectivo corto determina que las empresas tienen poco inventario y los productos o servicios son pagados por sus clientes inmediatamente. Por el contrario, si inmoviliza fondos e inventario en partes y espera para recaudar las cuentas por cobrar, significa que tiene un ciclo operativo de efectivo largo. De acuerdo con la práctica, cuanto más corto sea el ciclo, puede redistribuir su efectivo más rápido y crecer a partir de otras fuentes internas.

En este ciclo se debe tener en cuenta la demora entre el momento en que la empresa recibe los suministros y el momento en que se pagan, así como el

efectivo necesario para la operación diaria como son la nómina, el costo de la mercadería y ventas, los servicios públicos y sus similares.

- b) Cantidad de efectivo inmovilizado por ciclo: indicador que determina cada peso de las ventas para financiar, incluido el trabajo, gastos de capital y operativos. Una vez que se determina cuanto tiempo estará el dinero inmovilizado, también se tiene que determinar cuánto dinero está involucrado. Con estos parámetros se tiene la cantidad promedio de efectivo necesario para el costo de venta durante todo el ciclo. El estado de resultados también nos muestra cuantos pesos de las ventas, se necesitan para pagar los gastos operativos a lo largo del ciclo.
- c) Cantidad de efectivo que ingresa por ciclo: indicador generado por cada peso de las ventas. Si se determina que el 60% es destinado para el costo de ventas y el 35% para gastos operativos, significa que, para volver a realizar otro ciclo similar, necesita volverse a suministrar el 95% de ese ingreso y el 5% restante se tiene que reinvertir en el capital de trabajo adicional y gastos operativos para generar más ingresos en el próximo ciclo. Por consiguiente, se asume que el desempeño pasado es indicador preciso de su desempeño en el futuro, por lo que usar cifras conservadoras de la tasa de crecimiento autofinanciable, procura algunas medidas de protección contra deslices imprevistos en el desempeño.

También se demuestra que, si se desea ir más rápido que la tasa de crecimiento autofinanciable por año necesita liberar más efectivo de las operaciones o encontrar un financiamiento adicional, de lo contrario inesperadamente la empresa pudiera encontrarse sin dinero en efectivo.

Teniendo estos tres factores, se determina la tasa de crecimiento autofinanciable (*Self Financeable Growth Rate – SFG*) que es la tasa en que una empresa puede sostener su

crecimiento a través de los ingresos que genera, así como otros datos financieros como son la eficiencia con la que ejecutan las operaciones, margen de beneficio que afecta su capacidad para impulsar un crecimiento más rápido, las líneas de productos y segmentos de clientes que tienen el mayor potencial de crecimiento y que tipos de negocios pueden ser atractivos como objetivos de inversión (Churchill & Mullins, 2001).

Teniendo en cuenta los ciclos anteriores en las empresas y la forma en que se manipulan las tasas de crecimiento autofinanciable, se puede hacer uso de un apalancamiento financiero utilizando fondos prestados para aumentar la cantidad de dinero que se puede destinar a una operación o inversión (Churchill & Mullins, 2001).

Los tres tipos de apalancamientos según Churchill y Mullins (2001) son:

- 1) Aceleración del flujo de caja: esta estrategia es de las más comunes y utilizada por las empresas, ya que busca acelerar las entradas de efectivo, por lo tanto, debe registrar todas las entradas y salidas de dinero realizadas en una empresa en un periodo determinado de tiempo. Es un indicador que permite saber en tiempo real la capacidad para hacer frente a los gastos que genera la actividad de la empresa. Este apalancamiento muestra el efecto de una mejor gestión de los activos ya que disminuye moderadamente el tiempo en la rotación de inventarios y para la recaudación de las cuentas por cobrar.
- 2) Reducción de costos: esta estrategia al contrario de acelerar el flujo de caja busca disminuir la cantidad de efectivo que se necesita para invertir en el siguiente ciclo operativo, es decir, se desea hacer más por menos, producir más con el presupuesto y recursos que se tienen o producir la misma cantidad con menor recursos, lo que se busca es reducir los costos de producción.

En empresas creadoras de programas de cómputo que diseñan sus productos muy baratos, los pueden vender mucho más caros, lo que hace que esas empresas crezcan muy rápido ya que mueven muy poco efectivo para el inventario, pero su alto margen de beneficio genera mucho dinero para su crecimiento.

- 3) Aumento de precios: esta estrategia eleva los costos aumentando los márgenes de beneficio, por lo que invierte más efectivo durante el ciclo. La estrategia de aumento de precios que las empresas implementan marca la diferencia en cómo sus clientes interpretan esa decisión. Los directivos tienen que alternar entre dar prioridad a la generosidad de sus clientes y al crecimiento de la empresa.

Cualquiera que sea el apalancamiento financiero que se escoja, ofrece muchas ventajas, por lo que los directivos o emprendedores deberán de estudiar mejor su negocio y el entorno en el que se encuentra la empresa para que en una etapa temprana busque la mejor tasa de crecimiento autofinanciable, tratando de aumentar el flujo de efectivo y expandirse de manera segura a través de los clientes para hacer crecer el negocio o a otro que respalde.

1.4.6 Efectos secundarios del crecimiento

Se tiene la creencia que los problemas de las empresas se originan por crisis financieras, sin embargo, lo primordial se encuentra fuera de ella, siendo principalmente los mercados y los clientes. Cuando se intenta que un servicio o producto sea rentable, el objetivo real de la competencia son los consumidores y no los productores. La competitividad, efectividad y rentabilidad de la empresa, depende de los clientes y los consumidores. Las causas de las crisis pueden ser muchas, pero con mayor frecuencia es la inhabilidad de la empresa para competir en su sector económico.

Cuando están distraídos los directivos en los procesos importantes de la empresa, se tiende a omitir los pequeños problemas que a la postre se convierten en grandes. Ante este

escenario donde se continúa trabajando en los procesos de la empresa, sin hacer una pausa para recalibrar o reexaminar los procesos, aun cuando hay señales en el mercado que indican cambiar el rumbo, se recomienda hacer uso del impulso disfuncional, que es el crear una interrupción en los procesos para reevaluar lo que está sucediendo alrededor. La falta de estas interrupciones representa una amenaza para la capacidad productiva de las empresas para dar salida al problema creciente, actualizando y si es necesario cambiar el curso de acción de la empresa (Barton & Sutcliffe, 2010).

Una empresa puede volverse inoperante por la pérdida en su esencia de hacer sus productos o servicios, por razones de su estructura interna o por factores completamente externos, es decir, la organización ya no puede cumplir con los objetivos propuestos. Los elementos clave para su funcionamiento será como desarrolla sus capacidades únicas, cómo asigna sus recursos materiales e inmateriales y como crea el capital y forma al personal (Alvarez, 2010).

Las empresas que sean exigidas más allá de sus capacidades productivas pueden presentar las siguientes consecuencias:

- 1) Reputación e imagen dañada en la relación empresa-entorno
- 2) Incapacidad de administrar el riesgo frente a los mercados
- 3) Pérdida de valor por la incapacidad de adaptación a los cambios en el entorno cuando se producen rupturas o discontinuidades
- 4) Existencia de un vacío que evita diseñar un futuro diferente al actual
- 5) Incapacidad para visualizar nuevas tendencias
- 6) Desconocer los principios de la empresa frente a los frecuentes desequilibrios

La existencia de una empresa se manifiesta como la capacidad que tiene para adaptarse a los cambios que se producen en el mercado, pero aumentando sus propios límites y

estructuras internas, lo que le permiten actuar frente a las variables de su entorno económico.

1.4.7 Indicadores clave de desempeño para el crecimiento

La forma más simple y directa para medir el desempeño de una empresa está ligada al comportamiento que tienen sus acciones y cómo éstas cuentan con un balance adecuado en el mercado de divisas, logrando entregar buenos dividendos a los accionistas. Si bien el retorno total de ganancias es una medición sumamente importante e ilustrativa para saber si la compañía va o no bien, no se puede medir el desempeño de una empresa por completo solo bajo este concepto, sino que además de los resultados financieros, se debe de tomar en cuenta el desempeño subyacente, y el desempeño esperado como reflejo del comportamiento en el mercado (Dobbs & Koller, 1998).

El problema que resulta de medir a una empresa y a los presidentes de estas, por el comportamiento de las acciones es que se les está midiendo principalmente por factores que ni siquiera ellos pueden controlar, es decir, normalmente dicho valor de la acción es predeterminado en gran medida por especulaciones que se hacen en el mercado de divisas, lo cual puede o no impactar y con ello un desempeño que puede ser positivo o negativo basado en predicciones las cuales no consideran el valor real de lo que una empresa pudiera estar generando a través de sus estrategias a largo plazo.

El valor de la acción incluso puede bajar drásticamente de un día para otro por factores externos, tales como gobiernos, impactos naturales, o el cambio de *CEO*. El problema es mayor cuando se acentúa que se viven hoy tiempos muy dinámicos, donde los mercados de divisas se mueven muy rápido y bajo escenarios de mucha incertidumbre, el conocido ambiente *VUCA* genera que las empresas deban de ver a otras áreas de la empresa para realmente medir de manera justa el desempeño desarrollado.

Esta métrica de desempeño por si sola es muy volátil y puede incluso ser manipulada fácilmente para obtener un resultado ficticio, si la forma en que se paga a los gerentes fuera meramente por el valor de la acción.

Existen alternativas para medir el desempeño de manera más congruente y basadas en el mercado, estas son explicadas por Dobbs y Koller (1998):

- Valor agregado de mercado (*MVA*, por sus siglas en inglés). Se calcula obteniendo la diferencia entre deuda y capital, y el monto de capital invertido. También conocido como mercado a capital, mide el futuro financiero del mercado relativo al capital invertido en el negocio, por lo tanto, evalúa la expectativa del nivel de desempeño absoluto. Se puede utilizar como complemento del retorno total de acciones.
- Desempeño subyacente. Existen dos indicadores clave que hacen referencia al flujo de caja, estos son el ratio de crecimiento, es decir como una empresa crece sus ingresos, ganancias, y capital, por otro lado, el capital invertido en relación con el costo de capital. El objetivo es conocer la relación de cada dólar invertido y la velocidad con la que está creciendo.

Estas últimas dos medidas de desempeño normalmente no se consideran para establecer el tamaño de la compañía, para eso se utiliza un concepto llamado ganancia o valor económico agregado, el cual mide el valor creado durante un año, tomando las ganancias operativas después de impuestos y reducirle el cargo por capital empleado.

Logrando complementar estos parámetros de medición se puede encontrar una forma de enlazar el desempeño de la acción en el mercado con las métricas financieras adyacentes. Un método para comenzar a dar un resultado es estimando el desempeño del mercado en el futuro.

Por lo tanto, además de las acciones de mercado, se tiene que pensar en el desempeño subyacente, medidas por el retorno de capital, crecimiento o crecimiento de la ganancia económica. Logrado esto, las empresas podrán entonces tomar mejores decisiones de gobernanza y compensación, al no enfocarse solo en el retorno total de acciones sino en un concepto integral que contempla estatus financiero acompañado de comportamiento de mercado y la respuesta ante esto de la acción y el mercado mismo, así los gerentes podrán medir lo que realmente están entregando, así como lo que el mercado cree que entregará la empresa en el futuro.

1.4.8 Estrategia genérica de Panera

Panera es una empresa centrada en la industria de alimentos y bebidas específicamente en la colocación de tiendas para la venta de pan y café. Fundada en 1981 bajo el nombre de *Au Bon Pain Co*, y habiendo comprado en 1993 a una pequeña panadería y cafetería llamada *Saint Louis Bread Company* situada en San Luis, Missouri, siendo bautizadas posteriormente bajo el nombre de *Panera* afuera de San Luis, incluyendo los originales *Au Bon Pain Co*.

El objetivo de *Panera* era crear una experiencia centrada en cocinar pan fresco y entregar a los clientes una experiencia donde la gente aprecie la comida real a un ritmo lento. Esta particularidad la posicionó en contraste con las múltiples empresas que ofrecían la experiencia de la comida rápida. Sin embargo, su compromiso estaba en la alta calidad, y es por eso por lo que ofrecía diariamente pan recién horneado y fresco en cada una de sus tiendas (Lipson, 2008).

La estrategia genérica según Porter (1980) para *Panera* es definitivamente la diferenciación, queda en evidencia lo que se ha tratado de hacer desde el inicio con la experiencia de crear algo diferente y favorecer la idea de disfrutar el momento y la comida

con una calidad alta en sus productos, dando como resultado clientes dispuestos a pagar el precio justo que se mantiene mucho mayor que la comida rápida y posibilita a la compañía contar con márgenes saludables. Los clientes aprecian la calidad que se entrega por parte de *Panera*, ya que constantemente reciben reconocimiento en encuestas de satisfacción.

Según Porter (1980) la estrategia de diferenciación principalmente se basa en ser únicos dentro de la industria, para ello cualquiera que busque posicionarse aquí tendría que buscar ser competitivo en más de uno de los siguientes conceptos: diseño de marca, tecnología, características, servicio al cliente, conexión con proveedores, entre otros. Además, la diferenciación provee ventajas competitivas establecidas en la lealtad a la marca y en una baja sensibilidad a los precios.

Estas capacidades quedan en evidencia en el caso de *Panera* después de sufrir una caída en sus números en la búsqueda de obtener crecimiento, iniciando con 20 tiendas en 1993, pasaron a contar con más de mil tiendas alrededor de 38 estados, solo en 2006 creció a doble dígito, con una salida del 17%. Sin embargo, a partir del 2007 la situación cambió y el crecimiento no fue el esperado, esto resultado de un golpe en los precios de materias primas para la industria en general, por lo que la organización tuvo que revisar su estrategia a fin de regresar a los números deseados. Por lo que las acciones llegaron a caer hasta en un 40% y a modo de responder *Panera* consideró la recompra de acciones por un monto de 75 millones de dólares.

Fieles a su estrategia de diferenciación, *Panera* decidió comprar sus acciones, pero no todas en un solo momento, sino a lo largo de varios años, mejoraron la operación en lo concerniente a la experiencia, dando más enfoque al momento de disfrutar la comida, haciendo más lento y especial el ambiente, incluso agregaron platillos más preparados y los sirvieron en vajillas más elegantes.

Con este último movimiento, esta firma agregó el enfoque como una estrategia competitiva, como Porter lo define, se enfoca en un segmento en particular, especializarse y entregar un producto de alta calidad. Esta postura descansa en la premisa de que la compañía cierre su mercado objetivo de manera efectiva o que lo haga de manera más eficiente que la competencia (1980).

Siendo así, la estrategia en general que ha mantenido *Panera* es de una compañía con diferenciación enfocada. El resultado ha sido positivo, ya que la acción subió drásticamente, así como la participación de mercado.

1.4.8.1 Estrategias de crecimiento aplicadas por Panera

Panera Bread Company tenía un objetivo muy claro: “Crear una experiencia gastronómica que se centrara en productos panificados recién horneados, en un entorno en que las personas pudieran relajarse y disfrutar de comida real” (Lipson, 2008). A través de esto, logró alejarse de los restaurantes de comida rápida, ofreciendo un producto diferenciado y creando una experiencia única en sus sucursales.

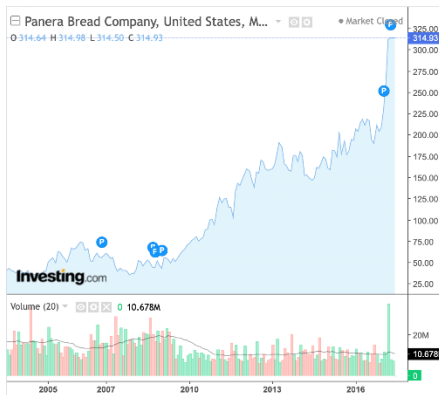
Sin embargo, *Panera* afrontó una situación difícil en el año 2007, a causa de una crisis mundial, su crecimiento fue menor a lo esperado; los costos de los insumos principales, tal como el trigo habían aumentado de manera significativa a raíz de la escasez, lo que los llevó a que sus acciones cayeran en un 10%, adicional a la caída que ya habían tenido de 40% el año anterior (Lipson, 2008). Sus directivos debían tomar decisiones clave, las cuales los llevaran, no solo a afrontar la crisis, sino a tener crecimiento, por lo que era indispensable hacerlo de una manera estratégica.

Con base en las estrategias de crecimiento de Kourdi (2015), los líderes de *Panera* tomaron la decisión de enfocarse en dos principalmente:

1. Diversificación. Como menciona Kourdi, (2015) significa mover el negocio, hacia algo nuevo. Los directivos tomaron la decisión de integrar más productos a su portafolio, alineados a sus diferenciadores principales: la calidad y la preparación. Sumando opciones saludables como ensaladas, añadiendo más platillos como sopas, *bowls* o pizzas, así como nuevas bebidas. En este punto algo interesante es que lanzó un programa de lealtad llamado *Unlimited sip club* ofreciendo café ilimitado a través de la compra de una membresía, además, integró el servicio de *catering* donde brinda el servicio de alimentos en eventos fuera de sus restaurantes (Panera Bread Company, 2022). De esta forma ampliaron su oferta, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.
2. Orgánico: *Panera*, supo capitalizar sus recursos, conocimiento y equipo para obtener un crecimiento orgánico. (Kourdi, 2015). Los líderes de *Panera* se enfocaron en sus fortalezas, haciendo más fuerte a su personal, invirtiendo en ellos, dándoles mejores sueldos y oportunidades. Fortalecieron sus puntos de venta, generando una mejor experiencia, aprovechando la tecnología a su favor; por último, se enfocaron en atender a un segmento de mercado en particular, haciendo más claro su concepto y teniendo definido qué es lo que necesita su clientela, atrayendo a nuevos clientes y manteniendo a aquellos ya cautivos (Teampay, 2022).

Revisando los resultados obtenidos por *Panera* después de la crisis afrontada en el año 2007, en la ilustración número cuatro se puede observar cómo la estrategia tomada por los líderes fue la correcta, ya que desde entonces tuvo un crecimiento sostenido a partir del año 2008 y hasta el 2017.

Ilustración 4: Resultados Financieros Panera



Nota: Tomado de (Investing.com)

1.4.8.2 Conclusiones caso Panera

Panera Bread Company es una empresa que brinda un claro ejemplo, de cómo la estrategia es fundamental para obtener resultados positivos hacia su interior sabiendo afrontar los obstáculos de forma inteligente, llevando a evolucionar a una compañía sin perder su esencia.

Ante una situación tan complicada, se podrían haber llegado a tomar decisiones que la alejara de su oferta de valor, tal como bajar precios, disminuir la calidad de los alimentos, ofrecer promociones o hacer recorte de personal. Sin embargo, hicieron lo opuesto a lo antes mencionado, motivando a sus colaboradores, invirtiendo en sus fortalezas, y enfocándose en lo que los hiciera destacar del resto. Gracias a esto proporcionaron a su mercado una oferta de valor clara y diferenciada siguiendo sin moverse de su estrategia original.

1.5 Liderazgo estratégico: Marisa Lazo

Un líder siempre ha estado presente en cualquier época de la humanidad y en cualquier ámbito social; en la familia, en la empresa, en la nación, en un movimiento social; en la

actualidad, las empresas y organizaciones le dan una amplia importancia y a pesar de ello el guía no siempre tiene las habilidades necesarias para tener éxito.

El liderazgo estratégico basa su éxito en conocimientos previos, información y antecedentes con los cuales es posible trabajar tanto el líder como dirigir a los colaboradores por el camino al éxito (De los Santos, 2018).

Nathan Mayer Rothschild, fundó en 1811 el banco *Nathan Mayer Rothschild & Sons* en Londres, que sigue operando exitosamente hoy en día, señaló: “las grandes fortunas se logran cuando caen balas de cañón en el puerto, no cuando tocan violines en el salón de baile”. El entendió que cuanto más impredecible es el entorno, son mayores las oportunidades, siempre y cuando tenga las habilidades de liderazgo necesarias para capitalizarlo (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

1.5.1 Habilidades de Liderazgo estratégico

Según Schoemaker, Krupp y Howland (2013), existen seis habilidades claras en un líder estratégico, cual debería ser capaz de identificar en cuales está muy débil y tratará de pulirla. No puede sobresalir cuando nada más tiene una o dos habilidades y estas no pueden compensar las que faltan; lo ideal será trabajar en tener las seis.

1. **Anticipar:** se refiere a tener una visión amplia de lo que está sucediendo en el mercado en búsqueda principalmente de tendencias disruptivas que señalen el camino a tomar respecto a la estrategia de negocio que la empresa tiene. La mayoría de los líderes tardan en detectar amenazas o posibles oportunidades, lo que lleva a mantener una estrategia no necesariamente ganadora para los años venideros.

Los autores, recomiendan conversar con clientes, proveedores y otros socios para entender los retos que están enfrentando, así mismo mandar a realizar

investigaciones de mercado, y simular negocios para entender las perspectivas de los competidores.

2. Retar: partir siempre desde la perspectiva de la duda ante una nueva idea, concepto o decisión, tomar en cuenta varias opiniones antes de decidir, e incluso poner en juego las ideas propias o de cualquier nivel de dirección. Por supuesto se requiere contar con paciencia, coraje y mente abierta para llevar a cabo esta habilidad de la mejor forma.

Para mejorar esta habilidad es importante enfocarse en la raíz del problema y no en los síntomas. Esta táctica de Sakichi Toyoda, fundador de *Toyota*, es invitar a reuniones a gente externa y no impactada por la situación para valorar su punto de vista (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

3. Interpretar: ante una gran cantidad de información a la cual los líderes están expuestos en todo momento, es sumamente importante interpretar de manera correcta los puntos más importantes de cada mensaje. Por supuesto que la forma en que llegue la información podrá o no ayudar mucho en este proceso, siempre que venga resumida y directo a lo necesario será ventajoso, sin embargo, si se cuenta con la habilidad de ver más allá de lo obvio será de mayor provecho.
4. Decidir: tomar decisiones con el tiempo y la información pertinente, valorar las opciones y ver las implicaciones a corto y largo plazo, así como considerar cualquier impacto en posibles negociaciones, a esto se refiere el decidir para un líder estratégico, en vez de tomar decisiones rápidas. Evitar las decisiones si/no y explorar otras alternativas, dividir grandes decisiones en pequeñas piezas para entender el escenario por completo y prever consecuencias, así como considerar

involucrar a los roles pertinentes sobre la decisión y estar abierto a debate

(Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

5. Alinear: un líder estratégico recibe ideas, informes, retroalimentación, planeaciones, etc. de muchas personas dentro de la empresa, para lo cual es de suma importancia consolidar y unificar los principales puntos de importancia para realizar cualquier comunicado a los niveles gerenciales o a los accionistas y con ello mantener una línea congruente que brinde estabilidad y fuerza a las decisiones y estatus que van considerándose para la estrategia empresarial.

Para ayudar a fortalecer esta habilidad Schoemaker, Krupp y Howland (2013) sugieren ser claros en la comunicación, anticiparse y conocer la información de primera mano, identificar las posiciones de los principales interesados y evitar malentendidos. Así como mapear a las personas que pudieran no estar de acuerdo con algo y entablar conversación para tomar en cuenta sus opiniones.

6. Aprender: cada vez es más importante estar preparado, y mantener con el ejemplo la cultura del aprendizaje, sin embargo, ahora no solo se trata de hacerse de nuevos conocimientos sino de considerar lo aprendido para reinventarse, siempre con la premisa de ver las lecciones adquiridas resultantes tanto de momentos de éxito y de fracaso.

Realizar análisis después de finalizar proyectos para dar a conocer los descubrimientos sobre lo que si funciona y lo que no. Reconocer el trabajo de gerentes que intentan hacer cambios aun cuando se pudo fallar en la ejecución. Mantener una plataforma de aprendizaje continuo para todos los roles. Invitar a la equivocación en búsqueda de la mejora constante.

1.5.2 El caso de Marisa Lazo Corvera

Para Marisa Lazo Corvera, empresaria mexicana, nacida en 1974, en Jalisco, egresada de la Universidad del Valle de Atemajac (*UNIVA*), con una licenciatura en psicología, comenzó su exitosa carrera empresarial en la cocina, como conocedora y admiradora de la gastronomía, primero haciendo postres para sus familiares y después para vecinos y amigos.

Sin soltar el lema de “pensar positivo y no tener miedo”, Marisa formó la exitosa empresa *Marisa* (pastelería), con 59 sucursales en la zona metropolitana de Guadalajara, Ajijic y León; 20 de *Dolce Natura* (nieves y paletas) y 15 de *Tía Lola* (pastelería artesanal), dándole empleo a poco más de 1,000 colaboradores, además de tener diferentes iniciativas y fundaciones que apoyan a las comunidades (Lazo Corvera, 2022).

Para ejemplificar como las habilidades básicas propuestas al ser aplicadas dan un resultado óptimo para los líderes y sus organizaciones, se analizó a esta empresaria (De los Santos, 2018) aplica las seis, a continuación, se describe él porque:

- **Anticipar:** Esta habilidad le permite estar al pendiente de las tendencias en el mercado, además al ser invitada como conferencista en diversos eventos de otras industrias, le permite anticiparse a cualquier problema futuro en la economía.
- **Retar:** ha logrado sacar el máximo potencial de sus trabajadores, retándolos a ser mejor día con día incluso sin haber tenido preparación académica, confiando en ellos y poniéndolos en posiciones donde sabía que desarrollarían sus mejores habilidades.

- Alinear: Transmite su filosofía a todos sus colaboradores, siempre con una actitud de comunicación de puertas abiertas y con un equipo de trabajo gerencial que esta con ella desde el inicio.
- Interpretar: analiza a la gente con la que labora, el mercado, la situación y posibles oportunidades. Cuando desea abrir otra sucursal en alguna zona de la ciudad que no conoce mucho, le marca alguna amiga o familiar que vive por ahí para preguntarle si le parece una buena calle, una buena ubicación para su sucursal, lo cual la lleva a interpretar la información recabada.
- Decidir: siempre ha tomado decisiones sin miedo al fracaso y sin colocar presión para alcanzar metas específicas de crecimiento, presupuestos a seguir, etc. ha mantenido una visión de confianza en sí misma y en su personal para abrir nuevas sucursales o fábricas de producción.
- Aprender: desde el principio ha mantenido una estructura de aprendizaje, Marisa no era emprendedora ni tenía la preparación, y logró aprender con la experiencia y después con dedicación y preparación, así mismo ha logrado que su personal siga sus pasos y los gerentes principales han obtenido las habilidades de liderazgo y conocimiento con el paso del tiempo.

Así pues, este es un ejemplo donde las habilidades de liderazgo y el aspecto humano han sido predominantes y fundamentales para el éxito de la pastelería y el crecimiento que ha logrado desde 1997 que apertura su primera sucursal, sin llevar precisamente los conceptos de emprendimiento al pie de la letra, con un espíritu de aprendizaje, experiencia y principalmente actitud, Marisa Lazo ha manejado exitosamente su franquicia y lo ha hecho con un liderazgo atípico pero eficiente.

1.5.3 Toma de decisiones

En el mundo empresarial, los altos ejecutivos, los gerentes de división y los gerentes operativos, juegan un rol importante en decidir que oportunidades perseguirá una empresa y por todo lo que tiene que pasar. La forma en que realmente se hacen los negocios tiene poca conexión con la estrategia desarrollada en cada corporación (De los Santos, 2018).

Una estrategia se elabora poco a poco en la medida que los directivos asignan recursos como dinero, personas e instalaciones. La gerencia debe enfocarse menos en la estrategia formal y concentrarse más en los procesos mediante cual se asignan los recursos. Los directivos de cualquier nivel son los que pueden alterar el futuro de la empresa (Bower & Gilbert, 2007).

La experiencia de *Opel* y su fusión con *Volkswagen* en 1989, destaca las guías universales de las formas en que se hacen los compromisos estratégicos (Bower & Gilbert, 2007). Estos se dividen en dos grupos:

- 1) Estructura organizacional: es un hecho que, en cualquier empresa, la responsabilidad se divide entre varios directivos y unidades de trabajo tiene consecuencias vitales para la elaboración de la estrategia. Se indican tres conceptos relacionados con este punto:
 - a) Conocimiento disperso: cuando existe una pregunta estratégica, existe experiencia relevante dispersa en varias partes de la empresa, a veces información inesperada.
 - b) Poder disperso: significa que todos los directivos de la empresa tienen la misma cantidad de poder. Esto puede traducirse en realidad que ningún directivo lo tiene, ya que ninguno puede imponer su voluntad sobre la de los demás, lo que significa que para que pueda ejercerse se requiere que alguien lo tenga en mayor medida, es decir, para que exista y sea ejercido, es necesario que esté distribuido de forma

desigual, ya que si se distribuye de manera perfecta desaparece, porque todos son iguales.

- c) Los roles determinan las perspectivas: la Ley de Miles (*Miles' Law*) (Miles, 1978) dice: “la noción de donde estas parado es una función de donde estas sentado”, es decir, la posición de uno en una organización dicta la postura de uno sobre un tema, por lo que, todos los directivos necesitan cooperar para hacer posible la estrategia, ya que tienen diferentes responsabilidades en cuanto a los recursos y los resultados, lo que da por consecuencia forma a sus perspectivas sobre cómo será el éxito. Todos consideraron un conjunto de hechos, por lo general los más pertinentes para el éxito en sus roles directivos individuales. Se trata de convencer a un grupo de directivos con autoridades limitadas de poder entregar una idea radical.

2) Proceso de toma de decisiones: igual de importante que el punto anterior, la forma de tomar las decisiones en la empresa tiene consecuencias vitales en las estrategias.

- a) Los procesos abarcan múltiples niveles; las actividades proceden en pistas paralelas e independientes: la noción de una estrategia empresarial de arriba hacia abajo dependerá del control central de todos los pasos en el proceso, lo que significa que cuando los directivos comienzan a planificar e implementar iniciativas, los gerentes operativos ya están llevando a cabo el proceso, por lo que habrá que enflaquecerlos o mejorarlos.
- b) Los procesos son interactivos: las estrategias de elaboración tienen que ser interactivas, se deben de hacer en tiempo real, hay que fijar compromisos y volver a revisar o intensificar a medida que surge nuevas realidades.

Un líder puede anunciar una estrategia para volverse global, cambiar las tecnologías centrales, o abrir nuevos mercados, pero solo se realizará si está en línea con decisiones del

esquema de asignación de recursos tomadas en todos los niveles de la organización. Debido a que el conocimiento y el poder abarcan niveles organizacionales distintos, es probable que los gerentes de cada nivel tengan un impacto directo en la estrategia; las fuerzas externas también pueden tener un fuerte efecto sobre cómo se asignan los recursos y, a su vez, cómo evoluciona la estrategia (Bower & Gilbert, 2007). A continuación, se citan las fuerzas más poderosas:

1. Gerentes generales: las decisiones estratégicas se ven afectadas no solo por los ejecutivos, sino también por los mandos medios y sus equipos de colaboradores que les reportan. Estos mandos medios ejecutan los procesos fundamentales de la empresa que a su vez reportan a otros mandos medios, todos los procesos y objetivos tales como las ganancias y el crecimiento detallado de la empresa para que se pueda entender su funcionamiento en los altos mandos. Brindan a la gerencia corporativa una imagen integrada de lo que la empresa puede lograr en la actualidad y en el futuro, al determinar los planes, programas y actividades que pueden impulsar la estrategia para una empresa.
2. Gerentes operativos: comúnmente estos directivos se encuentran atados a los requisitos operativos de la empresa, lo que les evita pensar estratégicamente; esto se debe principalmente al que están pensando en sus intereses, en lugar de la mejora grupal, restringen la innovación porque no están alineados con la estrategia de la empresa, sin embargo, estos gerentes operativos cambiar toda la organización redirigiendo y mejorando la estrategia de formas muy innovadoras.
3. Clientes: las decisiones de los usuarios desempeñan un papel muy importante en la formación de una estrategia real, especialmente en los negocios con pocos y muy poderosos clientes. Las compañías que se mantienen cerca de sus mejores

compradores, les otorgan un veto virtual sobre el desarrollo y la distribución de sus productos.

4. Mercados de capitales: es bien sabido que los mercados de capital influyen en el desempeño de la administración y que pueden rehacer de forma radical la estrategia, lo cual no está totalmente documentado, pero es real. La presión por las ganancias puede lograr que una empresa salga del mercado demasiado pronto y una caída en el precio de las acciones, puede hacer que la empresa luche por mejorar el rendimiento a corto plazo.

Como se ha visto, los gerentes de división, mandos medios, clientes y los mercados de capital tienen un impacto poderoso en los procesos de asignación de recursos y por consecuencia en la estrategia de las empresas, por ende, la complejidad en la asignación de recursos solo demuestra la necesidad de liderazgo en la cúpula de la compañía, es por esto que esos líderes deben de entender lo que pasa entorno a la organización y hacer los ajustes necesarios en la gestión (Bower & Gilbert, 2007).

Los siguientes conceptos pueden ayudar a los líderes a dirigir la estrategia de la agrupación entendiendo mejor la asignación de recursos (Bower & Gilbert, 2007):

1. Comprender a las personas que aparecen en las propuestas: cuando se analiza una propuesta que compromete gente o capital escaso, se debe valorar lo que se está leyendo contra la trayectoria del ejecutivo que firmó el documento, ya que esas propuestas se pueden resumir con números, pero representa juicios sobre desarrollos inciertos.
2. Reconocer el tema estratégico y asegurarse de que se aborde: cuando existe una solicitud de recursos, se presentan dos decisiones: ¿apoyar esa sugerencia del negocio? y/o ¿es la manera correcta de hacerlo? La mayor parte de los procesos de

presupuestos están dirigidos a la segunda pregunta. Es posible llevar un análisis cuantitativo bastante riguroso comparando el plan de acción en una propuesta con alternativas.

Por lo general la primera pregunta es la más importante, aunque también es la más ignorada. Es fácil de invertir dinero en proyectos de ahorro que ganará los rendimientos previstos en las empresas que están perdiendo dinero en general.

3. Cuando un debate refleja diferencias fundamentales sobre la estrategia, hay que intervenir: Por lo general implica evaluar diferentes puntos de vista que reflejar los cargos de los ejecutivos en cuestión. Los ejecutivos utilizan las oportunidades de asignación de recursos para desencadenar debates estratégicos que conectan perspectivas organizacionales lo cual los lleva a juntar a gerentes con diferentes tipos de conocimientos, en un ambiente colaborativo, para discutir la evolución de la estrategia, no solo los detalles de una propuesta de proyecto.
4. Utilice gerentes operativos para realizar el trabajo en todas las líneas divisionales: los gerentes de división están obsesionados con las perspectivas de sus propios negocios. A este enfoque de abajo hacia arriba no fomenta la cooperación porque estos gerentes ven el proceso de asignación de recursos como una forma de proteger su territorio. Debido a esto los ejecutivos necesitan extenderse hasta los gerentes operativos para que las divisiones cooperen.
5. El liderazgo tiene que conectar los puntos: la alta dirección tiene que diseñar el panorama completo cuando hay más de una división involucrada en la estrategia. Las perspectivas que tenga cada división tienden a resolverse sobre la base de la división que tiene más fortaleza; lo mismo sucederá cuando los gerentes de división hacen compromisos de compartir sus recursos que parecen justos en el papel, pero

no son el mejor enfoque estratégicamente porque tienden a desequilibrar la estrategia.

La alta dirección deberá intervenir y formular cuestionamientos que reflejen la perspectiva corporativa, especialmente cuando se trata de grandes sumas de dinero y las condiciones del mercado son altamente inciertos. Las divisiones deberán de pensar en la totalidad de la empresa y no de forma individual.

6. Crear un nuevo contexto que permita al liderazgo eludir el proceso ordinario de asignación de recursos: las nuevas ideas o ideas disruptivas en la asignación de presupuesto es lo que provoca que existan mala distribución de los recursos, por lo que los directivos necesitan decretar una decisión a seguir la unidad organizativa separada con una nueva ubicación, medidas de tipo de acontecimiento puntual y significativo que marca un momento importante en el desarrollo de un proceso empresarial en lugar de presupuestos anuales y reportes mal detallados para la alta dirección.
7. Una vez que se ha determinado que las decisiones de recursos y ubicación hacen tu estrategia, entonces se sabe que no se puede confiar en un sistema para administrar la asignación de recursos. Ningún procedimiento de planificación o presupuesto de capital puede sustituir a los mejores líderes de la empresa, haciendo juicios considerados sobre como asignar los recursos. Debido a su impacto, la alta dirección de la empresa tiene que comprometerse en los debates que marcan puntos de inflexión en los procesos. El liderazgo no puede delegar la responsabilidad de dirección de la organización, al contrario, deberán generar propuestas para hacer crecer el negocio.

El reto del liderazgo es dar una dirección coherente a como se asignan los recursos y alinear los procesos en ambos sentidos, de arriba hacia abajo y viceversa. Así es como se impulsa la estrategia en una gran organización (Bower & Gilbert, 2007).

El seguir estos siete puntos facilitará el ser un líder estratégico ante cualquier situación y podrá impulsar a su empresa a lograr niveles nunca imaginados.

1.5.4 El reto del CEO sobre los resultados

El puesto más importante y en la cima de la pirámide empresarial al menos en organigrama es la del director ejecutivo o como bien se conoce *CEO*, una posición muy deseada por el poder, la exposición, salario, experiencia e influencia. Por supuesto se sabe que no es una posición fácil, sin embargo, viene con retos poco familiares lo cual hace esta posición más compleja de lo esperado, y que se vuelve aún más complicado para quien asumió al cargo cuando se deben de entregar resultados al consejo de accionistas, los cuales si forman tras telón la línea con más poder en una empresa.

Con el fin de describir porque los directores ejecutivos no siempre pueden controlar todas las variantes para entregar resultados óptimos y esperados a la junta de consejo, se analizan siete sorpresas, en palabras de Porter, Lorsh y Nohria (2004) que los directores ejecutivos enfrentan al asumir el cargo.

- El *CEO* no puede operar toda la empresa. La carga de trabajo sobrepasara la mayoría de las veces la capacidad natural, y además serán abordados muchos temas distintos y discusiones tácticas todo el tiempo. El tiempo es un recurso limitado.
- Dar órdenes tiene su costo. El director ejecutivo se convierte en un cuello de botella, los planes de acción, tácticas, incluso algunas tareas menores pudieran pasar por el *CEO* antes de ser ejecutadas. Además, en nombre de este el personal comenzará a hacer solicitudes con el fin de agilizar procesos.

- Conocer a profundidad todo es imposible. Es común que el director de la empresa sea el último en enterarse de eventos, planes, operaciones, pero sobre todo de las cosas que deben de tomar un curso de acción para erradicar algo negativo, u opiniones de la gente que más bien son críticas.
- El *CEO* siempre proyecta un mensaje. El centro de atención normalmente es el puesto directivo más alto y con ello la opinión respecto de las decisiones, el comportamiento o trivialidades se vuelve un tema público dentro de la empresa, esto podrá beneficiar o no la imagen del director. Existe una tendencia a agradar al director y la gente actúa en virtud de esa postura.
- Hay alguien más arriba. Como pieza más alta del organigrama se tiene un poder e influencia importante, sin embargo, los miembros de la junta directiva son las personas con más poder y en ocasiones se puede desconocer quienes son todos los accionistas. Así mismo hay una línea delgada que tiende a crear confusión entre las tareas del director y los miembros del consejo. En las reuniones el *CEO* será el responsable de exponer los resultados y decisiones gerenciales únicamente.
- No todo es complacer a los accionistas. Los ejecutivos de la junta realizarán juicios respecto del director en base al precio de la acción. Bajo este precepto analistas y miembros de la junta pudieran sugerir acciones que pongan en riesgo la empresa, ya que no conocen el detalle de la operación de esta y solo analizan desde el punto de vista de las acciones.
- El *CEO* también es humano. La empresa consume mucho tiempo y recursos del director principal, quedando poco tiempo para la vida privada, o cualquier actividad

que no tenga que ver con la compañía. Así mismo el director es visto ya como una figura pública desde dentro y muchas de sus actividades pudieran ser conocidas.

Es importante considerar estos y otros retos que la pieza más importante dentro de la compañía en términos directivos significa, los gerentes u otros mandos directivos altos que serán candidatos a este puesto deberán prepararse para dar el siguiente paso y contar con todas las habilidades esenciales, tener una visión estratégica, actualizarse respecto de lo que sucede en un mercado altamente dinámico como el de hoy día.

1.6 Modelos de negocios transformadores y su ética: *Uber*

Al momento de realizar un plan estratégico se escucha hablar sobre el modelo de negocio, llegando a pensar que se trata del mismo concepto, sin embargo, se trata de dos temas diferentes, aunque muy relacionados entre sí.

Es importante reforzar que la estrategia es el camino para seguir para cumplir la misión y la visión de la compañía, establece la propuesta de valor y considera la interacción entre los competidores. Un buen modelo de negocio, debe responder a las preguntas de Peter Drucker: “¿Quién es el cliente? ¿Y qué valora el cliente? Además de responder a las preguntas clave que todo directivo debe hacerse: “¿Cómo se puede ganar dinero en un negocio?” y “¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo ofrecer valor a los clientes a un coste adecuado?” (Ovans, 2015).

El modelo de negocio es entonces la herramienta con la cual se llevará a cabo la estrategia, brindando un panorama de los pasos a seguir y la organización de la empresa para lograr los objetivos. Sin este, los directivos y el resto de los colaboradores no tendrían una dirección clara hacia dónde se dirigen.

Cuando se introduce un mejor modelo de negocio en un mercado existente, se lleva a cabo una innovación disruptiva. Es importante mantenerse al tanto de los indicadores para

tomar acciones puntuales en caso de que al momento de aplicar los cambios al producto o servicio, las mejoras sean cada vez menores, de esta forma estará en mejora continua y los resultados serán favorables (Ovans, 2015).

1.6.1 Estrategias genéricas Uber

Uber es una compañía que ofrece servicio de transporte a través de una aplicación digital. Fue fundada en el año 2009 por Travis Kalanick y Garret Camp, después de que ambos tuvieran la idea de crear una empresa de taxis que funcionara a través de una aplicación, debido a problemas que tuvieron para pedir un taxi en París (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

Uber tuvo un crecimiento muy acelerado, expandiéndose fuera del Área de la Bahía de San Francisco en el 2011, hacia Chicago y Nueva York, entre otras ciudades de Estados Unidos y a finales de ese año, hacia París, siendo la primera ciudad internacional con presencia. Fue tan rápido su crecimiento, que en el 2012 se abrieron camino hacia Austria, África y Asia y para el 2013 llegaron a Sudamérica.

Con base en las estrategias genéricas de Porter (1980) y en lo expuesto por Mackay y Migdal y Masko (2020) se puede determinar que *Uber* se enfocó en dos: diferenciación y enfoque, explicado a continuación:

- Diferenciación debido a que ofrecieron un servicio único, nunca visto antes en el mercado, aprovechando la tecnología, cambiando la forma de transportarse, brindando una experiencia de inicio a fin a los usuarios, proporcionando facilidades de pago, personalización e inmediatez.
- Enfoque ya que se centraron en un segmento de mercado medio-alto con poder adquisitivo para tener un teléfono inteligente con datos móviles. Además de enfocarse en ofrecer un servicio digital.

Uber se podría considerar entonces un diferenciador enfocado, gracias a hacer las cosas de una forma totalmente disruptiva, pero enfocándose en un segmento y servicio en particular.

1.6.2 Estrategias de Crecimiento aplicadas por Uber.

Kourdi (2015) destaca la profunda influencia social, cultural y comercial que viene sacudiendo el mundo de los negocios, su relación con los clientes y sus expectativas cambiantes, la modificación de actitudes y conductas y las implicaciones en la conformación organizacional. En el caso de *Uber*, los aspectos tecnológicos, con la presencia del mercado virtual y las nuevas aplicaciones del comercio en línea han pasado a ser un factor altamente redituable para que adopte estrategias exitosas.

En *Uber*, se observa que la organización ha tomado la ruta del crecimiento orgánico ya que ha determinado que su propuesta de negocio sea en las áreas que el servicio de transporte privado (taxis) ha dejado desatendidas, por lo que comenzaron a ofrecer servicios transporte de lujo a ejecutivos en las principales ciudades como San Francisco y Nueva York; posteriormente y viendo la oportunidad de crecer, comenzaron a ofrecer el mismo servicio, pero a precios más bajos, lo que resulto más atractivo para personas de nivel medio.

Uber busco también la diversificación lo que les permitió lanzar nuevos productos como fue *Uber X*, *Uber Pool*, *Uber Eats* y *Uber Black*, este último como un servicio premium ya que se ofrecen amenidades y comodidades durante el trayecto, mejorando de esta forma el servicio otorgado por los tradicionales taxis de la ciudad; lo que permitió posicionar a la empresa por encima de la competencia por sus múltiples mejoras.

De esta forma *Uber* ha usado sus recursos, ideas y el uso de operaciones administrativas más ágiles para incursionar en varios países del mundo; aunque se ha enfrentado en el camino a protestas de sus antiguos competidores, así como a políticas

restrictivas en los medios de transporte de algunos países, por la forma de pensar de su fundador Travis Kalanick “pide perdón, no permiso” (Mackay, Migdal, & Masko, 2020), lo anterior lo obliga a ser estratega con sentido de anticipación para operar e interactuar con reguladores y competidores, lo que llevó a la compañía a expandirse rápidamente en muchos países.

1.6.3 Uber y la transformación de su industria.

En la historia de la sociedad y el comercio como se conoce en la actualidad existen y han existido empresas que revolucionan la forma de vender y comprar algún servicio o producto, transformado a las industrias y los mercados. Kavadias, Ladas y Loch (2016) citan el caso de los reproductores de *MP3* que revolucionaron el mercado de dispositivos de audio con el de música digital, cuando *Apple* combinó el *iPod* con la plataforma *iTunes* creando un nuevo modelo de negocios, trasladando las ventas de grabaciones musicales del acetato al mundo virtual con los archivos digitales.

La invención tecnológica es muy importante, pero lo más sobresaliente es cuando se combina con un modelo de negocio que permita a las organizaciones crear una propuesta de valor disruptiva para cumplir con las expectativas y necesidades del mercado (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

De acuerdo con el modelo de negocios de Kavadias, Ladas, y Loch (2016) existen seis características predominantes que se repiten en las empresas predominantes, capaces de transformar su industria:

1. Producto o servicio personalizado: modelo enfocado en determinar las necesidades específicas e inmediatas de los clientes para ofrecerles una solución personalizada.

2. Procesos de circuito cerrados: esquemas que sustituye el proceso de consumo lineal, por una serie de procesos que invitan al usuario a reciclar o reutilizar el producto, lo que favorece para una reducción de costos de la empresa.
3. Activos compartidos: este tipo facilita el ingreso de la empresa dentro de la industria porque las barreras determinadas por la posesión de activos no es una limitante. Esta característica está presente en las empresas que ofrecen servicios de plataformas que trabajan como intermediarios entre el consumidor y el producto.
4. Precio basado en el uso: con esta pauta, los clientes crean lealtad, confianza y seguridad en el servicio otorgado porque este modelo invita a pagar solo por el uso del producto o servicio durante un tiempo determinado, en lugar de recibir el mismo en su totalidad. Resulta conveniente para un cliente que solo busca una solución momentánea.
5. Sistema colaborativo: con este método es posible la colaboración entre las empresas, porque se consigue generar la confianza del cliente, donde la retroalimentación es muy importante para perfeccionar la operación de la empresa.
6. Organización adaptable: en la actualidad las empresas que tienen un esquema jerárquico muy robusto presentan una desventaja contra compañías más planas en su organización, ya que el proceso de toma de decisión suele ser lento, burocrático y poco efectivo, por lo que las firmas buscan mantenerse al margen de los esquemas tradicionales del pasado, buscando

nuevas formas de organizarse que les permita la adaptación en tiempo real a los cambios y las necesidades que pide el mercado.

Los autores Kavadias, Ladas, y Loch (2016) citan que no es necesario cumplir con las seis características para que una organización sea considerada como transformadora de la industria, aunque si determinan que existe una relación en el éxito de la compañía ya que, si cuenta con un mayor número, mayor será la posibilidad de ser un nuevo negocio con un modelo innovador en el mercado.

La empresa *Uber*, fundada por Travis Kalanick y Garrett Camp en el 2009, se ha distinguido como una marca audaz, rompiendo paradigmas y proponiendo nuevas reglas para el transporte público usando las plataformas tecnológicas brindando soluciones para la movilidad de las grandes ciudades cosmopolitas ofreciendo rapidez, comodidad, en la puerta de su casa u oficina y con precios accesibles (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

El éxito de *Uber* se debió a su innovador modelo de negocios basado en el uso de plataformas tecnológicas que acercan al conductor con el cliente sin uso de intermediarios, creando un valor verdadero en la conexión entre varios usuarios con varios proveedores del servicio, creando de esta forma una fuente de ingresos única a través de un producto exclusivo.

Según Zhu y Furr (2016) este tipo de plataformas son un modelo de negocios recientes que han resultado conveniente para distintos negocios como son *Uber*, *Amazon* o *AirBnb*, que de forma digital logran satisfacer las necesidades de los consumidores del servicio, de esta forma podemos concluir que *Uber* creó una nueva forma de negocio.

1.6.4 Problemas éticos de *Uber*

Las demandas legales por parte de conductores y pasajeros para la compañía *Uber* y plataformas similares no dejan de surgir en los últimos años. Para mencionar algunos

ejemplos, un caso reciente en el verano del 2022, en la corte de California, Estados Unidos, conductores demandaron a la compañía acusándola de controlar injustamente el cobro a los pasajeros. Ellos expresaban que si pudieran ofrecer precios más bajos esto ayudaría a seguir ganando mercado y obtener mejores beneficios puesto que a pesar de cobrar tarifas muy altas, un gran porcentaje se iba para la empresa. Las cuotas aumentaban, pero los choferes ganaban menos (Scarcella, 2022).

De parte de los pasajeros la mayoría de las demandas han sido por mujeres, pues al menos 550 en Estados Unidos han reportado acoso sexual por conductores mientras usaban los servicios de la plataforma (Bellan, 2022). Las demandas acusan a *Uber* de conocer la situación y aun así hacer alta publicidad a su servicio como altamente seguro, esto después de que básicamente cualquier conductor pudiera unirse a la red sin ser previamente investigado.

Por otro lado, las solicitudes de los conductores y usuarios expresan más justicia laboral y mejor servicio. Por el lado de los conductores parece que *Uber* durante años ha tratado de evadir responsabilidades como empleador y los negocia como contratistas independientes, sin embargo y debido a ese régimen no es justo que tenga control absoluto de las tarifas y de que los aumentos beneficien exclusivamente a la compañía y en mucha menor proporción al conductor.

También, se puede ver un aumento de usuarios que reclaman que el servicio no es de calidad, ni tampoco seguro. Con estos ejemplos y los datos en las cortes legales se puede constatar que la compañía debe invertir un mayor recurso para atender temas de justicia tanto con sus conductores como con sus pasajeros.

Su alto y acelerado crecimiento y un liderazgo que puede mejorar en el campo ético, los aleja de ser una empresa comprometida y justa. Cada demanda es un

llamado a mejorar el aspecto humano pues difícilmente se puede seguir siendo exitoso cuando no todas las partes están recibiendo lo que se merecen.

1.6.5 Conclusiones caso Uber

Este caso es gran ejemplo para cualquier organización, ya sea que sea madura o nueva.

Una gran idea, un gran modelo de negocio sin una gran estrategia tarde o temprano fracasa si no se invierten los recursos adecuados para adaptarse a las necesidades de sus usuarios.

No es una tarea sencilla, pero *Uber* ha demostrado exitosamente adaptarse a lo demandante que es el mercado, los choques culturales y a las distintas normativas en un mundo global.

La estrategia debe ser formada con bases sólidas en la ética, la responsabilidad social y en la colaboración de todas las partes del ecosistema del modelo.

1.7 Modelo de negocio digital: *Match Group Inc*

Los modelos de negocios digitales son lo más actual y con mucha influencia en todo tipo de organización, aplicando la tecnología más avanzada para generar valor para los consumidores.

Si bien este tipo de modelo tiene el potencial de generar mucha riqueza, no todos los productos y empresas logran el éxito al transformarse en digitales. Algunas trampas muy comunes que enfrentan los directivos que quieren hacer el brinco son (Linde, Sjodin, Parida, & Gebauer, 2021):

1. Lanzar al mercado un modelo de negocio digital sin entender el valor agregado para el cliente. En otras palabras, es importante definir si el consumidor realmente necesita esa herramienta, la puede adoptar fácilmente o le es útil. Es tanta la urgencia de transformar un producto que empresas olvidan realizar análisis meticulosos de las necesidades del cliente y de sus alcances.
2. Asumir mejores ganancias sin entender la logística de entrega en el nuevo proceso.

Es decir, se cuenta con pocas o inapropiadas formas de entrega para el nuevo producto.

3. Convencerse o entusiasmarse por la oportunidad digital sin entender la fórmula de las ganancias. Poco entendimiento de los parámetros correctos para analizar la información financiera, o mal interpretación de costos ocultos en el cambio de modelo.

Transformar un producto o servicio a una plataforma digital puede potencializar su valor ampliamente, sin embargo, el camino no es nada fácil y muchos fracasan en el intento. Las mejores prácticas para llegar a un éxito en esta transformación se enlistan a continuación (Zhu & Furr, 2016):

1. Lanzar un producto diferenciado y con potencial de una multitud de clientes. Una plataforma exitosa inicia con una gran idea convertida en producto y principalmente que tenga suficiente valor para la sociedad. Simplemente convertir un producto en digital no es garantía de éxito, se requiere una gran aportación con alto potencial de mercado.
2. Aplicar un modelo híbrido enfocado en crear y compartir valor a los usuarios. Esta modalidad permite a las empresas identificar nuevas oportunidades para generar valor sin abandonar a sus clientes principales.
3. Agilidad en la conversión de modelo de negocio a modo digital. La agilidad implica asegurarse se cuenta con la infraestructura adecuada para ofrecer el producto o servicio en su totalidad. Cualquier interrupción en la entrega del beneficio al cliente trae consecuencias negativas a mediano y largo plazo.
4. Identificar oportunidades en el momento adecuado y sobre todo desmotivar y complicar a que competidores imiten el producto o servicio. Para que un producto

sea exitoso es indispensable que llegue en el momento adecuado y con el ecosistema ideal para su desarrollo. Una idea futurista que sale antes de tiempo, es decir, sin la infraestructura lista, seguramente no dará el valor adecuado a los clientes y por consecuencia dejará de ser el gran producto que pudiera ser. Lo mismo pasa con productos que salen tarde.

A continuación, se abordará como ejemplo de un modelo digital a la empresa *Match Group Inc* y su producto estelar llamado *Tinder*.

1.7.1 Historia de Match Group Inc

Match Group, Inc. es una empresa tecnológica de citas originaria de Estados Unidos, fue fundada en el año 1986 y sus oficinas centrales se encuentran en la ciudad de Dallas, Texas. Cuenta con más de 45 marcas, entre ellas ocho de las más importantes de citas a nivel mundial tal como *Tinder, Pairs, Plenty of Fish, Meetic, Match* y *OkCupid* y sus productos se encuentran disponibles en más de 40 idiomas diferentes. Actualmente emplea a más de 2000 personas en todo el mundo, en 20 oficinas y cuenta con 11.1 millones de suscriptores promedio (Match Group, 2022).

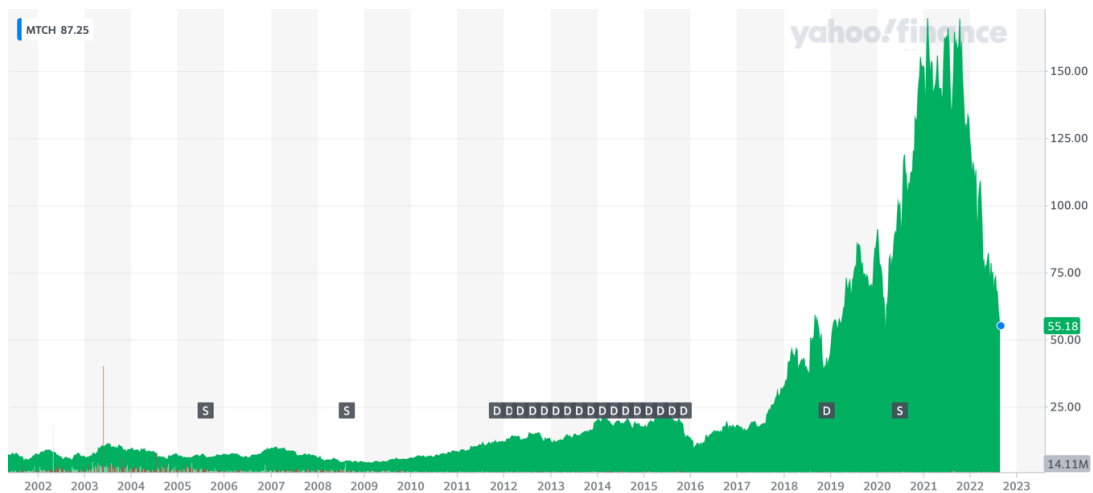
Los ingresos del año fiscal 2021 de *Match Group Inc* fueron de 2.9 mil millones de dólares, provenientes principalmente de las suscripciones, en la ilustración 6 se puede ver a detalle el estado de resultados de dicha organización, por otro lado el valor de la empresa se estima en 19.77 billones de dólares. Sin embargo, su acción ha tenido una caída considerable, que se ha presentado desde inicios del 2022, en la ilustración 7 se muestra dicha tendencia, se encuentra en 55.18 USD después de estar en sus máximos históricos por encima de 160 USD en octubre de 2021 (Yahoo Finance, 2022).

Ilustración 6: Estado de resultados Match Group

Período terminado:	2021 31/12	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12
Ingresos totales ▾	2983,28	2391,27	2051,26	1729,85
Ingresos	2983,28	2391,27	2051,26	1729,85
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
Consumos y otros gastos externos	836,95	632,31	523,27	410
Beneficio bruto	2146,33	1758,96	1527,99	1319,85
Total gastos de explotación ▾	2572,6	1627,05	1401,8	1176,56
Gastos de personal	983,64	794,64	687,5	600,24
Investigación y desarrollo	241,05	169,81	151,96	132,03
Amortizaciones	69,96	44,2	36,48	34,29
Gastos financieros (ingresos) - Neto de Operaciones	-	-	-	-
Gastos extraordinarios (ingresos)	441	-13,9	2,6	-91,8
Otros gastos de explotación	-	-	-	-
Resultado de explotación	410,68	764,22	649,45	553,29
Ingresos financieros	-144,49	-128,52	-137,07	-59,02
Enajenación de instrumentos financieros	-	-	-	-
Otros - Neto	-10,04	-4,74	-9,53	-6,63
Resultado ordinario antes de impuestos	256,15	630,95	502,86	487,64
Impuesto sobre beneficios	-19,9	43,27	8,22	17,99
Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas	276,05	587,68	494,63	469,65
Resultado atribuido a intereses minoritarios	1,17	-59,28	-112,69	5,35
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas	277,21	528,4	381,94	475
Resultado operaciones interrumpidas	0,51	-366,07	49,19	2,94
Resultado atribuido al grupo	277,72	162,33	431,13	477,94
Total ajustes al ingreso	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritarios)	277,21	528,4	381,94	475
Ajuste del resultado	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	277,72	162,33	431,13	477,94
Resultado promedio ponderado por acción	304,84	256,02	194,35	296,77
Beneficio por acción del periodo	0,91	2,06	1,97	1,6
Dividendo por acción	-	-	-	-
UPA - Utilidades por acción	1,85	2,01	1,98	1,6

Nota: tomado de Investing.com (2022)

Ilustración 7: Comportamiento en bolsa de Match Group



Nota: tomado de Yahoo Finance (2022)

Tinder fue fundada en el 2012, por Sean Rad y Justin Matteen, quienes asistieron juntos a la Universidad del Sur de California (*USC*) y eran amigos desde la infancia. Tuvieron la idea de imitar el coqueteo que se da en los bares y llevarlo a una página de citas online y en el otoño de 2012 lanzaron *Tinder* exclusivamente para el sistema operativo *iOS* y en el 2013 se lanza en *Android*, gracias a la popularidad obtenida.

Tinder es su marca de citas más importante, ya que a nivel mundial ha sido la más descargada desde mayo de 2015 (Match Group, 2022). Cuenta con más de 57 millones de usuarios registrados en todo el mundo y está posicionada dentro del top de las redes sociales más usadas. Como se puede apreciar en la Ilustración 8, en el 2021 fue la aplicación de citas más descargada en países de todo el mundo como Canadá, Estados Unidos, México, Perú, Francia, España, Italia, Reino Unido, Argelia, Egipto, Nigeria, India, Australia, entre otros.

Ilustración 8: *Tinder la aplicación de citas que conquistó el mundo*



Nota: tomado de statista (Chevalier Naranjo, 2022)

1.7.2 Modelo de negocio digital de Match Group - Tinder

Tinder es una marca que consiste en el uso de la tecnología para conectar personas con base en la localización y en los filtros que los usuarios seleccionan, tal como distancia, género y orientación. Las personas al momento de encontrar a una persona que les guste solo tienen que deslizar a la derecha para dar *like* y si esto es mutuo, se convierte en un *match*.

Conectando a ambos usuarios y abriendo la puerta a poder conocerse (Tinder, 2022).

El modelo de negocio digital que utiliza *Tinder* es *freemium* (Cuofano, 2020) ya que ofrece su aplicación de forma gratuita, al momento de descargarla desde *Google Play Store* y *App Store*, también se puede utilizar desde su página web. Sin embargo, cuenta con tres niveles de suscripción de paga (Tinder, 2022):

1. *Tinder Plus*: Se ofrecen *likes* y recompensas ilimitadas, sin publicidad y acceso a *passport*, que brinda acceso a cualquier ubicación.

2. *Tinder Gold*: Además de las funciones de la versión *plus*, ofrece cinco super *likes* por semana, 1 *boost* gratis al mes (genera mayores vistas del perfil), acceso a ver todos los *likes*.
3. *Tinder Platinum*: Adicional a las funciones de *Tinder gold*, ofrece enviar mensajes antes de hacer *match*, *likes* con preferencia, así como acceso a revisión de todos los *likes* enviados en los últimos 7 días. (Tinder, 2022)

Otro modelo de negocio digital que *Tinder* utiliza es el de Intermediación (Cuofano, 2020), ya que conecta a diferentes personas del mundo, con el fin de encontrar el *match* perfecto. La plataforma es la intermediaria para que dos personas puedan interactuar y tener una cita. Mostrando los perfiles de sus usuarios, generando una red de conexiones, donde interactúan gracias a la tecnología. En la ilustración 9 se puede apreciar el *business model canvas* de *Tinder*, donde se podrá comprender más a detalle su modelo de negocio.

Ilustración 9: Business model canvas Tinder



Nota: tomado de Tinder (2022)

La pandemia por *COVID-19* ha impulsado de una manera exponencial el uso de herramientas y plataformas digitales, por lo que el buscar pareja en línea, cobró mucha mayor relevancia. Cuando existían las restricciones para salir, organizar eventos públicos o asistir a lugares concurridos, principalmente en el año 2020, las personas optaron por buscar pareja de esta forma. Este fenómeno a pesar de que ha perdido fuerza reforzó esta práctica y es algo que sin duda evolucionará, pero que llegó para permanecer.

1.8 Trabajo desde casa o remoto

El trabajo desde casa ha existido desde años previos a la pandemia por *COVID-19*, sin embargo, era una modalidad flexible que solo algunas empresas, sobre todo tecnológicas, podían darse el lujo de ofrecer a sus empleados. En esa época se podía imaginar un futuro donde el trabajo remoto pudiera ser algo normal para la gran mayoría. Con la llegada de la crisis *COVID-19* que paró a todo el mundo con cierres y restricciones obligando a, quien pudiera, realizar su trabajo desde casa provocó medidas inmediatas y aceleró ese futuro para empresas que aún no disponían en su totalidad el laborar remotamente.

Las enseñanzas para directivos han sido de gran magnitud que incluyen: adecuar sus procesos, colaborar más de cerca con el departamento de tecnología, actualizar sus políticas internas que permitan el trabajo remoto, anticipar cualquier tipo de problema operativo, contemplar impactos sociales derivados de emergencias sanitarias, entre otros.

Los autores Hudecheck, Sirén, Grichnik y Wincent (2020) sugieren lo siguiente para desarrollar una infraestructura de trabajo desde casa:

- Permitir que los empleados trabajen remotamente
- Capacitar adecuadamente a los líderes
- Identificar empleados clave que sean críticos para temas de continuidad laboral por emergencias
- Desarrollar escenarios para responder a cualquier tipo de desastre (sanitario, natural, guerra, etc.)

Es claro que contar con planes de contingencia para cualquier colapso en la operación es primordial en el éxito de las empresas a largo plazo. Los cambios que provocó la pandemia con el trabajo híbrido son permanentes.

Como líderes de organizaciones, se pueden destacar grandes beneficios y al mismo tiempo algunas desventajas, como cualquier decisión en los negocios.

Los beneficios permiten que no haya interrupción en procesos y que estos se puedan realizar desde cualquier lugar, o si los procesos son de tipo manufactura o laboratorio, que se mejore la capacidad de respuesta en caso de cierre parcial o total. Otros beneficios incluyen motivación del personal debido a sus expectativas, por ejemplo, una encuesta por *IWG 2019 Global Workspace* (Lowy, 2020) encontró que tres de cada cuatro empleados consideran que el trabajo flexible es la nueva normalidad, por lo tanto, no ofrecerla impacta negativamente a la gran mayoría.

Las desventajas que implica esta nueva normalidad principalmente son la escasa interacción física o social que puede llegar a desmotivar a ciertos empleados e incluso perder el interés en la colaboración y actividades, el desgaste laboral derivado por una dificultad de establecer límites entre trabajo y vida personal, entre otras. En gran medida

depende de las condiciones de cada individuo el tener una experiencia positiva o negativa. La labor de los directivos para minimizar los posibles impactos negativos es clave para el buen desempeño de su equipo.

Algunas sugerencias para evitar el síndrome de desgaste profesional según (Giurge & Bohns, 2020) son:

- Establecer límites físicos y sociales
- Mantener límites temporales
- Enfocarse en las actividades más importantes dando prioridad a lo crítico y urgente en lugar de lo simplemente urgente

Encontrar el balance adecuado entre trabajo y vida personal es tarea de todos.

Afortunadamente siempre se puede usar los grandes avances en la tecnología para bien de cada parte involucrada. Los líderes que logren enfocarse en sus colaboradores y en su bienestar seguramente verán mejores resultados en su empresa que aquellos que no se preocupen por sus colaboradores.

1.9 Conclusiones capítulo 1

En conclusión, una buena estrategia es la piedra angular para el éxito de la empresa y ella misma tiene que ser ejecutada por un buen líder que adapte y enfoque a todos los miembros de dicha organización. Una vez que es aplicada con éxito, se tiene que adaptar a las circunstancias de su entorno y enfrentar los cambios necesarios para estar actualizada y enfocada en alcanzar siempre los resultados planteados, pensando siempre en que nunca son inmejorables ni para siempre los buenos resultados.

Los cambios y las formas de adaptarse a ellos serán siempre la clave del éxito. Incluso serán aún mejor si logran ser líderes en una idea, producto o servicio que transforme un mercado.

CAPÍTULO 2

CAPSTONE Y LA EMPRESA ANDREWS

2.1 Introducción

El capítulo dos se enfoca al simulador *Capstone*, incluyendo temas sobre las condiciones de la industria, las diferentes estrategias que se pueden seguir, los detalles de la plataforma, preferencias de cada segmento, entre otros, lo cual permitió a *Andrews* desarrollar una estructura organizacional y planeación estratégica valiosa de sus decisiones y tácticas a seguir durante ocho años simulados.

2.2 Introducción a *Capstone*

Capstone es una herramienta en línea que simula el manejo de una compañía de la industria manufacturera de sensores, en ella se toman decisiones en diferentes módulos que representan las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, gestión de calidad total (*TQM*) y recursos humanos. La firma compete con otras que inician exactamente en las mismas condiciones después de la separación de un monopolio de gobierno.

2.2.1 Preferencias de los consumidores

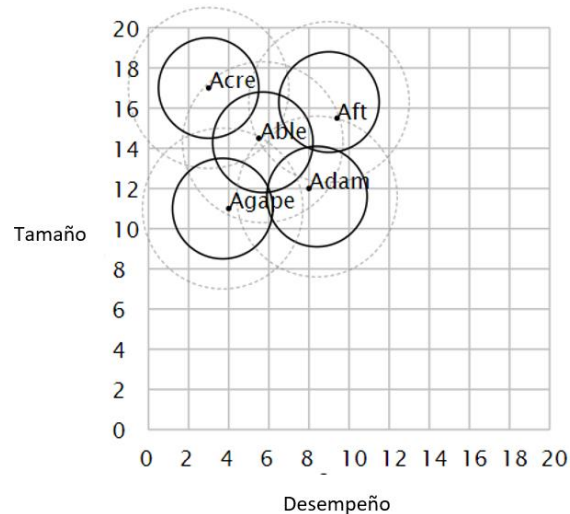
Las condiciones de la industria muestran cinco tipos de segmentos con características muy específicas en cuanto a los siguientes criterios de compra:

- Precio: todos los segmentos demandan productos cada vez más baratos (reducciones de \$.50), que tengan precio en un rango específico, algunos clientes son más sensibles al precio que otros.
- Edad: es el tiempo transcurrido entre la fecha que un sensor nuevo sale al mercado y el día en que este tiene alguna mejora en su tamaño o desempeño. El día que una mejora sale al mercado, los años que en ese momento tiene el producto se reducen en un 50%. Hay clientes que quieren productos nuevos, otros con cierta madurez en el mercado (uno a dos años) y otros que sean viejos y probados.

- Durabilidad (*MTBF*): se refiere a el tiempo de vida de cada producto, es decir, los minutos que rinde antes de empezar con ciertas fallas técnicas.
- Posicionamiento: se compone del tamaño y el desempeño de cada sensor. Aun cuando para algunos segmentos esta característica es muy importante para otros no lo es, sin embargo, todos querrán un menor tamaño y un mejor desempeño en cada nuevo año.

A continuación, se ilustra en un mapa conceptual el posicionamiento de cada cliente en el año cero y la tendencia (a diferente ritmo para cada uno) será hacia abajo y a la derecha. Lo que se muestra en este plano es básicamente de qué tamaño y desempeño cada consumidor quiere sus productos. El punto dentro de cada círculo indica el posicionamiento ideal, el área circulada en línea continua señala que ahí existe un mayor interés y la línea punteada muestra el límite del posicionamiento deseado. Un producto fuera de la línea punteada pierde toda posibilidad de compra de su respectivo mercado.

Ilustración 10: Posicionamiento



Nota: tomado de (Capsim, 2022)

Los criterios de compra son muy específicos para cada segmento y es primordial que para que una empresa sea exitosa cumpla con cada uno de ellos.

2.2.2 Clientes

Cada año, los clientes quieren productos con mejor desempeño, menor tamaño y precio, lo cual reta a las empresas a competir para satisfacer a clientes muy exigentes. Existen cinco tipos de consumidores clasificados en los siguientes segmentos:

- *Traditional*: los clientes están interesados principalmente en productos con dos años en el mercado y económicos, el desempeño y su tamaño influye en menor proporción y dejan al último la durabilidad.
- *Low End*: estos clientes consideran un precio bajo lo más importante sobre todas las otras características además busca que sean sensores probados varios años (siete) en el mercado. El desempeño y tamaño tiene una menor importancia y lo que al último consideran es su durabilidad.
- *High End*: en este segmento lo que más importa es que sean productos con alto desempeño y pequeños de tamaño, en segundo lugar, que sean nuevos y posteriormente su durabilidad. Lo que menos les importa es el precio siempre y cuando esté dentro de un rango.
- *Performance*: a este segmento lo que más les interesa es el desempeño, entre más alto mejor. Le sigue el posicionamiento. El precio puede ser alto y la edad importa menos, pero lo ideal es un año.
- *Size*: lo relevante para estos compradores es el posicionamiento, es decir, su desempeño y tamaño, la edad ideal es de año y medio y una buena durabilidad. Con menor importancia está el precio.

Decisiones acertadas y una reducción de costos serán clave durante cada uno de los periodos. Tanto el rango requerido de la durabilidad como la edad se mantienen constantes siempre, a diferencia de las otras dos características que cambian año con año.

2.2.3 Las fuerzas competitivas

El sector es muy competitivo y las fuerzas que cada empresa enfrenta se describen a continuación:

- Amenaza de nuevos entrantes: es nula debido a que la industria consta de los mismos competidores y se considera una industria cerrada ya que no se pueden agregar nuevos participantes.
- Poder de negociación de los clientes: es muy alto, ya que cada segmento tiene muy claro que es lo que les importa y si no se cumplen sus expectativas no compran.
- Poder de negociación de los proveedores: es bajo siempre y cuando se les pague dentro de 140 días de lo contrario detienen el suministro de material.
- Amenaza de nuevos productos o sustitutos: es nulo ya que no existe la posibilidad de crear sustitutos fuera de esta industria cerrada.
- Rivalidad entre competidores existentes: es alta, cada una de las seis empresas inicia en la misma condición, con la posibilidad de convertirse en líder, además, tiene acceso a la misma información de la industria.

Considerar estas fuerzas en la toma de decisiones es crucial para una estrategia exitosa.

Cada año se reporta las condiciones de la industria, la cuota de mercado, las nuevas preferencias de los compradores y los resultados financieros en un reporte llamado *Capstone Courier*, el cual arroja datos de todos los competidores dentro de la industria para la toma de decisiones en cada uno de los periodos.

2.3 Estrategias genéricas de *Capstone*

Capsim propone seis estrategias genéricas que puede utilizarse por las empresas (CAPSIM, 2022):

- Líder de costos amplio: mantienen presencia en todos los segmentos mediante una estrategia de costos bajos en investigación y desarrollo (*I&D*), producción y materia prima. Ofrecen productos con precios bajos y por debajo del promedio. La automatización se eleva para aumentar márgenes y reducir costos de horas extras.
- Diferenciador amplio: participa en todos los segmentos ofreciendo excelente diseño, alta publicidad y acceso al público. Los precios son más altos que el mercado y su capacidad se aumenta en base a proyecciones de nueva demanda.
- Líder en costos de nicho (tecnología baja): se concentran en segmentos *Traditional* y *Low end*. Logran ventaja competitiva invirtiendo poco en *I&D*, mantiene al mínimo la producción y costos de materiales. Compiten con precios bajos e invierten en automatización para la mejora de márgenes.
- Diferenciación por nicho (tecnología alta): se enfoca en los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*. Distinguidos por ofrecer productos nuevos con excelente diseño, alta publicidad. Sus precios son más elevados que sus competidores.
- Líder de costos con enfoque a la vida del producto: productos *High End* que maduran como *Traditional* y terminan como *Low End* siguiendo estrategias similares a los líderes de nicho.
- Diferenciación con enfoque a la vida del producto: segmentos similares a la estrategia anterior (*High End*, *Traditional* y *Low End*) sin embargo son productos

diferenciados por su excelente diseño en base a todas las preferencias de los clientes y son más caro que la competencia.

No existe estrategia errónea, la consistencia en la toma de decisiones basadas en objetivos claros y estar un paso delante de la competencia será clave para el éxito de la empresa que mejor sobrelleve su planeación y acciones.

2.4 Empresa *Andrews*

A continuación, se presenta la filosofía, organigrama y estrategia de la empresa *Andrews*, compañía de manufactura de sensores.

2.4.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes a través de ofrecer productos de vanguardia tecnológica y con la más alta calidad. Cuidando siempre los intereses de colaboradores, accionistas, proveedores y clientes.

2.4.2 Visión

Convertirse en la empresa referencia de confianza y servicio para los clientes de la tecnología.

2.4.3 Valores: Responsabilidad, Sencillez y Lealtad

Los valores serán empleados en cada una de las actividades a desempeñar para mejorar el resultado.

- Responsabilidad. Siendo confiables y entregando el mejor producto para el sector establecido en tiempo y forma.
- Sencillez. Operacionalmente dirigidos a transmitir el mejor producto a un precio correcto.

- Lealtad. Empresa apegada a cumplir compromisos y en busca de negocios a mediano plazo que generen beneficios compartidos a socios comerciales y la compañía misma, pero en especial a los usuarios finales ofreciendo productos que cumplan con lo establecido para su adecuado uso.

2.4.4 Organigrama

Andrews cuenta con cuatro posiciones clave dentro de su estructura, la cual se presenta en la ilustración diez. En equipo está compuesto por:

- Viridiana González Almada. Tiene una amplia experiencia en planeación estratégica, dirección de equipos y mercadotecnia, ramo en el cual se desempeña actualmente como gerente de mercadotecnia, contando con más de doce años de experiencia. Además, cuenta con una amplia experiencia en lanzamientos de nuevos productos, posicionamiento de marcas, planeación comercial y venta en línea. Dentro de *Andrews*, fungirá como director ejecutivo o como se marca por sus siglas en inglés (*CEO*), será la responsable de establecer y dirigir las estrategias de la empresa para seguirlas durante los ocho años del ejercicio y de ser necesario ajustarlas en el proceso de avance. Adicional a lo mencionado, estará de responsable de las iniciativas de sustentabilidad y calidad total para decidir las capacitaciones o entrenamientos que reducen el costo de producción de los productos y en sustentabilidad para reducir el material utilizado.
- Miguel Ángel Lepe Jiménez. Cuenta con una amplia experiencia en finanzas, especialmente en la parte de tesorería. Trabaja para una empresa de tecnología donde su principal actividad es ser el responsable de la liquidez, flujo de efectivo, financiamientos de corto plazo, operaciones y de optimizar los recursos monetarios

agregando valor para los accionistas. En *Andrews*, será el director de Finanzas e Investigación y Desarrollo. tendrá la responsabilidad de optimizar los recursos económicos de flujo de efectivo y cobranza, así como las decisiones de requerir préstamos en el transcurso de los ocho años. En Investigación y desarrollo Miguel estará a cargo de mover los productos de acuerdo con el desempeño y tamaño de mercado, así como en su *MTBF* para estar competitivos de acuerdo con el segmento al que está dirigido cada producto.

- Antonio Fonseca Insunza. Cuenta con una amplia experiencia en el área de recursos humanos, manejo de presupuesto de nóminas y eventos institucionales dentro del *ITESO*, además de lo ya mencionado funge como generador de reportes e indicadores para la toma de decisión en rectoría. Para *Andrews*, será el director de Recursos Humanos y Producción. Será responsable de los entrenamientos y capacitaciones, así como de las actividades de producción como número de piezas, nivel de automatización de las líneas, compra y venta de capacidad de planta, así como de activar la producción de nuevos productos.
- Samuel Omar Venegas Luevanos. Cuenta con una experiencia de 19 años en la parte comercial de empresas como *PISA*, *Senosiain*, *Adisseo de México* entre otras, ha trabajado como responsable de fuerzas de ventas tanto en el sector Farmacéutico humano y veterinario como en la parte de alimento para ganado lechero. En *Andrews*, funge como director de Mercadotecnia, siendo el responsable de manejar las inversiones en promoción y fuerza de ventas, precios de productos y actualizar pronósticos de ventas.

Ilustración 10: Organigrama Andrews



Nota: creación propia

De manera general la empresa tendrá una interacción entre sus cuatro integrantes accionando cada uno las responsabilidades planteadas.

2.5 Estrategia general de empresa Andrews

La estrategia de la empresa será de amplia diferenciación, la cuál de acuerdo con el Guía de usuarios *Capsim* (2022) está enfocada en tener una participación en todos los segmentos *High End*, *Low End*, *Performance*, *Traditional* y *Size*. Esta estrategia se distingue por ofrecer excelentes diseños, alta publicidad y acceso al público. Los precios son más altos que el mercado y su capacidad se aumenta con base en las proyecciones de nueva demanda.

2.5.1 Tácticas empresa Andrews

Las tácticas de la empresa *Andrews* que se seguirán por departamento, con el fin de lograr la estrategia antes mencionada son las siguientes:

1. Investigación y desarrollo: se realizarán tácticas puntuales en cada segmento, dando mayor enfoque y realizando mayor inversión en los segmentos de tecnología: *High End*, *Performance* y *Size*. El producto de *Low End*, solo tendrá mejoras para el año

seis, aplicándolas de forma anticipada, teniendo en consideración su posición ideal futura y su edad de siete años. *Traditional* tendrá mejoras mínimas año tras año para mantenerlo vigente, pero con una edad ideal de dos años, cuidando siempre los costos.

Para el producto de *High End*, se realizarán mejoras significativas año tras año, considerando que su edad ideal es cero y que debe ser el producto más innovador de todos, cuidando siempre su posición ideal.

Para *Performance* las tácticas a realizar son hacer mejoras constantes año tras año, dándole más peso al desempeño que al tamaño y lanzando un nuevo producto para el año tres, con el fin tener mayor participación en el mercado. Por último, para *Size*, se realizarán las mismas tácticas de *Performance*, dando más peso a mejorar el tamaño. El *MTBF* se ajustará dependiendo de cada segmento, dándole prioridad a aquellos donde sea más relevante, cuidando que, en *Performance*, *Size* y *High End* esté al máximo, y en *Low End* y *Traditional* al mínimo.

2. Mercadotecnia: se realizará una estrategia de mercadotecnia focalizada en los segmentos de alta tecnología, haciendo una inversión de \$1,100 en promoción y \$1,200 en ventas en el año uno para *High End*, y de \$1,000 en promoción y \$1,150 en ventas en *Performance* y *Size*, teniendo incrementos con base en las proyecciones de venta, para mantener a los productos posicionados en su segmento a través de un alto conocimiento del cliente; en *Traditional* y *Low End*, también se asignará capital de \$1100 en ambos rubros en el primer año, haciendo incrementos mínimos año tras año.

Los precios se ajustarán desde el año uno, incrementando los de *High End*, *Performance*, *Size* y *Traditional* y reduciendo año tras año \$0.50 en todos los

segmentos, manteniéndolos al máximo del promedio de la industria de su segmento correspondiente. Las proyecciones de venta se realizarán considerando el crecimiento del mercado y las tácticas realizadas; tomando en cuenta los resultados de las ventas del año anterior, más el porcentaje crecimiento esperado para el año próximo.

3. Producción: año tras año la producción se basará en las proyecciones de ventas, considerando un inventario de protección de entre el 15% y el 20%. Se tomará en cuenta la compra de mayor capacidad para los segmentos de tecnología y se reducirá en el segmento de *Traditional*. La automatización se mejorará principalmente en *Low End* en el año dos, llegando a un nivel de 6.0, con el fin de reducir costos.
4. Finanzas: se mantendrá una estrategia conservadora, evitando tener préstamos de emergencia y manteniendo flujo de efectivo año tras año. Para los financiamientos se dará prioridad a opciones de corto plazo debido a su costo relativamente más bajo en comparación a los de largo.

Se contemplará emisión de acciones y cambios en la política de crédito para no tener alta deuda, manteniendo además, un apalancamiento saludable (alrededor de 50% de deuda sobre el capital total). En años donde la acción esté por debajo de lo esperado, se considerará recompra para mejorar su valor y una mayor capitalización.

5. Recursos Humanos: a partir del segundo año se realizará una inversión constante de \$2,000 en reclutamiento y 30 horas en capacitación con el fin de obtener colaboradores altamente capacitados, de esta forma se reducirán costos y merma.

6. *TQM*: a partir del año cuatro se hará inversión de \$1,000 en *concurrent engineering* y sustentabilidad, con el fin de reducir el ciclo de *R&D* y haciendo más atractivos para el consumidor los productos del segmento de tecnología.

Las tácticas antes planteadas se tomarán en cuenta para las decisiones aplicadas en *Capstone*, con el objetivo de llevar a la empresa *Andrews* a lograr la mejor posición en el mercado.

2.6 Modelo de Negocios (CANVAS)

A continuación, se presenta el modelo de negocios de la empresa *Andrews* en la ilustración 11.

Ilustración 11 CANVAS empresa Andrews



Nota: creación propia

2.7 Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo

La empresa *Andrews* llevará un registro minucioso de los movimientos en los indicadores plasmados en el *Balance Scorecard (BSC)*, año por año para monitorizar que los objetivos

estratégicos de corto y a largo plazo propuestos en lo financiero, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento, se estén alcanzando de forma exitosa.

En la ilustración 12 se observan los objetivos estratégicos a alcanzar establecidos por el equipo directivo.

Ilustración 12 Objetivos estratégicos anuales pronosticados de Andrews

Indicadores	Periodo de tiempo								Puntaje máximo de
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Financieros									
Precio de la acción	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.0	8.0
Utilidades	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	8.0	9.0	9.0	9.0
Apalancamiento	6.0	6.0	6.0	7.0	7.0	7.0	8.0	8.0	8.0
Total Finanzas	10.0	11.0	12.0	14.0	15.0	15.0	17.0	17.0	25.0
Procesos Internos									
Margen de contribución	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Uso de planta	4.0	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Días de capital de trabajo	4.0	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Costo de producto sin existencias	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.5	4.5	5.0
Costo de inventario	3.5	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Total Procesos Internos	19.5	21.0	22.5	22.5	24.0	24.5	24.5	24.5	25.0
Cientes									
Criterio de compra	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Conocimiento del producto	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Accesibilidad del cliente	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Cantidad del producto	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Gastos de venta y administración	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Total Clientes	20.0	20.0	22.0	22.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Aprendizaje y Crecimiento									
Rotación del personal	4.0	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	7.0
Productividad del personal	-	4.0	4.5	5.0	6.0	6.5	7.0	7.0	7.0
Reducción de material	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Reducción en investigación y desarrollo	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Reducción de costos administrativos	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Incremento de la demanda	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Total Aprendizaje y Crecimiento	4.0	8.0	20.5	21.5	22.5	23.5	24.0	24.0	26.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

La ilustración 13 muestra los indicadores a largo plazo de Andrews en los años 2026 y 2030 para determinar si se están cubriendo los límites propuestos.

Ilustración 13 Indicadores largo plazo, años 2026 y 2030

Indicadores	Periodos de tiempo		Puntaje máximo de referencia
	2026	2030	
Finanzas			
Valor del mercado	10.0	18.0	20.0
Ventas	10.0	18.0	20.0
Préstamo de emergencia	10.0	18.0	20.0
Total Finanzas	30.0	54.0	60.0
Procesos Internos			
Utilidad de operación	20.0	40.0	60.0
Total Procesos Internos	20.0	40.0	60.0
Clientes			
Ponderación de encuesta a clientes	10.0	20.0	20.0
Participación del mercado	20.0	40.0	40.0
Total Clientes	30.0	60.0	60.0
Aprendizaje y Crecimiento			
Ventas \ Empleados	10.0	20.0	20.0
Activos \ Empleados	10.0	20.0	20.0
Utilidad \ Empleados	10.0	20.0	20.0
Total Aprendizaje y Crecimiento	30.0	60.0	60.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

2.8 Conclusiones

La plataforma de *Capstone* es una herramienta clave que ayuda a fundamentar la planeación estratégica de la organización, ya que determina la posición ideal que se desea tener ante las empresas rivales, teniendo en mente que este programa es una simulación de lo que sucede en la realidad.

Con base en los conceptos adquiridos, *Andrews* ha definido sus objetivos estratégicos buscando tener una ventaja competitiva en el mercado; lo anterior permitirá evaluar la estrategia y modificarla en caso de ser necesario.

CAPÍTULO 3
BSC Y RESULTADOS DE ANDREWS
BIENIO 2023-2024

3.1 Introducción

En el presente capítulo se presentan los resultados de la estrategia implementada por los directivos de *Andrews* durante los años 2023 y 2024 en las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas, utilizando la herramienta de *Balanced Scorecard (BSC)*, para comparar los indicadores más importantes en cada una de las áreas.

3.2 Análisis del panorama de la industria

En esta sección, se analiza el comparativo de las evaluaciones del *BSC* de *Andrews* con el resto de las empresas de *Capstone* al finalizar los años 2023 y 2024. Además, se analizan las estrategias que están siguiendo dichos competidores.

3.2.1 BSC General

Andrews obtuvo una puntuación de 60 de 82 puntos posibles para el año 2023 y 64 de 89 para el 2024, para un total de 226 puntos, lo cual el equipo directivo considera aceptable, ya que para el 2023, se obtuvo el 73% del total de puntos y para el 2024 se mantuvo la calificación con el 72% de la puntuación total

El competidor más cercano de *Andrews* y contra quien se comparará es *Ferris* que lidera este primer bienio con 64 puntos el primer año y 67 puntos el segundo año, para un total de 232 puntos, lo cual se puede apreciar en la Ilustración 14 (Capsim, 2022).

Ilustración 14 - Puntaje BSC años 2023 y 2024

Empresa	Periodo de tiempo								Recap	Total
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Andrews	60.0	64.0	-	-	-	-	-	-	102.0	226
Baldwin	45.0	57.0	-	-	-	-	-	-	106.0	208
Chester	55.0	60.0	-	-	-	-	-	-	105.0	220
Digby	56.0	61.0	-	-	-	-	-	-	104.0	221
Erie	56.0	60.0	-	-	-	-	-	-	93.0	209
Ferris	64.0	67.0	-	-	-	-	-	-	101.0	232
Puntaje máximo	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1,000

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

3.2.2 Estrategia de los competidores

Con la información recabada de *Capstone* en el primer bienio de todos los competidores de la industria, se interpreta y determina la estrategia de cada uno:

- Baldwin:** compite en todos los segmentos, creando un nuevo producto en *High End* con un *MTBF* alto en todos los sensores en comparación con las otras empresas. Se observa que para el 2024, invirtieron medio punto en automatización, así como un incremento del 50% de utilización de planta en cuatro de sus cinco productos, ya que incrementó el segundo turno. Cuenta con una cuota total de mercado del 19.9%. Sus precios en *Traditional* y *Low End* son bajos a comparación a los de sus competidores, mientras que el resto se mantienen igual. Tienen capacidad alta en las líneas mencionadas anteriormente mientras que la reducen un poco para *High End*, *Performance* y *Size*. En cuanto a la mercadotecnia, tanto en promoción como en el presupuesto de ventas, invierte más en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* por este motivo se cree que cuenta con una estrategia de líder en diferenciador amplio.
- Chester:** comenzó con en el 2023 una participación de mercado del 17.21%, bajando al 16.57% en el 2024. Compite en los segmentos *Traditional*, *Low End*, y

High End, creando un nuevo producto en este último. Invierte en automatización solamente para *Low End* e incrementa la utilización de planta, así como un segundo turno para este y *Traditional*. Para su nuevo producto utiliza al 100% el segundo turno para salir al mercado antes de finalizar el año. Tiene un enfoque de mejora en *MTBF* en tres sectores, con excepción de *Traditional* y *High End* que se mantienen sin cambio.

En cuanto a los indicadores de promoción y venta, se mantienen en el promedio de las demás empresas, sin apostar por algún segmento en particular. Se presume una estrategia de amplia diferenciación, aunque quizás quieran enfocarse a futuro ya que se concentran en un pequeño segmento de compradores tratando de vencer a las otras empresas al ofrecer un producto que satisfaga las necesidades y gustos específicos de los clientes de estos segmentos.

- *Digby*: en el 2023 tuvo una participación de mercado del 17.25% aunque bajó a 16.77% en el 2024. Maneja productos en todos los segmentos, destacando un incremento en la utilización de planta, un 13% del segundo turno para *Low End* y automatización de medio punto en *Traditional*, *Low End* y *Performance*, aún sin determinar en qué línea lanzará nuevos productos en los años siguientes. Sus precios se mantienen sin algún cambio significativo, lo mismo que el *MTBF* y no mantiene un inventario muy extenso. Por la información recopilada se prevé una estrategia dirigida de diferenciación amplia.
- *Erie*: en el año 2023 compite en todos los segmentos, pero para el 2024 solo lo hace en *Traditional*, *Low End*, *Performance* y *Size*, con la participación del mercado del 13.44%, siendo la más baja del bienio. Deja *High End*, pero crea otro producto en *Traditional*. En este último y en *Low End* tiene un alto porcentaje de utilización de

sus plantas, pero vende capacidad de producción de *Performance*, dando a entender que dejará de producir en este mercado. Otro movimiento a futuro parece ser el cierre del segmento *Size* ya que no se ve inversión en utilización de planta, segundo turno o automatización. Los presupuestos de promoción y ventas se mantienen en promedio bajos en comparación con las demás empresas. Los costos laborales y de materiales permiten determinar que su estrategia es de líder en costos de nicho (tecnología baja).

- *Ferris*: compite en todas las ramas siendo el líder en el primer bienio con 232 puntos obtenidos; sus segmentos más fuertes son *High End* y *Size*. Lanzará un nuevo producto aún por determinar en qué mercado. La utilización de planta ha crecido en un 50% en todas sus líneas, aunque redujeron capacidad en un 30% en *Traditional* y *Low End*. En automatización invirtieron en crecer un punto en *Low End*, *Performance* y *Size*, así como un segundo turno en *Traditional*, *Low End* y *High End*. El costo de materiales bajó en *Traditional* y *Low End*, pero se mantuvo sin cambio en los segmentos restantes. El *MTBF* de los productos bajaron en *Traditional*, *High End* y *Performance*. Los costos de promoción y ventas se mantuvieron sin presentar un incremento considerable en el año. La estrategia que muestra *Ferris* es de diferenciador con enfoque a la vida del producto.

De acuerdo con el análisis realizado se determina que la tendencia de todas las compañías será en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*. Se espera que con los nuevos productos que *Andrews* lanzará durante los años 2027 y 2028 gane más participación en los mercados antes mencionados, resultando en mayores ventas, mejor margen y el precio de la acción.

3.3 Resultados de la empresa

En esta sección se comparan los puntos obtenidos contra los esperados de acuerdo con los establecidos como objetivo durante la planeación estratégica por los directivos de *Andrews* para los años 2023 y 2024, posteriormente se detallan los resultados por cada uno de los mercados en los que participa comparándose contra *Ferris* que es el líder de la industria.

3.3.1 Semáforo BSC

En este apartado se hace un análisis de los resultados obtenidos por *Andrews* mediante la tabla de semáforo, donde el color (verde, amarillo y rojo) indica el logro del objetivo planeado contra lo obtenido, de esa forma el verde indica que se alcanzó, el amarillo parcialmente y el rojo incompleto o no alcanzado. La Ilustración 15 muestra los resultados.

El resultado final de *Andrews* en el primer bienio demuestra que la estrategia elegida avanzó por buen camino contra el resultado planeado de puntos, iniciando con 60.0 en 2023, pero mejorando a 64.0 puntos para el 2024.

En cuestión de los indicadores financieros, el precio de la acción y el apalancamiento se mantuvieron en el puntaje máximo en los dos años iniciales. Sin embargo en las utilidades no se obtuvo lo deseado, ya que se tuvo una alta inversión en investigación y desarrollo, comprar capacidad de producción, automatización y la creación de un nuevo sensor en *Performance*; para el segundo año se invirtió en el área de recursos humanos reclutando personal experimentado y en capacitación y además las ventas no fueron las esperadas ante los productos de la competencia, esto mejorará en años próximos.

Ilustración 15 – Semáforo BSC años 2023 y 2024

Indicadores	Periodos de tiempo			
	2023		2024	
	Puntaje/Objetivo		Puntaje/Objetivo	
Finanzas				
Precio de la acción	● 8.0	5.0	● 8.0	5.5
Utilidades	● 7.6	4.0	● 5.7	5.0
Apalancamiento	● 8.0	6.0	● 8.0	6.0
Operación interna				
Margen de contribución	● 2.0	4.0	● 2.1	4.0
Utilización de la planta	● 2.0	4.0	● 5.0	4.0
Días de capital de trabajo	● 5.0	4.0	● 5.0	4.5
Costos de desabasto	● 5.0	4.0	● 4.1	4.0
Costo de inventario	● 4.7	3.5	● 3.8	4.0
Cientes				
Criterio de compra del cliente	● 4.3	4.0	● 5.0	4.0
Conocimiento del producto	● 1.2	4.0	● 1.9	4.0
Disponibilidad del producto	● -	4.0	● -	4.0
Conteo del producto	● 2.9	4.0	● 2.9	4.0
Gastos administrativos y ventas	● 5.0	4.0	● 5.0	4.0
Aprendizaje y Crecimiento				
Rotación de personal	● 3.5	4.0	● 7.0	4.0
Productividad de personal	● -		● -	4.0
Reducción de materiales	● -		● -	
Reducción de investigación y desarrollo	● -		● -	
Reducción de costos administrativos	● -		● -	
Incremento de la demanda	● -		● -	

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

Dentro de la operación interna, el margen de contribución quedó muy rezagado de lo deseado ya que los costos variables representaron el 68% de las ventas en el 2023 y para el 2024 fueron del 69%; las causas fueron que el pronóstico de ventas fue conservador cuidando el presupuesto, pero se espera recuperación principalmente por los segmentos de alta gama. Por otro lado en el criterio de utilización de planta se obtuvo una puntuación baja

en el 2023 por utilizar menos de la capacidad ya que la demanda fue inferior de lo esperado, además de que habían quedado inventarios en los productos de alta gama por lo que se vendió capacidad en las unidades del censor *Traditional*, lo que obligó a mejorar la capacidad del primer turno para el 2024.

En cuanto al costo de inventario de ambos años no se logró debido a los remanentes de la producción, por lo que se hará el ajuste necesario de los procesos para consumir completamente el inventario y tener mejores inversiones en los años siguientes.

En cuanto a los indicadores de clientes, el puntaje total obtenido fue de 13.4, quedando por debajo contra lo pronosticado de 19.5 puntos en el 2023, en el 2024 se pudo mejorar ligeramente a 14.8 de 21 puntos posibles, esta situación se atribuye a la baja disponibilidad del producto y a la falta de inversión en puntos de venta al decidir destinar un mayor capital en otras áreas como investigación y desarrollo. En cuanto a la cantidad del producto, se logró el máximo del puntaje por tener cinco productos en el bienio, en cuanto salgan a producción y venta los dos sensores nuevos de *Performance* y *Size*, el indicador deberá crecer favorablemente.

Finalmente, en los indicadores de aprendizaje y crecimiento se logró bajar la rotación de personal que se tuvo en el 2023, gracias a que se ofrecieron más y mejores prestaciones para el 2024, lo que también desencadenó que la productividad del personal mejorará, con el incremento de inversión en capacitación y reclutamiento; se pretende mejorar estos indicadores en los bienios siguientes.

En conclusión, aunque se obtuvo en promedio el 72.5% de los puntos del primer bienio, se tiende a incrementar la puntuación de acuerdo con la estrategia planteada y a la buena toma de decisiones, por lo que se espera que, para el siguiente bienio, 2025-2026, la mayoría de los indicadores muestren una mejora considerable.

3.3.3 Traditional 2023-2024

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el departamento de investigación y desarrollo por la empresa *Andrews* en los años 2023 y 2024 en el segmento *Traditional*, en la ilustración 17 se detallan las características de los productos tanto de *Andrews* como de *Ferris*, la competencia contra la que se compara este bienio al ser la líder de la industria.

Ilustración 17 Segmento Traditional departamento de investigación y desarrollo año 2024

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Able</i>	6.1	13.6	16500
<i>Fast</i>	5.5	14.5	14000
Ideal	6.4	13.6	14000-19000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los años 2023 -2024, el producto *Able* de la empresa *Andrews* tuvo ventas de 1,369 y 1,285 unidades, respectivamente en comparación con el producto *Fast* de *Ferris* que vendió 1,328 y 1,020 unidades. El resultado final para cada empresa determina una participación de mercado de 17% y 15% para *Able* y de 16% y 12% para *Fast*.

Como se puede ver *Able* tuvo un rendimiento mayor en *MTBF* que *Fast* de 16,500 contra 14,000, así como un tamaño y un desempeño más cercano al ideal planteado. Lo que llevó a *Able* a lograr mejores resultados que *Ferris* en este segmento.

Para años siguientes y con la intención de mantener y mejorar la participación en *Traditional*, realizarán los ajustes con base en las tácticas planteadas, enfocándose en las posiciones ideales futuras de desempeño y tamaño y acercando cada vez más el *MTBF* a los niveles ideales.

Por otro lado, en la ilustración 18 se muestran los parámetros de mercadotecnia dentro de este mercado para los años 2023 y 2024 de *Andrews* y *Ferris* con sus ventas que son mencionadas arriba.

Ilustración 18 Segmento Traditional del departamento de mercadotecnia en el año 2024

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Able	\$1100.00	\$1100.00	\$27.50	66%	45%
Fast	\$900.00	\$1235.00	\$29.00	59%	48%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede apreciar, la inversión de *Andrews* en promoción fue superior a *Ferris*, siendo de \$1,100.00 contra \$900.00 en el año 2024 finalizando el año con un conocimiento de 66%, lo que ayudó a *Able* a posicionarse en el mercado por encima de *Fast*, por otro lado la accesibilidad del 48% de *Fast* fue superior al 45% de *Able*, que tuvo una inversión en el rubro de ventas de \$1,235 contra \$1,100 de *Able* sin embargo estos indicadores no le alcanzaron para superar a *Andrews*.

En tema de precios, *Andrews* optó por ofrecer un precio menor al mercado, siendo de \$27.50, contra \$29.00 de *Ferris*. Lo cual brindó ventaja a *Able*, ya que para este segmento el precio es un tema sensible para la consideración de compra, siendo el segundo factor que toman en cuenta, después de la edad.

A pesar de estar por encima de *Andrews* su competidor *Ferris* de forma generalizada en todos los segmentos, el líder en *Traditional* fue *Able* al tener una mayor venta. Después de los resultados de estos dos años se modificará la táctica inicial planteada por determinar fundamental el incremento de las inversiones a un monto superior a \$1,100 dólares planteados de forma inicial en promoción y ventas.

Para complementar, en la ilustración 19 se muestran los resultados del departamento de producción del segmento *Traditional* de estas dos organizaciones.

Ilustración 19 Segmento Traditional del departamento de producción del año 2024

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Able	112%	\$ 8.68	\$ 10.22	28%
Fast	167%	\$ 9.81	\$ 8.76	32%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar *Fast* supera el margen de contribución de *Able*, ya que en el 2024 *Ferris* llega al 32% en comparación con el 28% de *Able*, derivado de un costo de mano de obra de \$9.81 por tener completo su segundo turno, lo cual genera mayor impacto en este costo, pero es favorecido con su costo de materiales de \$8.76 ya que su *MTBF* fue de 14000 y quedándose además con solo 317 piezas de inventario durante el año 2024; mientras que *Andrews* tuvo \$8.68 de costos de mano de obra por no gastar tanto en su segundo turno, la automatización no fue factor ya que los dos tuvieron 4.0 mientras que los costos de materiales de *Able* fueron de \$10.22 es decir, más altos por tener su *MTBF* en 16500 y quedando con un inventario de 460 piezas.

En cuanto a la utilización de planta la ventaja para *Andrews* de tener 112% es que no se tiene que comprar capacidad a un costo más alto y esto le permitirá inversiones más altas en otros departamentos como mercadotecnia o investigación y desarrollo para mejorar los productos mientras que para *Fast* su utilización del segundo turno resulta en un costo más alto de mano de obra.

De acuerdo con los números planteados en cada una de las tres secciones, se muestra a la empresa *Ferris* como la líder en el segmento *Traditional*. Su estrategia aplicada en investigación y desarrollo, mercadotecnia y operaciones, le brindó en este bienio una ligera ventaja. Para el cierre del bienio el mayor aprendizaje para *Andrews* es que se deben cuidar precios, manejar las automatizaciones que reduzcan los costos, mejorar

su inversión en ventas, así como los inventarios para no tener gastos extraordinarios ya que está buscando el liderazgo en este segmento abatiendo costos.

3.3.4 Low End

Dentro del departamento de investigación y desarrollo en los años 2023 y 2024 en *Low End Andrews* posiciona a *Acre* mientras que la empresa *Ferris* trabaja con *Feat*. En este periodo las empresas actualizan sus productos para ofrecerlos lo más adaptados para el segmento.

A continuación, se presentan en la ilustración 20 se muestran las características de los productos del año 2024 de *Andrews* con referencia de *Ferris*.

Ilustración 20 Segmento Low End investigación y desarrollo año 2024

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Acre</i>	3.0	17.0	13000
<i>Feat</i>	3.0	17.0	13000
Ideal	2.7	17.3	12000-170000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver hay similitudes en las decisiones de las dos empresas ya que dejaron envejecer los productos para llegar a la edad ideal requerida llegando a un desempeño en 3.0 su tamaño en 17.0 y el *MTBF* en 13000. Esto permite al final del año 2024 el tener una penetración del mercado del 16% para *Andrews* en comparación del 12% de *Ferris*.

Acre mantiene las mejores ventas realizando los ajustes en el precio los dos años siendo \$21.0 y \$20.50 dólares contra \$22.0 y \$22.0 de *Feat*. Esto generó una diferencia a favor vendiendo 3350 piezas totales en los años 2023- 2024 mientras que la competencia colocó 2602 piezas en el mismo periodo. En resumen, en este segmento quedó mejor posicionado *Andrews* sobre *Ferris*, pero estuvieron los dos productos muy cercanos posicionados al ideal del segmento que era 2.7 en desempeño, 17.3 en tamaño y un *MTBF* de 12000-17000.

En cuanto al departamento de mercadotecnia, se tomó la decisión de ofrecer *Acre* a un precio por pieza de 21.00 y 20.50 dólares respectivamente mientras que *Feat* se vendió a 22.00 dólares por pieza sin modificación en el segundo año.

En la ilustración 21 se muestran los resultados y las decisiones empleadas por la empresa *Andrews* y *Ferris* en el segmento *Low End*.

Ilustración 21 Segmento Low End departamento de mercadotecnia año 2024

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
<i>Acre</i>	\$1100.00	\$1150.00	\$20.50	66%	37%
<i>Feat</i>	\$1100.00	\$1235.00	\$22.00	64%	36%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver hay una cercanía entre las dos empresas en las inversiones de ventas y promoción. Estas inversiones en promoción \$1100 y venta \$1150 de *Acre* le dan un conocimiento del 66% y una accesibilidad del 37% que también le ayudaron a tomar ventaja en las ventas de este mercado.

Por otro lado, hablando del departamento de producción, en la ilustración 22 se muestran los resultados de ambas organizaciones.

Ilustración 22 Segmento Low End departamento de producción del año 2024

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
<i>Acre</i>	141%	\$7.38	\$6.08	31%
<i>Feat</i>	198%	\$8.72	\$6.08	31%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar también existe la igualdad en el margen de contribución del 31% para los dos productos *Acre* y *Feat*, los cuáles mantienen una mayor diferencia en el parámetro del porcentaje de utilización de planta, quedando en 141% para *Acre* y 198%

para *Feat*, lo cual le ayuda a tener menor costo de mano de obra por no estar al tope de producción.

Presentando el análisis de costos de las dos empresas se observa cómo se mantienen muy parejas con \$6.08, al tener ambas su *MTBF* en 13000, mientras que los costos de mano de obra de *Feat* llegan a los 8.72 puntos, debido a que su segundo turno estuvo casi completo y los de *Acre* en \$7.38, debido a tener menor impacto en horas de trabajo del segundo turno. En cuanto a la automatización, las dos están parejas con un nivel de 6.0 y ambas invirtieron las mismas 30 horas en capacitación en el departamento de recursos humanos, por lo que son temas que no impactan en la diferencia en este rubro.

El mayor aprendizaje es la forma en que se planteará el tener el margen de contribución en ese nivel, es decir, se tiene que estar automatizando con 0.5 anual, mantener precios bajos año con año, reduciendo el precio 50 centavos y ajustar en capacitación, es decir mantener en 30 horas y subir hasta 50 horas en años más críticos monitoreando año con año el comportamiento del resto de empresas.

3.3.5 High End 2023-2024

A continuación en la ilustración 23 se presentan las características de los productos tanto de *Andrews* como el líder de la industria para el segmento de *Ferris* en el segmento *High End* en el bienio 2023-2024.

Ilustración 23 Segmento High End departamento de investigación y desarrollo año 2024

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Adam</i>	10.2	9.7	23500
<i>Fist</i>	10.2	9.8	25000
Ideal	10.7	9.3	20000-25000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las ventas para el producto *Adam* en el segmento *High End* en los años 2023 y 2024 fueron de 452 y de 618 unidades, contra 449 y 829 de *Fist*, producto de la empresa *Ferris*. El resultado para cada una en cuanto a su participación en el mercado fue de 15% y 18% para *Adam* y de 15% y 24% para *Fist*, representando un crecimiento superior para *Ferris*.

Como se puede apreciar en la ilustración 22, *Adam* se encuentra muy cerca de la posición ideal de *High End* en el año 2024, lo cual lo ayudó a posicionarse en tercer lugar del segmento. *Fist* presenta una posición muy similar, teniendo solo una variación de 0.1 en el tamaño, lo cual lo aleja ligeramente de la posición ideal, sin embargo, ofrece un *MTBF* superior 25,000 contra 23,500. Lo cual lo coloca como un producto más atractivo para el segmento.

Andrews continuará con su estrategia, realizando mejoras para colocar a *Adam* en la posición ideal en su tamaño y desempeño, pero también cuidará el *MTBF* para el próximo bienio garantizando la calidad requerida de su producto, llegando a la posición máxima de 25,000, con ello se cuidará que el producto sea innovador si cumple con todas las características requeridas por el cliente. Esto representará un aumento en los costos, sin embargo, la empresa está apostando principalmente a este segmento.

Por otro lado, en la ilustración 24, se pueden observar los resultados del departamento de mercadotecnia de este segmento en el primer bienio.

Ilustración 24 Segmento High End del departamento de mercadotecnia año 2024

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Adam	\$1150.00	\$1350.00	\$39	65%	44%
Fist	\$1100.00	\$1235.00	\$39	61%	35%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede apreciar la estrategia de mercadotecnia de las empresas *Andrews* y *Ferris* fue muy similar, al tener una inversión en promoción de \$1,150.00 contra \$1,100.00 y de

ventas de \$1,350.00 contra \$1,235,00 de *Ferris*. Las decisiones tomadas en *Adam*, ayudaron a que el conocimiento y la accesibilidad estuvieran por encima que las del producto *Fist* de *Ferris*, llegando a 65% y 44% respectivamente.

Ambas compañías tuvieron el mismo precio para sus productos, el cual fue de \$39, el límite superior del segmento, para este segmento el precio es poco relevante, por lo que esta característica no fue determinante para las ventas.

A pesar de que la estrategia de mercadotecnia fue mejor para la empresa *Andrews*, esto no fue suficiente para superar a *Ferris*, por lo que se optará por seguir incrementando el presupuesto en ambos rubros y manteniendo sus tácticas en tema de precios.

Finalmente, en la ilustración 25 se muestran los resultados del departamento de producción.

Ilustración 25 Segmento High End departamento de operaciones año 2024

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Adam	89%	\$9.41	\$ 16.11	37%
Fist	149%	\$10.88	\$16.52	33%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede apreciar, *Andrews* con su producto *Adam* supera a *Ferris* en cuanto al margen de contribución, siendo del 37%, contra el 33%, lo cual representa mayores ganancias para *Andrews* a pesar de que vendió menos. Resultado de tener costos de mano de obra menores a *Ferris*, siendo de 9.41, contra 10.88 y quedarse sin inventario en el año 2024.

En relación con la utilización de planta, se puede apreciar que *Fist* para el año 2024 alcanzó el 149%, muy por encima al 89% de *Adam*. Lo cual significa que *Ferris* además de estar produciendo más, está apostando a crecer en este segmento, mientras *Andrews* realizó

venta de capacidad, con el fin de no tener capacidad ociosa y poder invertir ese dinero en mercadotecnia e investigación y desarrollo.

Andrews deberá cuidar la producción para próximos años, con el fin de evitar quedarse sin inventario y poder tener mayor participación en el mercado.

Andrews tuvo buenos resultados en el segmento de *High End*, colocándolos en el top tres del segmento, sin embargo será importante cuidar la estrategia, para seguir teniendo esta posición, siendo innovadores, teniendo mayor inversión de mercadotecnia y cuidando su producción.

3.3.6 Performance 2023-2024

A continuación se presentan las características de los sensores en el mercado de *Performance* de la empresa *Andrews*, comparada con *Ferris*, compañía líder en el bienio 2023- 2024. En la ilustración 26 se muestran los resultados.

Ilustración 26 Segmento Performance investigación y desarrollo 2024

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	MTBF
<i>Aft</i>	11.8	13.9	27000
<i>Foam</i>	11.8	14.2	27000
Ideal	11.4	14.6	22000-27000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las ventas para el producto *Aft* en el segmento *Performance* en los años 2023 y 2024 fueron de 368 y 480, contra 370 y 471 de *Foam*, producto de la empresa *Ferris*. El resultado en participación de mercado fue del 16% para ambas empresas en el año 2023, mientras que en el 2024 fue del 17% también para ambas.

Como se puede observar, el producto *Aft* de la empresa *Andrews*, se encuentra muy cercano a la posición ideal del segmento, sin embargo, el producto de *Ferris* se acerca más en tema de tamaño, ya que *Aft* es más pequeño al ideal, en la búsqueda de tener mejores

ventas en los siguientes periodos al ser un sensor más adelantado a los requerimientos del mercado. Ambos productos tienen un *MTBF* de 27,000 cualidad más relevante para este segmento.

En el departamento de investigación y desarrollo *Andrews* seguirá llevando su producto *Aft* hacia la mejor posición, para colocarlo como líder del segmento, teniendo cuidado en las mejoras, para no sacarlo de su posición ideal y lanzando un nuevo producto para el próximo bienio.

Por otro lado, en la ilustración 27 se pueden apreciar los resultados del departamento de mercadotecnia para este segmento en el primer bienio.

Como se puede observar, la estrategia de mercadotecnia de las empresas *Andrews* y *Ferris* fue muy similar, lo cual representó que tuvieron el mismo nivel de conocimiento y de accesibilidad en el año 2024, de 52% y 35% respectivamente. Teniendo una inversión de \$1,200.00 en promoción y \$1,350.00 en ventas contra \$1,100.00 de promoción y \$1,235.00 en ventas. Se considera que las acciones de ambas compañías fueron conservadoras, ya que otras compañías en el mercado tuvieron una inversión más agresiva. *Andrews* al estar enfocado en este segmento, requiere invertir más en ventas y promoción para destacar de la competencia.

En tema de precios, ambas empresas tuvieron un precio de \$34, considerando que para el segmento de *Performance* el precio tiene una relevancia media, todas las compañías están apostando por mantenerse al límite superior.

Ilustración 27 Segmento Performance del departamento de mercadotecnia año 2024

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Aft	\$1200.00	\$1350.00	\$34	52%	35%
Foam	\$1100.00	\$1235.00	\$34	52%	35%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Para diferenciarse de *Ferris*, *Andrews* realizará una inversión más agresiva en promoción y ventas, incrementando su conocimiento y accesibilidad en el mercado, logrando que su producto en este segmento esté más posicionado y optará por continuar la misma estrategia de precios.

En complemento, como se puede observar en la ilustración 28, *Andrews* con su producto *Aft* en el segmento *Performance*, optó por una estrategia muy similar a *Ferris* en el área de operaciones, donde *Foam* supera ligeramente a *Aft* en margen de contribución, teniendo un 28%, contra un 24%.

El costo de materiales fue prácticamente igual, siendo de \$16.38 de *Aft*, contra \$16.30 de *Foam*, derivado de las mejoras realizadas en los productos en temas de *MTBF*, tamaño y desempeño, así como una producción de prácticamente la misma cantidad de piezas. Mientras que los de mano de obra de la empresa *Andrews* estuvieron por encima 1.18 puntos, derivado de la automatización superior de *Ferris* en este segmento, siendo de 4.0, mientras que la de *Andrews* es de 3.0. Además de que los trabajadores de *Ferris* son de un nivel superior al estar invirtiendo \$500 más que *Andrews* en reclutamiento.

Ilustración 28 Segmento Performance departamento de operaciones año 2024

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Aft	86%	\$9.41	\$16.38	24%
Foam	83%	\$8.23	\$16.30	28%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

La utilización de planta de ambas empresas también fue muy similar, donde se puede apreciar que *Ferris* tuvo una utilización ligeramente menor a *Andrews* de 83% contra 86%. Lo cual significa que la producción de ambas compañías está en estándares muy similares.

En conclusión, tanto *Andrews*, como *Ferris*, están siguiendo una estrategia muy parecida en *Performance*, lo cual los está llevando a tener resultados también muy similares. Es necesario que *Andrews* continúe con su estrategia de mejoras continuas en investigación y desarrollo, mejore su estrategia de mercadotecnia y cuide su producción, para ser líderes en este segmento y logre no solo superar a *Ferris*, sino al resto de los competidores.

3.3.7 Size

En el segmento *Size* para este bienio se tienen como ideales, 5.4 en desempeño, 8.6 en tamaño y un *MTBF* de 16000-21000. La ilustración 29 muestra cómo están desarrollados *Agape* y *Fume*.

Ilustración 29 Segmento Size departamento de investigación y desarrollo año 2024

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Agape</i>	5.4	8.4	19000
<i>Fume</i>	5.4	8.4	19000
Ideal	5.4	8.6	16000-21000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los años 2023-2024 el producto *Agape* tuvo unas ventas por 1071 piezas en comparación con *Fume* que sólo presentó 1017 piezas. teniendo una ventaja de 54 por parte del primero. De estas piezas bianuales *Agape* tuvo sólo en el año 2024 una venta de 643 piezas que le otorgaron un 23% de participación de mercado, siendo un diferencial para *Fume* de 661 piezas que le dieron una participación de mercado de 24%. Conociendo estos datos se observa que están muy parejos en el periodo bianual considerando que en el año 2023 fue opuesta la ventaja de participación teniendo *Agape* un 18% en comparación con *Fume* que sólo tuvo un 15%.

Adicional, en el departamento de mercadotecnia se tomaron las decisiones y los resultados que se muestran en la ilustración 30. Los datos presentados confirman una inversión en ventas por parte de la empresa *Andrews* ligeramente superior teniendo en Promoción \$1150 dólares y en ventas una cantidad de \$1250 dólares en comparación con *Ferris* que tuvo \$1100 y \$1235 dólares respectivamente. Logrando accesibilidad de 39% las dos empresas, pero conocimiento diferente, alcanzando 63% *Agape* y un 59% *Fume* dando la ventaja en ventas a *Ferris* como mencionó anteriormente. El precio al que se ofrecieron fue el mismo de \$34 dólares por pieza por lo que esto no fue un factor importante para los clientes.

Ilustración 30 Segmento Size del departamento de mercadotecnia en el año 2024

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Agape	\$1150.00	\$1250.00	\$34.00	63%	39%
Fume	\$1100.00	\$1235.00	\$34.00	59%	39%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Por último, en la ilustración 31, se presentan los datos de producción tanto de *Andrews* como de *Ferris* del año 2024 para este mercado.

Ilustración 31 Segmento Size departamento de operaciones año 2024

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Agape	86%	\$9.41	\$13.67	34%
Fume	107%	\$8.53	\$13.67	36%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar, el margen de contribución deja arriba a *Fume* con un 36% por presentar costos de mano de obra inferiores a *Andrews* de \$8.53 dólares gracias a la automatización de 4.0, superior a la del producto *Agape* de 3.0 y a quedarse con poco inventario en el año 2024.

El costo de materiales de ambas empresas fue igual, ya que ambas aplicaron los mismos ajustes en el departamento de investigación y desarrollo, realizando la misma inversión y dejando colocados a sus productos en la misma posición.

Su 107% de utilización de planta de *Ferris*, representa una mayor producción en este segmento, lo cual significa que está apostando a crecer. En el segundo año *Agape* quedó sin vender más por no tener más producto en inventarios y fue la oportunidad que usó *Fume* para posicionar más piezas por lo que *Andrews* tendrá que mejorar sus proyecciones de ventas para el siguiente periodo y realizar una mejor planeación en el área de producción para poder ganar mayor participación en el mercado del segmento *Size*.

3.3.8 Recursos Humanos

En el 2024 se permitió hacer inversiones en el departamento de recursos humanos lo cual ayuda a mejorar las contrataciones, así como invertir en horas de capacitación adicional que mejoran las mermas o desperdicios de la producción y por ende disminuyen el costo de mano de obra.

En el año 2024 *Andrews* invirtió \$2000 dólares en gastos de reclutamiento y 30 horas de entrenamiento para el personal en comparación con *Ferris* que asignó \$2500 dólares en gastos de reclutamiento y las mismas horas de capacitación. El resultado de las inversiones fueron en ambas empresas tener una rotación de 8.9% pero en reclutamiento de nuevos empleados fue mayor para *Ferris* siendo 196 empleados en comparación con 182 de *Andrews*.

Andrews, seguirá con las mismas acciones para el próximo bienio, continuando con la inversión de \$2,000 en reclutamiento y 30 horas de entrenamiento, para mantener los buenos resultados y a la vez no excederse en los costos.

3.3.9 Finanzas

El objetivo principal del departamento de Finanzas es aumentar el valor de los accionistas mediante el liderazgo en la toma de decisiones innovadoras en la optimización de recursos, identificación y reducción de riesgos y ejecución de operaciones. La estructura de capital adecuada incluye un apalancamiento entre 1.8 y 2.8 o lo equivalente a un endeudamiento entre 45% y 70% del total de capital (capital contable más deuda) y sobre todo obtener los mejores indicadores financieros en el sector.

A continuación, se muestran los resultados de *Andrews* y *Ferris* en la ilustración 32. El motivo por el que se compara con esta empresa es debido a que ha sido número uno en ganancias y en calificaciones en los primeros dos periodos.

Ilustración 32 Finanzas Andrews año 2024

Finanzas Andrews		
	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>
Ventas y Utilidad (acumuladas)		
Volumen de Ventas	\$257,112,585	\$259,375,558
Costos Variables	\$176,699,617	\$164,002,977
Margen de Contribución	31%	37%
Utilidades	\$16,329,591	\$18,837,240
Rentabilidad (cierre de año 2024)		
Retorno de Ventas (ROS)	4.52%	5.96%
Retorno de Activos (ROA)	5.17%	7.51%
Retorno de Capital (ROE)	10.83%	15.13%
Apalancamiento y liquidez (cierre de año 2024)		
Apalancamiento (deuda)	2.1	2.0
Estructura de deuda	52.50%	50.50%
Estructura de Capital	47.50%	49.50%
Prueba del ácido	1.3	1.3
Préstamos de emergencia	\$0	\$0

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los primeros dos periodos se tuvo un volumen de ventas acumuladas de \$257M y \$259M para *Andrews* y *Ferris* respectivamente, lo cual son muy similares con sólo una diferencia menor de 0.1%. Esto las posiciona como líderes en la industria y refleja sus acertadas decisiones en la parte de diseño de producto, presupuesto de mercadotecnia y un buen nivel de producción para satisfacer la demanda del mercado. Sin embargo, un dato de ventas por sí solo no es suficiente para demostrar si es bueno o malo, para ello es importante tomar en cuenta los costos variables y sobre todo el margen de contribución, que indica cuánto dinero está aportando la operación de la empresa para hacer frente a los gastos de administración y financieros. Este margen de contribución para el caso de *Andrews* estuvo por debajo de *Ferris*. En los dos años se acumuló \$80.4M contra \$95.3M de *Ferris* es decir 31% contra 37% respectivamente.

El siguiente dato altamente importante es la utilidad neta que indica los ingresos totales generados en un periodo y libre de costos, gastos e impuestos en el estado de resultados. Durante los dos años se acumula \$16.3M y \$18.8 de utilidades para *Andrews* y *Ferris*, respectivamente, colocándolas dentro de las mejores tres. Este nivel de utilidades de *Andrews* es aceptable porque confirma la generación de riqueza y además porque ofrece apenas \$2.5M menos que *Ferris* y \$10M más que el competidor con menor utilidades que fue *Baldwin*. También al ser un dato positivo, una aceptable utilidad neta, habla de una sana situación financiera y generación de patrimonio para los accionistas, además que se toma en cuenta para la política de dividendos que se abordará más adelante.

Los indicadores de rentabilidad van de la mano de las utilidades netas, entre mayor sea la utilidad neta con respecto a las ventas, mejores serán los indicadores de retorno sobre ventas (*ROS*), sobre activos (*ROA*) y sobre capital (*ROE*). Para el año 2024 *Andrews* tuvo un *ROS* de 4.52%, es decir, por cada \$1M que se vendió \$45,200 fueron utilidades netas.

El *ROA*, que a diferencia del *ROS* (ventas) toma en cuenta los activos, para el mismo periodo fue de 5.17%, lo que dice que cada \$1M de activos aporta \$51,700 en utilidades. La razón obtenida por *Andrews* se puede considerar aceptable porque al ser un número positivo es señal de generación de riqueza, pero no es de las mejores en el sector, pues *Ferris* obtuvo 7.5%. Esta razón también permite saber si los activos totales que tiene la empresa, tanto los de rápida liquidez como efectivo como los de poca como planta y equipo, están generando un valor a la organización, por lo cual es indispensable que sea positivo y entre mayor sea, mejor es el valor que aportan dichos activos.

En cuanto al *ROE* fue de 10.83% para *Andrews* el cual indica que por cada \$1M que el accionista invirtió en la empresa obtuvo una utilidad neta de \$100,830. Aun cuando este resultado se muestra ligeramente abajo que *Ferris*, sigue siendo muy atractivo para los inversionistas pues garantiza un retorno arriba de 10% y superior de lo que ofrecen otras empresas dentro de la industria *Capstone*, además de este retorno, es importante mencionar el pago de dividendos, que se cubrirá más adelante, que hace a *Andrews* más rentable.

En cuanto a las razones de apalancamiento y liquidez fueron casi idénticas al mejor competidor en la industria (*Ferris*), perfilando a *Andrews* dentro de los primeros tres. Como se mencionó al inicio de la sección, uno de los objetivos en esta área es tener un apalancamiento y estructura de capital saludable la cual significa para *Andrews* tener una deuda entre 45% - 70% del total de los activos, y el resto (55% - 30%) de capital. Es decir, que por cada \$1M en activos, se tenga una deuda entre \$450 mil y \$700 mil o \$550 mil y \$300 mil en aportaciones de capital contable.

El motivo de estos indicadores es porque es bueno tener crecimiento con dinero prestado (acreedores) pero es riesgoso si éste representa un porcentaje mayor al 70% de los activos de la empresa. Para el cierre del año 2024, *Andrews* solicitó un préstamo de \$12M

de corto plazo principalmente para pagar deuda por vencer (\$14M), el pago de dividendos y mejoras en planta y equipo, esto arrojó un decremento por \$5M en sus actividades financieras, lo cual permitió que la empresa conservara un nivel deseable de endeudamiento.

De forma similar se interpreta que el capital contable sano es aquel menor del 55% de los activos, pero no bajando de 30% pues representaría un riesgo para la compañía el no tener suficiente capital para solventar las obligaciones con los acreedores. Estas razones para los primeros dos periodos fueron buenas. Al cierre del año 2024 la deuda de *Andrews* fue de 52.50% y capital de 47.50% y de *Ferris* de 50.50% y 49.5% respectivamente. Los dos cumplen con el 100% del objetivo de *Andrews*.

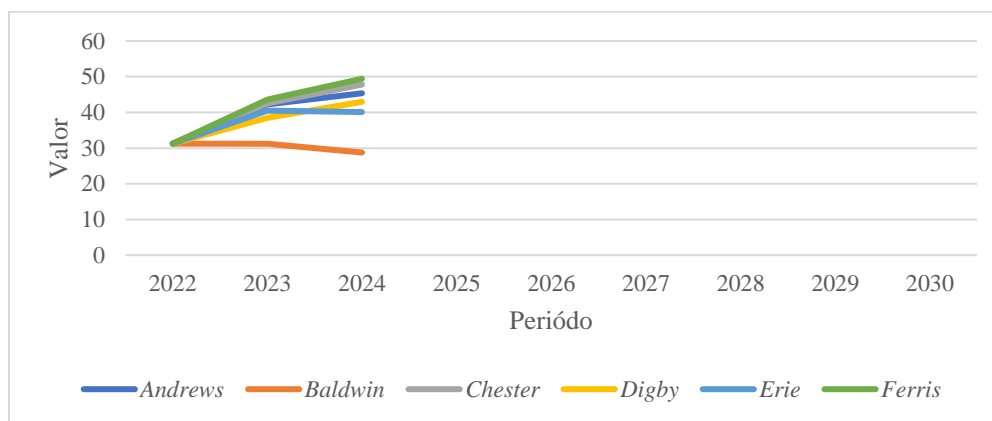
La prueba del ácido es un indicador de liquidez, pues expresa la capacidad que tiene la empresa en cubrir sus obligaciones de corto plazo, quitando los inventarios, con sus activos circulantes o de rápida liquidez. Tanto *Andrews* como *Ferris* cuentan con la misma razón de 1.3 que significa que por cada \$1M en pasivos circulantes se tienen \$1.3M en activos circulantes para cubrirlos. Otro dato importante para mencionar es que ninguna empresa en el sector ha utilizado un préstamo de emergencia.

3.3.9.1 Mercado de Valores

El valor de las acciones de las empresas *Andrews*, *Baldwin*, *Chester*, *Digby*, *Erie* y *Ferris* se presenta en la ilustración 33. La de *Andrews* se encuentra dentro de las mejores debido a sus excelentes resultados de utilidades, rentabilidad y liquidez que se abordaron previamente. En su primer año creció un 35% y en el segundo un 7%, apreciaciones muy similares que los mejores competidores como *Ferris* y *Chester* y por arriba que *Digby*, *Erie* y sobre todo *Baldwin* que tuvo un mal desempeño en el último año perdiendo valor su acción.

Se entiende que el precio de la acción es muy sensible a muchos factores y para ello *Andrews* se enfocará en satisfacer las necesidades de los clientes al mismo tiempo que se trata de aumentar el retorno de las inversiones, es decir, que cada accionista reciba un mayor rendimiento, que la utilidad neta aumente en proporción a las ventas y que esta sea mayor al que los competidores. Otras medidas que se estarán considerando para apoyar el aumento de la acción son la recompra de estas y pago de dividendos, por su gran mensaje positivo al sector inversionista.

Ilustración 33 Valor de las acciones 2023-2024



Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

3.3.9.2 Capitalización del mercado

La capitalización del mercado en este último periodo para *Andrews* fue de \$90 millones solo atrás de *Ferris* y de *Chester* con \$99 y \$97 millones respectivamente. Esto las posiciona como las mejores tres empresas en el sector. En el caso de *Andrews* se tomarán acciones para continuar mejorando el valor de la acción y con esto tener un mejor rendimiento para los accionistas. Además de las decisiones en *I&D*, mercadotecnia, producción, es importante que en el área de finanzas se garantice solvencia, liquidez y sobre todo se considere la recompra de acciones (sobre todo si el precio está por debajo del

mercado), el pago de dividendos y los préstamos ideales al plazo correcto en base a costo y tipo de inversiones de corto o largo plazo.

3.3.9.3 Política de Dividendos

La política de dividendos que *Andrews* ha decidido es aportar a los accionistas \$1.5 por acción a partir del año 2024, el cual se espera mantener o ir en aumento como medida para favorecer los rendimientos sobre capital. Esto da un mensaje positivo para los dueños de acciones ya que aparte de las utilidades esperadas en el periodo pueden esperar un pago adicional por su participación. Además de *Andrews*, la única empresa que pagó dividendos en el 2024 fue *Erie*.

Se concluye que *Andrews* arroja muy buenos resultados financieros en los primeros dos años y con un panorama alentador debido a su posicionamiento dentro de las mejores tres empresas lo cual le da cierta ventaja competitiva. Su equipo directivo cuidadosamente seguirá tomando decisiones en cada uno de los departamentos de la organización en favor a los accionistas con el objetivo principal de incrementar las riquezas de la compañía.

3.4 Conclusiones

Andrews se ha posicionado dentro de las mejores empresas en el primer bienio debido a sus atinadas y oportunas decisiones en el área de *I&D*, mercadotecnia, producción, *RH* y finanzas. Ha tenido la mejor calificación después de *Ferris* y se muestra actualmente dentro de los primeros tres en utilidades acumuladas, retorno de ventas, retorno sobre capital, retorno sobre activos, valor de acción, participación de mercado y capitalización de mercado.

Los clientes de la industria *Capstone* quieren cada vez productos más pequeños en tamaño, lo cual elevará los costos de fabricación y de personal, *Andrews* espera tomar

decisiones acertadas en automatización, producción óptima, recursos humanos y *TQM* para ayudar a reducirlos y mantener márgenes de utilidad en cada uno de los productos.

CAPÍTULO 4
BSC Y RESULTADOS DE ANDREWS
BIENIO 2025-2026

4.1 Introducción

En este capítulo se analiza los resultados de las decisiones realizadas en el periodo que comprende los años 2025 y 2026, los objetivos anuales en el *BSC*, así como una revisión en las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y *TQM*; además por primera vez se analizan los objetivos en los indicadores a largo plazo *Recap* del año 2026.

4.2 Análisis del panorama de la industria

En esta sección se habla sobre la situación del *BSC* de *Andrews* y de cada empresa, así como del estado actual de la estrategia de todos los competidores en el bienio 2025-2026.

4.2.1 *BSC* General

En el bienio 2025-2026 se observa la consolidación de las estrategias en casi todas las empresas, donde *Baldwin* toma la delantera con 367 puntos.

Andrews obtuvo una puntuación de 55 de 89 puntos posibles para el año 2025 y 61 de 100 para el 2026, para un total de 348; yendo a la baja ya que el bienio pasado se consiguió el 73% del puntaje en comparación al 61% al cierre del 2026, como se puede apreciar en la Ilustración 34 (Capsim, 2022).

Ilustración 34 - Puntaje *BSC* años 2025 y 2026

Empresa	Periodo de tiempo								Recap	Total
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
<i>Andrews</i>	60	64	55	61	-	-	-	-	108	348
<i>Baldwin</i>	45	57	61	72	-	-	-	-	132	367
<i>Chester</i>	55	60	55	62	-	-	-	-	119	351
<i>Digby</i>	56	61	59	69	-	-	-	-	106	351
<i>Erie</i>	56	60	59	65	-	-	-	-	111	351
<i>Ferris</i>	64	67	60	60	-	-	-	-	103	354
Puntaje máximo	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1,000

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

4.2.2 Estrategia de los competidores

Habiendo pasado dos bienios en el mercado de los sensores se analizan nuevamente las estrategias de los competidores, con la finalidad de identificar si continúan con la inicial o si hicieron cambios:

- *Baldwin*: sigue compitiendo en todos los segmentos y creció su participación en el mercado al tener el 23.93%, creando un nuevo producto en *High End* y manteniendo un *MTBF* alto en *Traditional*, *Low End* y *Size* en comparación con las otras empresas. Se observa que para el 2026, invirtieron medio punto en automatización en todas sus líneas.

Continua con un incremento del 50% de utilización de sus plantas con excepción de *High End*, así como un segundo turno en *High End* y *Size*. Sus precios en *Traditional* y *Low End* son bajos a comparación a los de sus competidores, mientras que en él se mantienen igual. En promoción y presupuesto de ventas, invierte más en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* por este motivo continúa confirmando su estrategia de líder en diferenciador amplio.

- *Chester*: finalizó el bienio con 15.98% de participación del mercado. Compite en todos los mercados, creando un nuevo en *High End*. Invierte en automatización en todas sus líneas con excepción de *Size*. Incrementa la utilización de planta, así como un segundo turno para *Low End* e inicia con un enfoque de mejora en *MTBF* en *Low End*, y *Size*. En cuanto a los indicadores de promoción y venta, se mantienen en el promedio de las demás empresas. Continua con una estrategia de amplia diferenciación.

- *Digby*: maneja productos en todos los segmentos incrementando medio punto en automatización en los sensores de *Traditional*, *Performance* y *Size*. No se tiene determinado en que línea lanzará nuevos productos en los años siguientes, pero lo está preparando. Incrementa la utilización de planta en *Traditional* y *Low End*, pero la disminuye para los segmentos de alta gama. Se mantiene sin movimiento en la capacidad de producción y baja el *MTBF* en *Traditional*, *Low End* y *Size*. Sus presupuestos para promoción y venta son de los más altos en todos los productos, por lo que define su estrategia dirigida a diferenciación amplia.
- *Erie*: en el año 2025 ya solo en *Traditional* con tres productos y *Low End* con uno solo, pero para el 2026 participa con dos en cada uno de ellos logrando una participación del mercado del 13.44%, siendo la más baja en la industria. Tiene un alto porcentaje de utilización de sus plantas, alta inversión en automatización y uso del segundo turno para *Traditional*. Los presupuestos de promoción y ventas se mantienen en promedio bajos. Los movimientos en su estrategia permiten determinar que es líder en costos de nicho (tecnología baja).
- *Ferris*: paso de ser la empresa líder en el bienio pasado al más bajo de los competidores en el 2026 con una participación del mercado del 13.12%. Cierra su línea *Traditional* y se refuerza con dos nuevos productos en *Low End* y *High End*. No tiene una inversión importante en automatización ni en segundos turnos. Tiene el costo de materiales y el *MTBF* más bajo de todas las empresas en *Low End*, pero se mantuvo sin cambio en los restantes. Los costos de promoción y ventas se mantienen bajos en todos sus segmentos aunque sus precios son por arriba del

promedio, por lo que su estrategia es de diferenciador por nicho en alta tecnología con enfoque a la vida del producto.

De acuerdo con el análisis del mercado en el bienio, se determina que la tendencia de todas las empresas es en los segmentos en alta gama, con excepción de *Erie* que apuesta por mantenerse solamente con los productos de baja gama, por lo que a pesar de sus nuevos productos *Andrews* espera una fuerte competencia que deberá afrontar a pesar de la crisis que el mercado está pronosticando si quiera alcanzar al líder de la industria.

4.3 Resultados de la empresa

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos por *Andrews* en cada una de las áreas que la conforman, durante los años del 2025 y 2026.

Así mismo se hace un comparativo con el líder del bienio *Baldwin*, quien lleva la delantera frente a los demás competidores y con una estrategia similar a *Andrews*.

4.3.1 Semáforo BSC

En la ilustración 35 se muestran los resultados del *BSC* de *Andrews* con sus indicadores de semáforo para el bienio 2025-2026.

El resultado final de *Andrews* en el segundo bienio demuestra que la estrategia elegida decayó contra el resultado planeado de puntos, con 55 puntos en 2025, pero mejorando ligeramente a 61 puntos para el 2026.

En los indicadores financieros, a raíz de las bajas ventas inesperadas, el incremento de inventario y la agresiva estrategia por parte de la competencia se tuvo que solicitar préstamos consecutivos a largo plazo, lo que influyó en la caída del costo de la acción y las utilidades en el bienio.

En cuanto a la operación interna, el margen de contribución se esperaba que llegara a un indicador más alentador en el 2025, sin embargo, alcanzó a levantarse en el 2026

gracias a las inversiones realizadas en el área de *TQM*. De igual manera en el costo de inventario se trabajó en un escenario conservador para no producir de más, con el fin de evitar exceso de producción, lo cual se consiguió en el 2026, logrando superar el puntaje preestablecido.

Ilustración 35 – Semáforo BSC años 2025 y 2026

Indicadores	Periodos de tiempo			
	2025		2026	
	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo
Finanzas				
Precio de la acción	6.4	6.0	5.0	6.5
Utilidades	-	6.0	0.7	7.0
Apalancamiento	8.0	6.0	8.0	7.0
Operación interna				
Margen de contribución	-	4.0	1.3	4.0
Utilización de la planta	5.0	5.0	5.0	5.0
Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0
Costos de desabasto	5.0	4.0	3.9	4.0
Costo de inventario	2.8	4.5	5.0	4.5
Clientes				
Criterio de compra del cliente	5.0	4.5	5.0	4.5
Conocimiento del producto	2.6	4.5	4.1	4.5
Disponibilidad del producto	-	4.5	0.8	4.5
Conteo del producto	3.6	4.5	3.6	4.5
Gastos administrativos y ventas	5.0	4.0	5.0	4.0
Aprendizaje y Crecimiento				
Rotación de personal	4.3	4.0	4.0	4.5
Productividad de personal	2.3	4.5	3.6	5.0
Reducción de materiales	-	3.0	-	3.0
Reducción de investigación y desarrollo	-	3.0	1.0	3.0
Reducción de costos administrativos	-	3.0	-	3.0
Incremento de la demanda	-	3.0	-	3.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

En los indicadores del cliente, el conteo del producto se mantiene, al contar con siete tipos de sensor en el mercado. No se tiene planeado lanzar el octavo en los años siguientes. En cuanto a los de conocimiento del producto y disponibilidad, no se ha logrado mejorar el puntaje ya que las inversiones a pesar de aumentar no hay sido suficientes para mejorar a los competidores, además de que la producción sigue siendo conservadora y el mercado no se está viendo satisfecho.

Finalmente, en los indicadores de aprendizaje y crecimiento, se logró un buen indicador en el 2025 con la rotación del personal al invertir en personal altamente capacitado para las líneas de producción, aunque bajo en las 2026 tres décimas. En productividad se ha logrado mejorar de 2.3 en 2025 a 3.6 en el 2026, debido a que se ha invertido en capacitación, funciones de calidad e inversiones en el concepto de *6 sigma* en el área de *TQM*. Se espera tener mejor evaluación en los indicadores de reducción en costos de materiales, investigación y desarrollo, costos de administración e incrementó la demanda, asignando más capital a proyectos de mejora.

En conclusión, aunque se obtuvo en promedio el 58% de los puntos en el bienio, en comparación con el 62% de los puntos del segundo bienio, se buscará conseguir el mismo o mejor porcentaje, mejorando el margen de contribución al cuidar los costos, subir \$0.50 el precio en los productos, evitar realizar fuertes pagos de intereses en deudas a largo plazo y sobregasto en la publicidad y ventas de los productos, por lo que se espera que, para el siguiente bienio, 2027-2028, la mayoría de los indicadores muestren una mejora considerable.

4.3.1.1 Indicadores a largo plazo Recap año 2026

En el año 2026 se aprecian los objetivos a mediano plazo, comparando los resultados obtenidos al momento contra lo propuesto, para identificar las áreas de oportunidad y

mejora en los bienes siguientes. En la ilustración 36 se observa el semáforo *BSC Recap* de los objetivos a mediano plazo propuestos por *Andrews*.

Ilustración 36 - Indicadores a largo plazo Recap año 2026

Indicadores	2026	
	Puntaje	Objetivo
Finanzas		
Valor del mercado	7.0	10.0
Ventas	15.5	10.0
Préstamo de emergencia	20.0	10.0
Total Finanzas	42.5	30.0
Procesos Internos		
Utilidad de operación	5.3	20.0
Total Procesos Internos	5.3	20.0
Clientes		
Ponderación de encuesta a clientes	18.7	10.0
Participación del mercado	25.9	20.0
Total Clientes	44.6	30.0
Aprendizaje y Crecimiento		
Ventas \ Empleados	6.8	10.0
Activos \ Empleados	7.2	10.0
Utilidad \ Empleados	1.3	10.0
Total Aprendizaje y Crecimiento	15.3	30.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

Como se puede ver, el valor de la acción en el mercado no fue lo esperado, quedando ligeramente por debajo del objetivo debido a los bajos rendimientos obtenidos por la falta de ventas y al margen de contribución que es el más bajo contra la competencia en el bienio; será necesario un incremento en la productividad, aunque hay una contracción en el mercado, esperada en el siguiente año (2027), que habrá que vigilar para permitir que *Andrews* sea más atractiva a los inversionistas.

En los procesos internos a mediano plazo, se obtuvo 5.3 de 20.0 puntos propuestos, y en el área de aprendizaje y crecimiento, se obtuvieron 15.3 de 30.0 puntos ya que en promedio de los cuatro años el costo marginal está por debajo del 30% de las gestiones tomadas en estos años, lo que ha afectado las ganancias, el equipo directivo de *Andrews* deberá mejorar los costos de todos los productos, así como bajar los inventarios a través de

un mejor pronóstico de la producción, se tendrá que cuidar la contracción del mercado pero no descuidar los productos actuales para no perder participación.

En las secciones siguientes se describe específicamente lo que paso en cada uno de los mercados y áreas funcionales de *Andrews* comparada con su mayor competencia, *Baldwin*.

4.3.2 Traditional 2025-2026

A continuación, en la ilustración 37 se presentan las características de los sensores obtenidos en el departamento de investigación y desarrollo por la empresa *Andrews* comparada con la *Baldwin* por ser la líder en la industria en los años 2025 y 2026 en el segmento *Traditional*.

Ilustración 37 Segmento Traditional departamento de investigación y desarrollo año 2026

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Able</i>	7.8	12.2	17000
<i>Baker</i>	8.0	12.0	19000
Ideal	7.8	12.2	14000-19000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los años 2025 -2026, el producto *Able* de la empresa *Andrews* tuvo ventas de 1,220 y 1,583 unidades, respectivamente en comparación con *Baker* de *Baldwin* que vendió 1,583 y 1,967 unidades. El resultado final para cada empresa determina una participación de mercado de 13% y 15% para *Able* y de 16% y 19% para *Baker*.

Como se puede ver *Able* tuvo un rendimiento menor en *MTBF* que *Baker* de 17,000 contra 19,000 que resultó en vender menos piezas a pesar de tener una posición ideal en desempeño y tamaño.

Para años siguientes y con la intención de mejorar la participación en *Traditional*, se realizarán los ajustes con base en las tácticas planteadas, enfocándose en las posiciones

ideales futuras de desempeño y tamaño y acercando cada vez más el *MTBF* en el nivel ideal superior es decir 19000.

En la ilustración 38, se muestran las inversiones que hicieron *Andrews* y *Baldwin* en sus productos en cuanto a mercadotecnia así como los porcentajes de conocimiento y accesibilidad al cliente que alcanzaron.

Ilustración 38 Segmento Traditional del departamento de mercadotecnia en el año 2026

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Able	\$1500.00	\$2000.00	\$26.50	90%	53%
Baker	\$1600.00	\$2100.00	\$27.00	99%	66%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar, la inversión de *Able* en promoción fue menor a *Baldwin*, siendo de \$1,500.00 contra \$1,600.00 en el año 2026 finalizando el año con un conocimiento de 90%, lo que dejó a *Able* por debajo de *Baker* que tuvo 99%, por otro lado, la accesibilidad del 66% de *Baker* también fue superior al 53% de *Able*, que tuvo una inversión en el rubro de ventas de \$2,100 contra \$2,000 de *Able* por lo tanto *Baldwin* fue superior a *Andrews* impulsando más sus ventas.

En tema de precios, *Andrews* optó por ofrecer un precio menor al mercado, siendo de \$26.50, contra \$27.00 de *Baldwin*. Estos precios, aunque se hubiese pensado brindaría ventaja a *Able*, la realidad fue que no le alcanzó para superar las ventas de *Baker* debido a las diferencias en el *MTBF* y así como la inversión en mercadotecnia por parte de la competencia.

Andrews después de los resultados de estos dos años, modificará la táctica inicial planteada por determinar fundamental el incremento de las inversiones en mercadotecnia a un monto de \$1,600 y \$2,000 dólares en promoción y ventas.

En cuanto al departamento de producción, a la ilustración 39 se presentan los resultados de utilización de planta así como costos y margen de contribución para los productos *Andrews* y *Baldwin*.

Ilustración 39 Segmento Traditional del departamento de producción del año 2026

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Able	101%	\$ 8.37	\$ 10.13	30%
Baker	125%	\$ 7.65	\$ 10.90	32%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar *Baker* supera el margen de contribución de *Able*, ya que en el 2026 llegó al 32% en comparación con el 30%, derivado de un costo de mano de obra de \$7.65 gracias a que tiene una mayor automatización de 5.5 mientras que *Andrews* tuvo \$8.37 quedando en el nivel 4.5 en cuanto a robotización de su planta.

En cuanto a la utilización de la planta la ventaja para *Andrews* de tener 101% es podrá vender algo de capacidad debido a la contracción del siguiente año permitiendo utilizar ese diferencial en inversiones en otros departamentos para no descuidar las características y disponibilidad del producto.

En conclusión, en *Traditional*, *Baldwin* sigue superando a *Andrews*, los clientes buscan más su producto y lo conocen mejor, por lo que *Andrews* tiene que concentrarse en invertir en mercadotecnia pero ser cuidadoso ya que con la situación extraordinaria del decremento del mercado que se aproxima se tiene que actuar de una forma conservadora buscando no gastar en lo que no será ahorrando en los parámetros de producción principalmente volumen y capacidad.

4.3.3 Low End 2025-2026

Dentro del segmento *Low End* para los años 2025-2026 las empresas *Andrews* y *Baldwin* trabajan con sus productos *Acre* y *Bead* respectivamente, presentando mejoras dentro de su departamento de investigación y desarrollo, lo cual se muestra en la ilustración 40.

Ilustración 40 Segmento Low End investigación y desarrollo año 2026

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Acre</i>	3.0	17.0	13000
<i>Bead</i>	3.0	17.0	15000
Ideal	3.7	16.3	12000-170000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

De acuerdo con lo que observamos en la ilustración 41, las diferencias en el año 2026 en este segmento se dan en el *MTBF* siendo mayor el de *Baldwin* con su producto *Bead* que tuvo 15000 alcanzando un 21% de penetración de mercado en comparación con el producto *Acre* de *Baldwin* con 13000 que sólo le permitió obtener un 15%. En el resto de las mediciones quedaron similares entre ellas con un desempeño de 3 y un tamaño de 17 pero sin alcanzar las dos al punto ideal del segmento con 3.7 de desempeño y 16.3 de Tamaño.

El resultado para el periodo de este bienio es favorable para *Baldwin* con su producto *Bead* que tuvo una venta de 2934 piezas en el año 2026 en comparación con *Acre* que vendió 2050 piezas. La diferencia en precios de cada producto es de un dólar por pieza, siendo *Bead* más económico con ofreciéndose a \$18.50 en comparación con el \$19.50 de *Acre*.

La ilustración 41 muestra a continuación dentro del segmento *Low End*, las decisiones de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en el bienio.

Ilustración 41 Segmento Low End departamento de mercadotecnia año 2026

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Acre	\$1500.00	\$2100.00	\$19.50	82%	51%
Bead	\$1600.00	\$2100.00	\$18.50	94%	60%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver hay una igualdad entre las dos empresas en las inversiones de ventas y una cercanía en promoción siendo favorable para *Bead* \$1,600 contra \$1,500 de *Acre*. Estas inversiones de *Baldwin* le dan un conocimiento del 94% y una accesibilidad del 60% que también le ayudaron a tomar ventaja en las ventas de este mercado.

A continuación, en la ilustración 42 se presentan los resultados de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en cuanto a sus plantas y costos para el periodo 2025-2026.

Ilustración 42 Segmento Low End departamento de producción del año 2026

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Acre	126%	\$6.31	\$4.97	38%
Bead	181%	\$6.16	\$5.57	35%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Acre cuenta con un mejor margen de contribución siendo 38%, ya que, aunque *Andrews* tiene un costo de mano de obra más alto el cual se ve impactado por su automatización de 7.0, contra 7.5 de *Baldwin*, En cuanto a los costos de materiales *Acre* lo mantienen más bajo \$4,97, al tener su *MTBF* en 13000, mientras que los de *Bead* lo tiene en 15000, además de esto el inventario remanente fue más bajo para *Andrews*.

En este periodo *Andrews* concluye que hay que cuidar los costos de materiales invirtiendo en automatización además de continuar con el tema de reducción de precio en 50 centavos anualizado. La contracción del mercado pone en alerta a la mesa directiva en

cuanto a que no debe perder participación, pero si disminuir la producción del siguiente año para cuidar inventarios altos.

4.3.4 High End 2025-2026

A continuación en la ilustración 43, se presentan las características de los productos de *Andrews* y *Baldwin* en el bienio 2025-2026, del *High End*, donde se puede ver que *Baldwin* participa con dos productos como el último año del primer bienio.

Ilustración 43 Segmento High End departamento de investigación y desarrollo año 2026

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Adam</i>	12.5	7.6	25000
<i>Boy</i>	12.9	7.1	25000
<i>Bid</i>	12.4	7.5	25000
Ideal	12.5	7.5	20000-25000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las ventas del producto *Adam*, en los años 2025 y 2026 fueron de 388 y de 513 unidades; contra 594 y 899 de *Boy*, así como de 572 y 709 de *Bid*. El resultado respecto a su participación en el mercado fue de 10% y 11% para el primero, de 15% y 19% para el segundo y de 14% y 15% para el tercero, en 2025-2026 respectivamente, representando un crecimiento superior para *Baldwin* y acaparando un total de 34% del mercado total, con sus dos productos y significando una caída para el sensor de *Andrews* con respecto el bienio anterior.

Se puede apreciar que los productos más cercanos a la posición ideal fueron *Adam* y *Bid*, teniendo el primero una variación de 0.1 en el tamaño y el segundo de -0.1, en el desempeño. *Boy* fue el más lejano al estar adelantado a lo que piden los clientes. Los tres sensores tienen un *MTBF* de 25,000, colocándolos en el nivel máximo. *Boy* al ser el que

tiene más mejoras, es el más innovador y joven, lo cual ayudó a posicionarlo en número uno en el año 2026.

Andrews continuó con su estrategia, pero las mejoras aplicadas no fueron suficientes. A pesar de que lo ideal sería realizar mejoras más agresivas; debido a la contracción del mercado que se proyecta para el 2027, la compañía continuará con sus tácticas, haciendo la mayor cantidad de innovaciones posibles, sin impactar tanto el gasto. El *MTBF* se mantendrá y se lanzará un nuevo producto en el próximo bienio en este segmento, el cual será una gran apuesta para *Andrews*.

Por otro lado, en la ilustración 44, se pueden observar los resultados del segundo bienio del departamento de mercadotecnia.

Ilustración 44 Segmento High End del departamento de mercadotecnia año 2026

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Adam	\$1500.00	\$2000.00	\$38	86%	56%
Boy	\$1700.00	\$2000.00	\$38	95%	86%
Bid	\$1700.00	\$2000.00	\$38	100%	86%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se ve, la estrategia de *Andrews* fue hacer una inversión más agresiva en este departamento a comparación del bienio pasado, invirtiendo \$1,500 en promoción y \$2,000 en ventas, lo cual, si resulto en que su conocimiento aumentara, llegando al 86%, sin embargo, la accesibilidad quedó baja, siendo de 56%. *Baldwin* por su parte, al tener dos sensores hizo una inversión aún más agresiva, lo cual los ayudó a colocarse como líderes logrando un reconocimiento del 95% para *Boy* y del 100% para *Bid* y accesibilidad en ambos del 86%, la cual fue muy superior a la de *Adam*.

Ambas compañías tuvieron el mismo precio para sus productos, el cual fue de \$38, quedando en el límite superior, apostando por precios altos, ya que para *High End* el precio es poco relevante en la decisión de compra.

Si *Andrews* quiere posicionarse como líder en el segmento de *High End*, debería realizar una estrategia más agresiva en mercadotecnia para superar a *Baldwin*, pero esto tendrá que esperar, ya que la contracción del mercado representa ser cautelosos y cuidar las finanzas para este bienio, haciendo inversión en promoción y ventas sólo para mantener su conocimiento y accesibilidad. El lanzamiento de su nuevo producto contribuirá de manera significativa a este objetivo.

En la ilustración 45 se muestran los resultados del departamento de producción, para complementar el análisis del segmento.

Ilustración 45 Segmento High End departamento de operaciones año 2026

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Adam	51%	\$9.41	\$ 16.37	33%
Bid	33%	\$8.22	\$16.37	30%
Boy	198%	\$10.18	\$16.74	30%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Adam superó a *Bid* y *Boy* en tema de margen de contribución, siendo del 33%, contra el 30% de ambos productos, sin embargo, *Andrews* tuvo una caída contra el bienio pasado de 4%. El impacto en el margen para *Baldwin*, fue debido a quedarse con 259 piezas de inventario, mientras que *Andrews* se quedó sin piezas por vender.

Los costos de mano de obra fueron superiores a *Bid*, debido a que la automatización de *Adam* es menor, estando en 4.0, contra 4.5 de *Bid*, en cuanto a *Boy* superan los de *Adam*,

ya que el segundo turno estuvo al 100%, mientras que para *Adam* y *Bid* no se usó dicho segundo turno.

El costo de materiales de los tres productos es muy similar, *Adam* y *Bid*, presentan el mismo costo de \$16.37 al realizar prácticamente las mismas mejoras en el departamento de *I&D*, mientras que el de *Boy* es superior, siendo de \$10.18 al estar adelantado en posicionamiento, *Adam* tuvo un incremento de \$0.26 contra el año 2024 debido al incremento del *MTBF* para este bienio.

Andrews volvió a cometer el error del bienio pasado, estando por debajo de su producción ideal y quedándose sin inventario. En los siguientes ejercicios, deberá cuidar este tema, porque al estar apostando en este segmento, teniendo mejoras en sus productos, realizando inversión en mercadotecnia, sus sensores tienen mayor potencial y el área de operaciones deberá revisar detalladamente esta información para estar en los niveles óptimos, sobre todo al estarse preparando para un nuevo lanzamiento.

4.3.5 Performance 2025-2026

A continuación, en la ilustración 46 se presentan las características de los productos de las empresas *Andrews* y *Baldwin*, en el bienio 2025-2026 en cuanto posicionamiento y *MTBF*.

Ilustración 46 Segmento Performance investigación y desarrollo 2026

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Aft</i>	13.8	12.8	27000
<i>Aft2</i>	12.8	13.2	27000
<i>Bold</i>	13.7	12.9	27000
Ideal	13.4	13.2	22000-27000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las ventas de los productos de *Andrews* en *Performance* en los años 2025 y 2026 fueron de 613 y 759 para *Aft* y de 320 y 595 para *Aft2*, mientras que para *Bold* de *Baldwin* fueron de

768 y 766. Teniendo una participación en el mercado de 19% para *Aft* y *Bold*, mientras que *Aft2* alcanzó el 15% en el 2026. *Andrews* acaparó el 34% del mercado gracias al lanzamiento de su segundo sensor en el 2025, el cual tuvo un crecimiento de cinco puntos en participación para el 2026.

A pesar de que los tres estuvieron cercanos a la posición ideal, *Aft* es el producto que más se acerca, estando solo 0.4 por encima en tema de desempeño, pero teniendo el tamaño y el *MTBF* ideal, este último siendo la cualidad más relevante para los clientes de *Performance*, lo cual lo posiciona en el segundo lugar. Mientras que *Aft2*, se encuentra en el tamaño y *MTBF* ideal, sin embargo, en tema de desempeño se encuentra 0.6 puntos por debajo de lo requerido.

Bold se encuentra 0.3 puntos por encima del desempeño ideal y 0.3 por debajo del tamaño ideal, a pesar de no encontrarse en la posición ideal, realizó una mezcla de decisiones en los distintos departamentos, lo cual lo ayudó a posicionarse en el lugar número uno en ventas.

Andrews seguirá apostando en este segmento, al tener la mayor participación del mercado, realizando mejoras en tamaño y desempeño en ambos productos, principalmente en *Aft2*, para lograrlo acercar a la posición ideal y manteniendo su *MTBF*.

A continuación, se presentarán los resultados del departamento de mercadotecnia del año 2026, en la ilustración 47 se muestran las inversiones más importantes y sus resultados.

La estrategia de *Baldwin* en el segmento *Performance* tuvo mejores resultados que la de *Andrews*, ya que su inversión de \$1,700 en promoción, logró que su producto *Bold* tuviera 100% de conocimiento, mientras que *Aft* llegó a 83% debido a que la inversión en promoción fue de \$1,500, *Aft2* tuvo la misma inversión, logrando un conocimiento de solo

el 63% al ser nuevo en el mercado. En tema de accesibilidad, *Andrews* apostó por realizar un incremento de \$400 de 2025 a 2026, para lograr un mejor resultado, tema que le favoreció al lograr 69%, 9 puntos por encima de *Bold*, sin embargo, esto no fue suficiente para posicionarse en número uno.

Tanto *Andrews*, como *Baldwin*, tuvieron un precio de \$33, en los tres productos, continuando con su estrategia de precios altos en este segmento, al no tener una relevancia tan significativa en este segmento.

Ilustración 47 Segmento Performance del departamento de mercadería año 2026

Mercadería					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Aft	\$1500.00	\$2000.00	\$33	83%	69%
Aft2	\$1500.00	\$1500.00	\$33	63%	69%
Bold	\$1700.00	\$2000.00	\$33	100%	60%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

A pesar de que *Bold* tuvo la posición número uno debido a superar ligeramente a *Aft* en ventas, *Andrews* tiene ventaja sobre *Baldwin* al tener mayor participación de mercado, por lo que deberá apostar más en promoción y ventas para lograr un mejor conocimiento y accesibilidad en sus dos productos, tema que deberán cuidar para el próximo bienio debido a la contracción del mercado.

Adicional, como se puede apreciar en la ilustración 48, *Andrews* con *Aft*, logró el margen de contribución más alto, siendo de 22%, sin embargo, la diferencia con *Bold*, solo es de un punto porcentual, resultado de haberse quedado con menos inventario, teniendo 114, contra 272 de *Bold*.

A pesar de que *Aft2* se quedó sin inventario, su margen de contribución es menor, quedando en 20% debido a los costos de mano de obra superiores al resto de los productos. Donde *Aft2* tuvo un gasto de \$11.33, debido principalmente a que cuenta con la menor

automatización, siendo de 3.5, contra 4.0 de *Aft* y 5.0 de *Bold*. Este último producto supera en costos a *Aft2* a pesar de lo antes mencionado, teniendo un gasto de \$9.73, contra \$9.40, debido a que su segundo turno estuvo al 63%, comparado con el de *Aft* que llegó solo al 22%.

El costo de materiales de los tres productos fue muy similar, siendo ligeramente mayor el de *Aft* al haber realizado más mejoras en el departamento de *I&D* a comparación de los otros dos: cabe destacar que el *MTBF* de los tres fue igual, manteniéndose en 27,000.

Ilustración 48 Segmento Performance departamento de operaciones año 2026

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Aft	112%	\$9.40	\$15.85	22%
Aft2	130%	\$11.33	\$15.22	20%
Bold	161%	\$9.73	\$15.78	21%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En cuanto a la utilización de planta, *Bold* fue quien tuvo una utilización superior, siendo del 161%, contra 112 de *Aft* y 130% de *Aft2*. Esto derivado de la producción superior de *Baldwin* en este segmento, lo cual impactó en que se quedara con más inventario.

En este segmento *Andrews* está haciendo una apuesta mayor, al tener dos sensores, por lo que deberá cuidar sus niveles de inventario, para evitar quedarse sin producto, como sucedió con *Aft2*.

En el segmento de *Performance*, *Andrews* se coloca como líder. Realizando tácticas muy puntuales en el siguiente bienio podrá llevar a su producto *Aft* al primer lugar, cuidando su automatización, continuando con las mejoras en ambos sensores, principalmente en *Aft2* e incrementando su inversión en mercadotecnia.

4.3.6 Size 2025-2026

En este segmento las empresas *Andrews* y *Baldwin* trabajan con sus productos *Agape* y *Buddy*, dentro del segmento de investigación y desarrollo se ofrecieron con las siguientes características en los años 2025-2026 presentadas a continuación, en la ilustración 49.

Ilustración 49 Segmento Size departamento de investigación y desarrollo año 2026

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Agape</i>	7.2	6.0	19000
<i>Buddy</i>	7.1	6.2	21000
Ideal	6.8	6.6	16000-21000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Durante el año 2026 La empresa *Baldwin* con su producto *Buddy* se posicionó como líder en el segmento *Size* vendiendo 1274 piezas que le dieron una penetración de mercado de 32% en comparación de *Agape* con 932 piezas que le dieron solamente el 24%.

Dentro del departamento de investigación y desarrollo, se tuvieron como datos ideales en el año 2026 un desempeño de 6.8, con un tamaño de 6.6 y un *MTBF* de entre 16000-21000. Un dato importante es que las dos empresas no estuvieron en el punto ideal en los tres conceptos, sin embargo, *Agape* estuvo más alejado en comparación con el líder *Buddy*.

Además de las ventas y porcentajes de penetración descritos arriba, en el departamento de mercadotecnia que a continuación se presenta se trabajaron las decisiones plasmadas en la ilustración 50, donde se puede ver que a nivel del precio no tuvo diferencia en precio con *Agape* ofreciéndose ambos a \$33.00 dólares por pieza. Sin embargo, en inversiones de Promoción *Buddy* invirtió \$1700 dólares y en ventas una cantidad de \$2000 dólares en comparación con *Agape* que tuvo \$1500 en promoción y \$2000 dólares en venta,

resultando en una ventaja significativa por parte de Baldwin, al tener 100% del conocimiento de cliente y 13% en la accesibilidad.

Ilustración 50 Segmento Size del departamento de mercadotecnia en el año 2026

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Agape	\$1500.00	\$2000.00	\$33.00	84%	50%
Buddy	\$1700.00	\$2000.00	\$33.00	100%	63%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En la ilustración 51, se presentan los datos de producción de las dos empresas en el año 2026 para el segmento *Size*.

Ilustración 51 Segmento Size departamento de operaciones año 2026

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Agape	165%	\$10.61	\$13.56	27%
Buddy	198%	\$10.18	\$14.03	27%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En cuanto al margen de contribución se encuentran parejas las dos empresas en 27%, los costos de mano de obra son inferiores *Baldwin* de \$10.18 dólares gracias a la automatización de 5.0, superior a la de *Agape* de 4.0 quién tiene un costo de \$10.61.

El costo de materiales de *Agape* fue menor \$13.56 por contar con un menor *MTBF* 19000 en comparación con el \$14.03 de *Buddy* con su *MTBF* de 21000.

Su 198% de utilización de planta de *Buddy* significa que aunque está apostando a crecer ya no tiene más capacidad de ofrecer más piezas, por lo que esta es una oportunidad para *Andrews* quien deberá ajustar sus proyecciones de ventas para el siguiente periodo cuidándose de la disminución en el mercado pero buscando superar a la competencia.

4.3.7 Recursos Humanos

En el segundo bienio *Andrews* continuó con la misma estrategia en el departamento de recursos humanos, con el fin de contar con buena calidad de colaboradores capacitados.

En el año 2026, *Andrews* y *Baldwin* tomaron las mismas decisiones en cuanto a este departamento, teniendo una inversión de \$2,000 dólares en reclutamiento, así como 30 horas de capacitación para sus trabajadores. A pesar de esto, *Andrews* tuvo una tasa de rotación ligeramente mayor, de 8.7%, contra 8.6% de *Baldwin*.

En tema de reclutamiento de nuevos colaboradores, *Baldwin* tuvo una contratación muy superior, con 114 empleados nuevos, contra 69 de *Andrews*, llama la atención, que estuvo por encima de toda la industria, donde el promedio de contratación es de 72, esto derivado de la alta producción que la empresa está realizando en todos los segmentos.

Para el próximo bienio, *Andrews* continuará aplicando la misma estrategia, realizando una inversión de \$2,000 en reclutamiento y 30 horas de entrenamiento, con el objetivo de mantener los resultados, cuidando los costos y disminuyendo los gastos de mano de obra.

4.3.8 TQM 2025-2026

A continuación, en la ilustración 52 se presenta la inversión de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en el departamento de *TQM*, responsable de la aplicación de mejoras para la reducción de costos de materiales y mano de obra, así como mejora de tiempos y procesos para que los sensores sean más deseables para el mercado. Como se puede ver, *Baldwin* supera a *Andrews* en la inversión por \$750, en entrenamiento de calidad y sistema de soporte de canales, donde *Andrews* no está haciendo mejoras.

Ilustración 52 TQM 2025- 2026

TQM		
Inversión TQM	Andrews	Baldwin
Entrenamiento de calidad	\$500	\$0
Sistema de soporte de canales	\$0	\$750
Ingeniería concurrente	\$1000	\$750
Buenas prácticas	\$0	\$750
Esfuerzo de implementación de calidad	\$750	\$750
Entrenamiento 6 Sigma	\$0	\$750
Iniciativas sustentables	\$750	\$0
Total	\$3,000	\$3,750

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Baldwin está aplicando una inversión estándar de \$750 en cinco rubros distintos como se puede apreciar en la ilustración 53, por lo que principalmente está buscando bajar los costos, tanto administrativos, de materiales y de mano de obra.

Andrews está enfocado en que los productos del segmento de tecnología puedan ver aplicadas sus mejoras en menor tiempo, por lo que realizaron una inversión de \$1,000 en ingeniería concurrente y de \$500 en entrenamiento de calidad con el fin de mejorar el departamento de Recursos Humanos.

Por otro lado, la empresa que más está invirtiendo en este departamento es *Digby*, con un total de \$13,000, haciendo grandes esfuerzos para lograr mejorar todos sus departamentos.

Como se puede apreciar en la ilustración 53, *Andrews* está apostando principalmente por la reducción del ciclo de *I&D*, al estar realizando mejoras en los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*, dejando de lado la reducción de costos administrativos, tema en el que pudieran trabajar, para mejorar su margen de contribución. Ambos rubros están siendo atacados por *Baldwin*, sin tener tanto impacto en reducción del ciclo.

Ilustración 53 Impacto Mejoras TQM 2025- 2026.

Mejoras TQM		
Impacto	Andrews	Baldwin
Reducción costo de materiales	0.02%	0.01%
Reducción costo de mano de obra	0.04%	0.04%
Reducción ciclo I&D	9.25%	3.93%
Reducción costos administrativos	0.00%	2.44%
Aumento de la demanda	0.02%	0.32%
Total	\$3,000	\$3,750

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Andrews la segunda organización con menos inversión en *TQM*, después de *Chester*, compañía que no asigno capital en este departamento, por lo que se considera necesario en los siguientes años considerar enfocar esfuerzos en proyectos como sistema de soporte de canales, para mejorar la accesibilidad de sus productos, tema en el cual no tuvo buenos resultados en este año; así como en buenas prácticas y entrenamiento seis sigmas para reducir costos administrativos, de mano de obra y de materiales.

4.3.9 Finanzas

Los periodos 2025 y 2026 para *Andrews* no han sido los mejores en generación de utilidades en comparación con la industria, los resultados se atribuyen principalmente a:

- Costos de inventarios elevados en el 2025, principalmente por una mala accesibilidad de los segmentos. Sin embargo, en el 2026 se aumentó el presupuesto para ellas y los niveles de inventario regresaron a los más bajos en la industria e incluso se tuvo ligeras liquidaciones totales de algunos *High End* y *Performance*.
- Los márgenes de contribución en el área principal de la operación del negocio fueron mínimos, provocando que las utilidades fueran negativas en 2025 y apenas de \$2M en el 2026.

- Presupuesto de mercadotecnia (tanto de promoción como accesibilidad de ventas) muy por debajo de la industria, provocando ventas bajas y costos de inventarios altos, como se mencionó en el primer punto.
- Pago de intereses financieros ligeramente por encima que el resto de los competidores debido al aumento de la razón de deuda, aunque se mantienen dentro de los niveles aceptables como se explicó en el capítulo tres (entre 45% y 70% de los activos totales de la empresa).
- Alta inversión en planta y equipo para productos nuevos en los segmentos de *Performance* y de *High end*, aunque se espera que los años próximo se recupere dicha inversión.

Para continuar con el objetivo de aumentar el valor de los accionistas, se requiere revisar con mayor profundidad las decisiones en los diferentes departamentos para una mejor optimización de los recursos, seguir identificando y reduciendo riesgos y sobre todo una mejor ejecución de las operaciones.

Para ayudar el análisis, en la ilustración 54, se muestran los resultados de la empresa *Andrews* contra *Baldwin* quien sorprendió a la industria con unas excelentes ganancias en los últimos dos años, recuperando lugares y desplazando a *Andrews* a último lugar en utilidades acumuladas (\$16M, contra \$18M de *Baldwin* y contra \$28M de *Chester*, el mayor acumulador de ganancias hasta el momento).

En cuanto al volumen de ventas se puede ver que el de *Andrews* fue cerca de un 25% menor que *Baldwin*, sin embargo, el margen que se obtiene después de quitarle los costos variables es muy similar, lo cual significaba que aquella empresa que lograra tener unos gastos administrativos y de mercadotecnia menor, en proporción a sus ventas, pudo

haber tenido mayor porcentaje en rendimientos, es decir, del porcentaje de utilidad neta sobre las ventas.

Sin embargo, al analizar los indicadores de *ROS*, *Baldwin* revela un desempeño muy por encima que *Andrews* ya que por cada \$1M vendido \$331,000 fue utilidad neta y para *Andrews* tan solo \$113,000, es decir, *Baldwin* fue 65% más rentable. Definitivamente 2026 dio una alta utilidad para *Baldwin* (\$7.7M), y los \$2M que logró *Andrews* se consideran muy bajos e incluso malos, el próximo año se espera se aproveche la alta liquidez y efectivo con la que cuenta *Andrews* para reducir niveles de activos o invertir en publicidad y ventas y recuperar participación de mercado aun cuando se espere una contracción de la demanda.

Ilustración 54 Finanzas Andrews año 2026

Finanzas Andrews		
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Ventas y Utilidad (acumuladas)		
Volumen de Ventas	\$176,916,536	\$234,943,420
Costos Variables	\$124,952,089	\$164,204,666
Margen de Contribución	29.37%	30.11%
Utilidades	\$1,999,578	\$7,767,267
Utilidades (acumuladas)	\$16,375,373	\$18,170,465
Rentabilidad (cierre de año 2026)		
Retorno de Ventas (ROS)	1.13%	3.31%
Retorno de Activos (ROA)	1.52%	4.52%
Retorno de Capital (ROE)	3.82%	11.11%
Apalancamiento y liquidez (cierre de año 2026)		
Apalancamiento (deuda)	2.51	2.46
Estructura de deuda	62.75%	61.50%
Estructura de Capital	37.25%	38.50%
Prueba del ácido	1.25	1.0
Préstamos de emergencia	\$0	\$0

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

La inversión de los activos, o su retorno (*ROA*) tuvo un 1.52% contra un 4.52 de *Baldwin* y 5.66% de *Chester*, líder en la industria. Estos porcentajes tienen sentido cuando se revisa los altos niveles de activos circulantes con los que cuenta *Andrews*, pues tan solo cierra el año con \$34M en efectivo contra \$17M de *Baldwin* y \$24M de *Chester*. Al tener mayor valor económico o inversión al sumar el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios y una menor generación de utilidades, la razón de *ROA* de *Andrews* termina muy por debajo que la de sus competidores. Este dato demuestra que no siempre es bueno tener exceso en efectivo pues esta gana más utilizándose, sobre todo cuando no genera otros ingresos (intereses financieros) y peor aun cuando ese dinero existe mientras se tiene una deuda.

Para los próximos años se cuidará mantener el efectivo alrededor de \$20M y no arriba de \$30M como fue el último periodo. Para mejorar el *ROA*, se tratará de bajar los niveles de efectivo mediante inversiones en planta, promoción, pago de deudas de largo plazo o pago a los inversionistas por medio de dividendos y también se mantendrán niveles de inventario bajos mediante decisiones oportunas en producción.

Por otro lado, el *ROE* en el último periodo fue de 3.82% para *Andrews*, el cual indica que por cada \$1M que el accionista invirtió en la empresa obtuvo una utilidad neta de \$38,200. Un dato muy por debajo de *Baldwin* que llegó a 11.11%, o *Chester* que tiene 9.48%. Estos porcentajes se pueden comparar con la tasa de 8.50% que es la tasa base que usan los bancos para préstamos e inversiones. Lo ideal para los inversionistas sería que su aportación en las empresas obtenga un retorno mayor a este 8.50%. Se puede decir que solo *Baldwin* y *Chester* tuvieron un buen desempeño para sus accionistas. Maximizar utilidades netas para *Andrews* será clave para mejorar este indicador en próximos periodos, ya que dicha tasa base está en 4% para el siguiente ejercicio.

En cuanto a las razones de apalancamiento y liquidez siguen cumpliendo los objetivos y se consideran ideales para la organización, incluso *Andrews* logra obtener la totalidad de los puntos en la industria. En comparación con *Baldwin*, la estructura de deuda y capital son muy similares y saludables. Con 2.51 o 63% de deuda y 37% de capital contra 2.46 o 62% deuda y 38% capital, respectivamente, ambas logran estar dentro del 45%-70% ideal de endeudamiento, el cual seguirá permitiendo maximizar los rendimientos a los accionistas con dinero ajeno sin poner en riesgo a la empresa por insolvencia de recursos.

Durante el último periodo se liquidó una deuda de largo plazo por \$26M y se reemplazó por una nueva de corto plazo por \$17M y una de largo plazo por \$14M, motivo por el cuál ligeramente aumentó la deuda y la proporción de ésta en comparación al año previo provocando un excedente de efectivo que se reutilizará para hacer mejoras en el próximo año y minimizar nuevos préstamos, manteniendo los niveles de estructura de capital deseados.

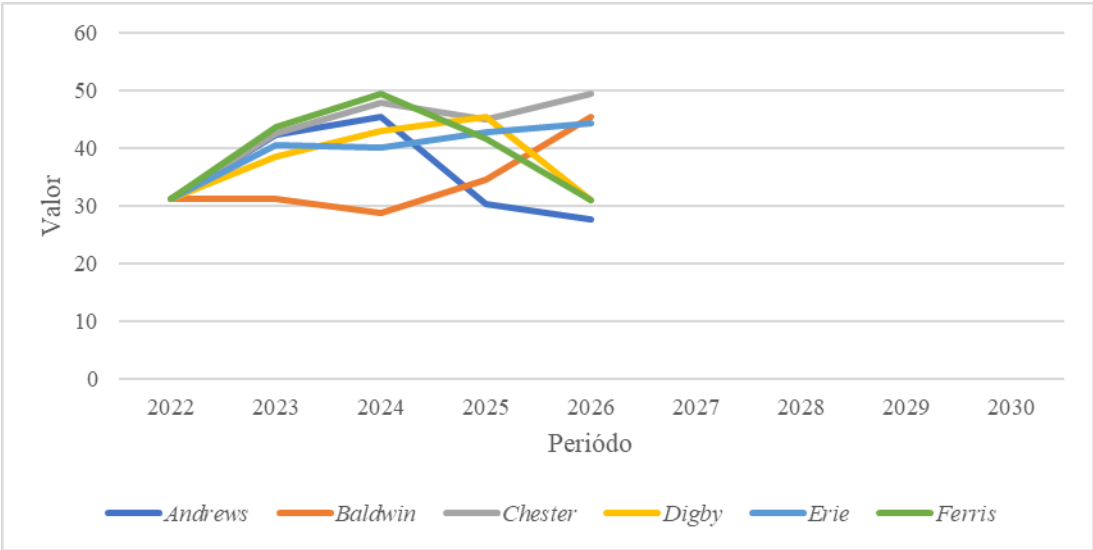
Los niveles de liquidez para *Andrews* son buenos, pues con una razón de 1.25 en la prueba del ácido, muestra una alta capacidad de enfrentar sus obligaciones de corto plazo. Tiene \$1.25M en activos circulantes, excluyendo los inventarios, para liquidar sus pasivos de corto plazo. Por su parte el valor de la competencia es de 1.0, el cual también es suficientemente bueno y justo en el límite para cubrir apenas el 100% de sus obligaciones inmediatas. El reducir los niveles de efectivo, como se mencionó anteriormente, le permitirá a *Andrews* disminuir ligeramente su razón y así mejorar sus retornos en activos (*ROA*).

4.3.9.1 Mercado de Valores

Los valores actuales e históricos de las acciones para cada una de las empresas en el sector se presentan en la ilustración 55.

La acción de *Andrews* ha sido fuertemente castigada por el mercado, resultado de las eventualidades mencionadas al inicio de la sección de finanzas del presente capítulo, poca generación de utilidades y por la eliminación de pago de dividendos en el 2026 debido a resultados con utilidades negativas un periodo anterior y decisiones conservadoras sobre un panorama incierto para el 2026.

Ilustración 55 Valor de las acciones 2025-2026



Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Actualmente la acción de *Andrews* es la que tiene el menor valor con \$27.57, le sigue *Ferris* y *Digby* con \$30.96 y \$30.98 respectivamente, quienes también vieron una disminución principalmente por resultados en el último periodo con muy poca generación de utilidades o incluso negativas como fue el caso de *Digby*.

Baldwin por su parte, generó ingresos netos cerca de \$8M en el último año, contra 2M de *Andrews*, y ha observado un crecimiento en el valor de su acción principalmente por dicha generación de ganancias después de fuertes inversiones que hicieron en nuevos productos en el año inicial.

4.3.9.2 Capitalización del mercado

La capitalización del mercado, que se calcula multiplicando el precio de la acción por el número de acciones en circulación, se vio severamente afectada por una devaluación de la acción de *Andrews* que bajó a los \$27.57 por 1,976,645 y que representó \$55M. Esta pérdida hizo que disminuya el valor bursátil de la compañía y desalienta a inversionistas debido a su riesgo alto de tener utilidades bajas en base a cierres de años previos o a la publicación de sus más recientes estados financieros. Actualmente *Andrews* se encuentra con la capitalización de mercado más baja, ligeramente atrás de *Ferris* con \$65M y contra \$101M de las dos empresas con más alta capitalización que es *Chester* y *Baldwin*.

Aun cuando se proyecta un año con contracción en el mercado, *Andrews* cuenta con experiencia de generar altos rendimientos y estará mejorando su estrategia para las decisiones en *I&D*, mercadotecnia, recursos humanos, *TQM*, finanzas y sobre todo en producción, donde se espera reducir al mínimo la capacidad en plantas eliminando ociosidad, para ayudar a la organización a recuperar el valor de su acción.

4.3.9.3 Política de Dividendos

Derivado de una pérdida en las utilidades para el año 2025 y cierto nivel de incertidumbre para el 2026, *Andrews* decidió no pagar dividendos en el último año, pero se espera retomar la política de pagos una vez que se muestre resultados más sólidos durante los siguientes ciclos.

Al cierre del 2026 se puede observar que la mayoría de las empresas no pagaron dividendos con la excepción de *Chester* con tan solo \$1 por acción. Este pago significó para esta firma un retorno a sus accionistas ligeramente por arriba de los \$2M pues actualmente cuenta con 2,053,036 acciones en circulación.

La ventaja que tiene *Andrews* es que ha recomprado acciones, es muy probable que lo siga haciendo como se mencionó antes, y posteriormente volver a incluir una política de dividendos similares a la del mercado y que este desembolso sea menor en cantidad, favorecido por la reducción de acciones en circulación (con el proceso de recompra) y motive a los dueños de acciones a seguir apostando y valorando más a *Andrews*.

Se concluye que la empresa *Andrews* no tuvo el impacto y desempeño deseado para los cierres de los periodos 2025 y 2026, con una pequeña recuperación en el último periodo volviendo a dar resultados positivos con utilidades netas pero muy por abajo en comparación a las de los competidores. Se tiene optimismo que para los próximos ciclos las inversiones en nuevos productos, un fuerte y amplio portafolio, cambios oportunos en mercadotecnia y en producción cuidando los niveles de inventario y reduciendo un poco los activos circulantes y excedente liquidez actual, se logre dar mayores rendimientos a los accionistas (*ROE*), mayor porcentaje de utilidad sobre activos (*ROA*), mejor porcentaje de utilidad sobre las ventas (*ROS*) y que todo ello favorezca en el valor de la organización (precio de acción y capitalización de mercado) para continuar ofreciendo una excelente opción de inversión a los dueños de la empresa *Andrews*.

El panorama para el próximo año, donde se espera disminución en la demanda en todos los segmentos, no es motivo de preocupación para *Andrews* porque afortunadamente la mayoría de sus inversiones en nuevos productos fueron a inicios de año y no ha hecho compras excesivas de capacidad en producción, lo cual le permitirá incluso generar efectivo vendiendo planta y equipo e invertir en ventas para quitarles mercado a sus competidores y aumentar su margen de utilidad.

4.4 Conclusiones

Andrews ha sido fuertemente castigada por el mercado debido a su baja en ganancias netas, aunque logra mantenerse por encima de *Digby* y de *Ferris* en cuanto a utilidades al cierre del año 2026.

Unas de sus grandes ventajas que la mantienen en la competencia es su excelente liquidez, muy buen apalancamiento y excelente participación de mercado. En el cierre del 2026, tiene un mercado de 17.48%, únicamente por debajo de *Baldwin* y por encima del resto de los competidores. Se perfila como número uno en los segmentos de *Performance*, *Size* y para el próximo año inicia con un producto adicional en *High end* con edad cero, lo cuál será la preferencia principal para los consumidores de ese mercado y dará a *Andrews* mayores ventas quitándoselas a sus competidores.

En base a las expectativas de crecimiento negativas en todos los segmentos se planea reducir oportunamente las plantas y el equipo en cada uno de los productos donde se produzca menos o cerca del 100% de la capacidad del primer turno, además de mejorar su estructura de deuda aprovechando el alto nivel de efectivo e incluso refinanciando la deuda de largo plazo con una de corto plazo para aprovechar la proyección de menor costo en la tasa de interés en comparación con la que cobra los bonos actuales. Por último, se revisará cuidadosamente cada producto para que su margen de utilidad no muestre pérdidas o si las proyecta, que otro producto ayude con la expectativa de ganancias netas del portafolio.

CAPÍTULO 5
BSC Y RESULTADOS DE ANDREWS
BIENIO 2027-2028

5.1 Introducción

En el presente capítulo se presentan los resultados del bienio 2027 – 2028 en el cual la industria sufrió una contracción. Se describe la estrategia implementada durante el tercer en las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y *TQM*, utilizando la herramienta de *Balanced Scorecard (BSC)*, para comparar los indicadores más importantes en cada una de las áreas con la competencia más cercana.

5.2 Análisis del panorama de la industria

En esta sección, se analiza el comparativo de las evaluaciones del *BSC* de *Andrews* con el resto de las empresas de *Capstone* al finalizar los años 2027 y 2028. Además, se analizan las estrategias que están siguiendo dichos competidores.

5.2.1 BSC General

En el bienio 2027-2028 se observa la consolidación de las estrategias en casi todas las empresas, donde *Erie* toma la delantera con 525 puntos.

Andrews obtuvo una puntuación similar en el bienio de 61 sobre 100 puntos posibles en cada uno de los años, para un total de 479; subiendo un 3% en comparación al bienio pasado como se puede apreciar en la Ilustración 56 (Capsim, 2022).

Ilustración 56 - Puntaje BSC años 2027 y 2028

Empresa	Periodo de tiempo								Recap	Total
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
<i>Andrews</i>	60	64	55	61	61	61	-	-	117	479
<i>Baldwin</i>	45	57	61	72	70	75	-	-	144	524
<i>Chester</i>	55	60	55	62	60	60	-	-	118	470
<i>Digby</i>	56	61	59	69	58	66	-	-	116	485
<i>Erie</i>	56	60	59	65	71	73	-	-	141	525
<i>Ferris</i>	64	67	60	60	49	54	-	-	94	448
Puntaje máximo	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1,000

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

Los líderes de la industria son *Erie* y *Baldwin* con 525 y 524 puntos respectivamente, seguidos de *Digby* con 485 puntos; mientras que en la parte baja de la lista esta *Chester* con 470 puntos y *Ferris* siendo el último con 448 puntos en el periodo, bajando del segundo lugar que tenía en el 2026.

En cuanto a la participación de mercado en el 2027-2028, se observa que *Andrews* mantiene la segunda posición con el 19.52%, solo detrás de *Baldwin* que tiene el 22.33%. Las demás empresas se mantienen con un porcentaje modesto en el bienio, siendo *Erie* el tercero con el 16.36%, seguido de *Digby* con 15.51%, *Chester* con el 14.07% y en último lugar *Ferris* con el 12.21%.

Con el análisis del bienio se observa que todas las empresas han establecido sus estrategias al posicionar sus sensores de cada segmento donde mejores resultados han obtenido, siendo *Traditional* y *Low End* los mercados de mayor rivalidad.

Basados en el posicionamiento de los productos, la participación del mercado, los precios, la inversión en automatización, mercadotecnia, investigación y desarrollo, el equipo directivo de *Andrews* espera retomar el liderazgo en el mercado para el cuarto bienio.

5.2.2 Estrategia de los competidores

Habiendo pasado tres bienios en el mercado de los sensores se analizan nuevamente las estrategias de los competidores, en donde ya se consolida de una mejor manera cada una de ellas y es más fácil de identificar:

- *Baldwin*: sigue compitiendo en todos los segmentos y mantiene su participación en el mercado al tener el 22.33%, creando un nuevo producto aún sin definir el segmento; mantiene un *MTBF* alto en *Traditional*, *Low End* y *Size* en comparación con las otras empresas. Se observa que para el 2027, invirtieron un punto en los

segmentos de baja gama y medio punto de automatización en sus líneas de alta gama.

Incrementa un 25% de utilización de sus plantas en *Traditional* y *Low End* y lo baja en *High End*, *Performace* y *Size*, también, aumenta un 50% en el segundo turno en de todos los segmentos. Sus precios los baja \$0.50 en comparación a los de sus competidores. En promoción sus gastos son similares a los de la competencia, pero en ventas, invierte más en todos los segmentos por este motivo continúa confirmando su estrategia de diferenciador amplio.

- *Chester*: finalizó el bienio con 14.07% de participación del mercado. Compite en todos los mercados, creando un nuevo producto en *High End*. Invierte en automatización en las líneas de baja gama y aumenta los precios en todos los productos. Incrementa la utilización de planta en todos los segmentos y un segundo turno para *Traditional*, *Low End* y *High End*. En cuanto a los indicadores de promoción y venta, se mantienen en el promedio de las demás empresas. Continúa con una estrategia de amplia diferenciación.
- *Digby*: continúa manejando productos en todos los segmentos incrementando medio punto en automatización de los sensores de *Low End* y *Size*. No tiene determinado lanzar nuevos productos. Incrementa la utilización de planta en *Traditional* y *Size*, pero la disminuye en *Low End*, *High End* y *Performance*, también aumenta la capacidad de producción para *High End* y se mantiene sin movimiento en el resto de los segmentos; por otro lado, baja el *MTBF* solamente para *High End*. Sus presupuestos para promoción y venta se mantienen sin cambio significativo en comparación con la competencia por lo que continúa su estrategia dirigida a diferenciación amplia.

- *Erie*: en el año 2028 decide manejar solo dos productos en *Traditional* y dos en *Low End* logrando una participación del mercado del 16.35%, dejando de ser los más bajos en la industria durante este bienio. Redujeron un 30% de utilización en sus plantas, subiendo medio punto su inversión en automatización en los dos productos de *Low End* y reducen considerablemente el uso del segundo turno para los dos segmentos que tienen. En los cuatro productos mantienen un presupuesto alto en promoción y un presupuesto bajo en ventas. Su estrategia está definida en que es líder en costos de nicho (tecnología baja).
- *Ferris*: en este bienio pasó a ser el más bajo de los competidores con una participación del mercado del 11.07% y del 12.21% respectivamente. Habiendo disminuido sus productos de baja gama, se centra en invertir en los de *High End*, *Performance* y *Size*. Reduce un 25% la utilización de su planta sube medio punto en automatización de sus tres segmentos y reduce al máximo el uso de segundos turnos. Mantiene el costo de materiales y el *MTBF* sin cambios en el bienio. Los costos de promoción se mantienen altos respecto a la competencia, pero en ventas bajos en sus tres segmentos, aunque sus precios se siguen manteniendo por arriba del promedio, por lo que su estrategia en el bienio es líder de costos.

Durante el presente bienio *Andrews* logró cuidar el presupuesto en todas las áreas de la empresa, siendo conservador por la baja demanda y la crisis que se presentó al inicio del 2027, esperando volver a producir las cantidades de sensores que se tenían en el bienio anterior los siguientes años en donde se proyecta un crecimiento del mercado.

5.3 Resultados de la empresa

En esta sección se comparan los puntos obtenidos contra los esperados para los años 2027 y 2028, posteriormente se detallan los resultados por cada uno de los mercados en los que se participa comparándose contra *Baldwin* que es la organización líder de la industria.

5.3.1 Semáforo BSC

En la ilustración 57 se muestran los resultados del *BSC* de *Andrews* con sus indicadores de semáforo para el bienio 2027-2028.

En los indicadores financieros, debido a la baja demanda del mercado por su contracción género que no se llegará a los objetivos planeados para ambos años, y aunque se tuvo una ganancia en el 2027 de \$828,210 y en el 2028 de \$1,768,053 no se pudo tener el margen de contribución deseado por alto costo de la estructura y también por los bajos precios, por lo que se tuvo que solicitar préstamos en ambos años causando la caída de las acciones y de las utilidades en el bienio.

En cuanto a la operación interna, el margen de contribución que se esperaba no fue el deseado, siendo solamente del 27.6% ya que se tuvieron que hacer recortes presupuestales en todas las áreas para no tener una pérdida mayor, por lo tanto, se redujo la utilización de la planta, se mantuvo el nivel de automatización y se pronosticó sobre un 15% la producción de ese año. Por otro lado el costo de inventario no se cumplió al haber producido más de lo que realmente se vendió.

En cuanto a la perspectiva del cliente, el conteo del producto se mantiene en el máximo posible ya que no se tiene planeado lanzar nuevos productos, así que este indicador seguirá sin cumplirse. En cuanto a los de conocimiento del producto y disponibilidad, no se lograron mejora, debido a las restricciones en inversiones de promociones y ventas, por la recesión económica y la baja en la producción de sensores.

Ilustración 57 – Semáforo BSC años 2027 y 2028

Indicadores	Periodos de tiempo			
	2027		2028	
	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo
Finanzas				
Precio de la acción	● 4.7	7.0	● 3.9	7.5
Utilidades	● -	8.0	● 0.3	8.0
Apalancamiento	● 8.0	7.0	● 8.0	7.0
Operación interna				
Margen de contribución	● 0.4	5.0	● 0.3	5.0
Utilización de la planta	● 5.0	5.0	● 5.0	5.0
Días de capital de trabajo	● 5.0	5.0	● 5.0	5.0
Costos de desabasto	● 4.8	4.0	● 4.7	4.5
Costo de inventario	● 4.3	5.0	● 4.0	5.0
Cientes				
Criterio de compra del cliente	● 5.0	5.0	● 5.0	5.0
Conocimiento del producto	● 4.9	5.0	● 5.0	5.0
Disponibilidad del producto	● 1.5	5.0	● 2.2	5.0
Conteo del producto	● 4.3	5.0	● 4.3	5.0
Gastos administrativos y ventas	● 5.0	5.0	● 4.5	5.0
Aprendizaje y Crecimiento				
Rotación de personal	● 3.1	4.5	● 3.3	5.0
Productividad de personal	● 3.0	6.0	● 3.0	6.5
Reducción de materiales	● 0.1	3.0	● 0.4	3.0
Reducción de investigación y desarrollo	● 1.7	3.0	● 2.2	3.0
Reducción de costos administrativos	● -	3.0	● -	3.0
Incremento de la demanda	● -	3.0	● -	3.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

Finalmente, en los indicadores de aprendizaje y crecimiento, se tienen que mejora en el siguiente bienio, ya que esta sección también se vio afectada por los ajustes en la inversión de recursos humanos y *TQM*, lo que desencadeno que los indicadores se mantuvieran por debajo de lo deseado.

Aunque en este bienio se cuidó al máximo las inversiones en todas las áreas de la empresa, procurando tener ganancia, aunque fuera mínima, para no endeudarse más con

préstamos que pudieran volverse impagables, se espera tener un mejor crecimiento en el bienio siguiente, que permita seguir invirtiendo más y mejoras en todos los segmentos de la empresa.

En las secciones siguientes se describe específicamente lo que paso en cada uno de los mercados y áreas funcionales de *Andrews* comparada con su mayor competencia que es *Baldwin*.

5.3.2 Traditional 2027-2028

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el departamento de investigación y desarrollo por la empresa *Andrews* y su competencia *Baldwin* en los años 2027 y 2028 en *Traditional*, en la ilustración 58 se detallan las características de los productos.

Ilustración 58 Segmento Traditional departamento de investigación y desarrollo año 2028

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Able</i>	9.5	10.5	17000
<i>Baker</i>	9.6	10.4	19000
Ideal	9.2	10.8	14000-19000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los años 2027 -2028, el producto *Able* de *Andrews* tuvo ventas de 1,592 y 1,473 unidades, respectivamente en comparación con el producto *Baker* de *Baldwin* que vendió 1,843 y 1,936 unidades. El resultado final para cada empresa determina una participación de mercado de 16% y 15% para *Able* y de 19% y 20% para *Baker*.

Como se puede ver *Able* tuvo un menor en *MTBF* que *Baker* de 17,000 contra 19,000, y debido a que ambos productos no cumplieron con el requerimiento ideal de posicionamiento, dicho rendimiento le dio ventaja al producto de *Andrews* combinado con la inversión en mercadotecnia.

Para años siguientes y con la intención de mantener y mejorar la participación en *Traditional*, una vez pasada la crisis del mercado, se realizarán los ajustes con base en las tácticas planteadas, enfocándose en las posiciones ideales futuras de desempeño y tamaño y acercando cada vez más el *MTBF* a los niveles ideales.

Por otro lado, en la ilustración 59 se muestran los parámetros de mercadotecnia para los años 2027 y 2028 de *Andrews* y *Baldwin*.

Ilustración 59 Segmento Traditional del departamento de mercadotecnia en el año 2028

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Able	\$1500.00	\$2200.00	\$26.00	100%	63%
Baker	\$1500.00	\$2500.00	\$26.50	100%	76%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede apreciar, la inversión en promoción de *Andrews* y *Baldwin* fue similar con \$1,500.00 en el año 2028 finalizando con un conocimiento de 100% para ambas empresas, por otro lado, la accesibilidad del 76% de *Baker* fue superior al 63% de *Able*, lo que ayudó a la primera a posicionarse en el mercado por encima de *Able*.

En tema de precios, *Andrews* optó por ofrecer un precio menor al mercado, siendo de \$26.00, contra \$26.50 de *Baldwin*. Lo cual no le brindó ventaja, ya que la inversión en ventas y la accesibilidad de *Baldwin* descritas anteriormente lo impulsaron mejor para este segmento.

Así pues, El líder en *Traditional* fue *Baldwin* al tener una mayor venta diferenciada contra *Andrews* por 714 piezas. Después de los resultados de estos dos años se modificará la táctica inicial planteada por determinar fundamental el incremento de las inversiones a un monto superior a \$1,500 dólares planteados de forma inicial en promoción y ventas.

Para complementar, en la ilustración 60 se muestran los resultados del departamento de producción del segmento para estas dos organizaciones.

Ilustración 60 Segmento Traditional del departamento de producción del año 2028

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Able	177%	\$ 9.48	\$ 9.89	24%
Baker	124%	\$ 6.50	\$ 10.50	36%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar *Baker* supera el margen de contribución de *Able*, ya que en el 2028 llegó a 36% en comparación con el 24% del producto de *Andrews*, derivado de un costo de mano de obra de \$6.50 al no tener completo su segundo turno y por tener mejor automatización en el año con 7.5 en comparación con 5.5 que de *Able*, no se pudieron vender 339 piezas.

En cuanto a la utilización de planta, *Andrews* llegó al 177% la cual se pretende mantener igual a pesar de que el mercado crecerá el siguiente año un 4%, debido a que se dejaron de vender un poco más de 300 piezas, esto permitirá inversiones más altas en otros departamentos como mercadotecnia o investigación y desarrollo para mejorar los productos. Para *Baker* el panorama es aún mejor ya que su capacidad es amplia y sus ventas van acorde con su estrategia.

De acuerdo con los números planteados en cada una de las tres secciones, se muestra a la empresa *Baldwin* como la líder en el segmento *Traditional*. Su estrategia aplicada en investigación y desarrollo, mercadotecnia y operaciones, le brindó en este bienio una marcada ventaja. En los siguientes años *Andrews* intentará bajar sus costos para aprovechar su ventaja en ventas y con ello tomar el liderazgo del mercado.

5.3.3. Low End 2027-2028

Dentro del departamento de investigación y desarrollo en los años 2027 y 2028 en *Low End Andrews* ofrece *Acre* mientras que *Baldwin* trabaja con *Bead*. A continuación, en la ilustración 61 se muestran las características de los productos del año 2028 de *Andrews* con referencia de *Baldwin*.

Ilustración 61 Segmento Low End investigación y desarrollo año 2024

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Acre</i>	5.3	14.5	13000
<i>Bead</i>	3.9	16.1	15000
Ideal	4.7	15.3	12000-170000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver hay similitudes en las decisiones de las dos empresas ya que dejaron envejecer los productos para llegar a la edad ideal requerida llegando a un desempeño en 4.7 su tamaño en 15.3 y el *MTBF* entre 12000 y 17000. Esto permite al final del año 2028 el tener una penetración del mercado del 15% para *Andrews* en comparación del 25% de *Baldwin*.

Bead mantiene las mejores ventas realizando los ajustes en el precio los dos años siendo \$17.50 y \$17.0 dólares contra \$19.0 y \$18.5 de *Acre*. Esto generó una diferencia a favor de *Baldwin* vendiendo 6,087 piezas totales en los años 2027- 2028 mientras que *Andrews* colocó 3,602 en el mismo periodo.

En cuanto al departamento de mercadotecnia, en la ilustración 62 se muestran los resultados y las decisiones empleadas por la empresa *Andrews* y *Baldwin* en el segmento.

Ilustración 62 Segmento Low End departamento de mercadotecnia año 2028

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Acre	\$1500.00	\$2200.00	\$20.50	97%	48%
Bead	\$1500.00	\$2500.00	\$22.00	100%	73%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver hay una igualdad entre las dos empresas en las inversiones de promoción, sin embargo, en las ventas existe un diferencial a favor de *Feat* con \$2,500 en comparación de \$2,200 de *Acre*. consiguiendo *Acre* un conocimiento del 97% y una accesibilidad del 48% mientras que *Bead* alcanzó el 100% y 73% respectivamente, fortaleciendo su ventaja.

Por otro lado, hablando del departamento de producción, en la ilustración 63 se muestran los resultados de ambas organizaciones.

Ilustración 63 Segmento Low End departamento de producción del año 2028

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Acre	158%	\$4.62	\$5.79	43%
Bead	158%	\$3.89	\$5.29	45%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar también existe la igualdad en el parámetro del porcentaje de utilización con un 158% pero con diferentes capacidades de producción siendo 900 para *Acre*, por haber vendido planta por la crisis del 2027 mientras *Bead* se quedó con la posibilidad de fabricar 2000 piezas.

El margen de contribución alcanzado fue de 43% *Acre* y 45% para *Bead*. analizando los costos de las dos empresas se observa cómo se mantienen muy parejas con \$5.79 de *Acre* con un *MTBF* de 13,000 mientras que *Bead* tuvo \$5.29 por su confiabilidad de 15000,

mientras que los costos de mano de obra de *Bead* llegan a los 3.89 puntos, debido a que automatización llego a 9.5 y comparado con el 8.5 de *Andrews*.

Para el 2029 se proyecta un crecimiento por lo que, una vez pasada la crisis *Andrews* buscará mantener inversiones en capacidad, cuidando estar en inventarios lo más bajo posible para tener un equilibrio entre producción y venta que permita mejorar la utilidad.

5.3.4 High End 2027-2028

A continuación, en la ilustración 64 se presentan las características de los productos tanto de *Andrews*, como el líder de la industria *Baldwin*, para *High End*, en el bienio 2027-2028.

Ilustración 64 Segmento High End departamento de investigación y desarrollo año 2028

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Adam</i>	14.7	5.4	25000
<i>Avatar</i>	14.7	5.4	25000
<i>Bid</i>	15.0	5.0	25000
<i>Boy</i>	15.1	5.4	25000
Ideal	14.3	5.7	20000-25000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Es importante mencionar que las ventas para los productos de *Andrews* fueron de 486 y de 525 unidades para *Adam* y de 450 y 483 para *Avatar*, contra 557 y 560 de *Bid*, así como 612 y 521 de *Boy*, productos de *Baldwin*, lo que representó una participación de 11% y 12% para *Adam*, 10 y 11% para *Avatar*, 14% y 12% para *Boy* y 13% en ambos años para *Bid*, representando un crecimiento superior para *Andrews*, sin embargo, en total, la participación de *Baldwin* fue mayor en el 2028 por dos puntos porcentuales.

Andrews con sus dos productos, se encuentra más cerca que *Baldwin* de la posición ideal en el año 2028, lo cual lo ayudó a posicionarse en segundo lugar del segmento, sin embargo, *Baldwin* lo supera, gracias al trabajo que han venido haciendo desde el segundo

bienio en su estrategia de colocar sus productos como los más innovadores, pero principalmente por su estrategia de mercadotecnia, de la cual se hablará más adelante.

Andrews continuará con su estrategia, realizando mejoras para colocar a *Adam* y *Avatar* en la posición ideal tanto en su tamaño, como desempeño y cuidando el *MTBF*, garantizando la calidad requerida de sus productos, con ello se cuidará que el producto sea innovador y joven, sin exceder los costos.

En la ilustración 65, se pueden observar los resultados del departamento de mercadotecnia de este segmento en el tercer bienio.

Ilustración 65 Segmento High End del departamento de mercadotecnia año 2028

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Adam	\$1500.00	\$1900.00	\$37.00	100%	82%
Avatar	\$1600.00	\$1900.00	\$37.00	81%	82%
Bid	\$1500.00	\$2000.00	\$36.50	100%	97%
Boy	\$1500.00	\$2000.00	\$36.50	100%	97%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede apreciar *Baldwin* está realizando una inversión ligeramente superior, principalmente en ventas, al tener una inversión en ambos productos de \$1,500.00 en promoción y \$2,000.00 en ventas, contra \$1,500.00 de *Adam* y \$1,600.00 de *Avatar* en promoción, así como \$1,900 en ventas en cada sensor de *Andrews*.

Andrews tuvo que modificar su estrategia de realizar una inversión superior en el área de mercadotecnia, debido a la caída del mercado mientras que *Baldwin* quien hizo una fuerte inversión en mercadotecnia desde el inicio de operaciones logró que el conocimiento se posicionara al 100% y su accesibilidad en 97%, por su parte *Adam* logró llegar al 100% en el primer indicador, sin embargo, *Avatar* al ser nuevo, solo alcanzó el 81%; en el segundo rubro, ambos llegaron a solo el 82%.

Por otro lado, en este bienio se observa que *Baldwin* optó por realizar una bajada de precios mayor a la tendencia que llevaba, estando sus productos por \$0.50 por debajo del promedio del segmento. Mientras que *Andrews* se mantuvo con su estrategia de colocar sus productos en el límite superior, ofreciéndose ambos en \$37. Este punto no fue representativo para colocar a *Baldwin* en número uno, ya que el precio no es un tema significativo para el mercado.

A pesar de esta desventaja en el bienio, la directiva de *Andrews* considera que tuvo buenos resultado y, estará apostando por incrementar su inversión en promoción y ventas, para lograr colocarse en número uno al cierre del año ocho.

Finalmente, en la ilustración 66 se muestran los resultados del departamento de producción.

Ilustración 66 Segmento High End departamento de operaciones año 2028

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Adam	136%	\$10.33	\$ 15.94	28%
Avatar	111%	\$9.62	\$15.94	30%
Bid	114%	\$8.40	\$16.10	33%
Boy	71%	\$7.26	\$16.17	33%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede apreciar, el margen de contribución de la empresa *Baldwin* en ambos productos es de 33%, superando a *Andrews* que tiene 28% y 30% en *Adam* y *Avatar* respectivamente, lo cual representa mayores ganancias para *Baldwin*, a pesar de haberse quedado con más inventario, gracias principalmente a que tuvo costos de mano de obra muy por debajo de *Andrews*, por su automatización superior.

En relación con la utilización de planta, se puede apreciar que *Andrews* supera a *Baldwin*, donde para el año 2028, *Adam* alcanzó un 136% de utilización y *Avatar* 111%,

mientras que *Bid* llegó al 114% y *Boy* solo al 71%, estos porcentajes le dan una posible ventaja a *Baldwin* ya que podría crecer más en los siguientes años.

Andrews tuvo buenos resultados en el segmento de *High End*, colocándolos en el top tres del segmento, sin embargo, será importante cuidar la estrategia, para mejorar su posición, siendo innovadores, teniendo mayor inversión de mercadotecnia y cuidando la producción con el fin de evitar quedarse sin inventario y tener mayor participación en el mercado.

5.3.5 Performance 2027-2028

A continuación, se presentan las características de los sensores en el mercado de *Performance* de *Andrews*, comparada con *Baldwin*, compañía líder en el bienio 2027- 2028. En la ilustración 67 se muestran.

Ilustración 67 Segmento Performance investigación y desarrollo 2028

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	MTBF
<i>Aft</i>	15.7	11.1	27000
<i>Aft2</i>	15.2	11.4	27000
<i>Bold</i>	16.2	11.0	27000
Ideal	15.4	11.8	22000-27000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Andrews participa con dos sensores en este mercado. Las ventas para el producto *Aft* fueron de 603 y 589, mientras que *Aft2* vendió 544 y 597, contra 702 y 629 de *Bold*, de *Baldwin*. El resultado en participación fue de 15% y 16% para *Aft2* y *Aft* en 2027; mientras que *Bold* tuvo 19%; para el 2028 fue del 16% ambos productos de *Andrews*, mientras que el de *Baldwin* tuvo un punto porcentual más, quedando en 17%. Así pues *Andrews* supera a su competencia al sumar 32% del mercado.

Por otro lado, como se puede observar, *Aft* y *Aft2* se encuentran más cercanos a la posición ideal, siguiendo su estrategia de estar lo más cercanos posibles al ideal; mientras que *Bold* supera el desempeño y el tamaño por 0.8 puntos, estrategia centrada en la innovación, sin embargo, esto no impactó en la preferencia en las ventas. Los tres productos tienen el mismo *MTBF*, característica más importante en este segmento.

En el departamento de *I&D*, *Andrews* cerrará el último bienio aplicando sus tácticas, cuidando el *MTBF*, así como mejoras para los dos productos con el objetivo de que tanto *Aft* como *Aft2* estén en la posición ideal.

Por otro lado, en la ilustración 68 se pueden apreciar los resultados del departamento de mercadotecnia para este segmento en el tercer bienio.

Ilustración 68 Segmento Performance del departamento de mercadotecnia año 2024

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Aft	\$1500.00	\$1500.00	\$32.00	97%	78%
Aft2	\$1500.00	\$1500.00	\$32.00	88%	78%
Bold	\$1500.00	\$2500.00	\$31.50	100%	73%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En el último bienio debido a la contracción del mercado, *Andrews* optó por frenar su estrategia de inversión más agresiva en mercadotecnia, con el fin de ahorrar gastos a pesar de ello como se puede observar, la estrategia de mercadotecnia de ambas empresas se diferencia principalmente en tema de ventas, donde *Baldwin* está haciendo una inversión de \$2,500, contra \$1,500 de *Aft* y \$1,500 de *Aft2*, su fuerte inversión se debe a querer ganar accesibilidad, sabiendo que *Andrews* lo supera al tener dos productos.

En promoción, *Andrews* está invirtiendo \$1,500 en cada producto, logrando un conocimiento del 97% para *Aft*, mientras que *Aft2* solo llegó al 88%, al ser nuevo, se debió de haber hecho una inversión mayor para poder tener un mejor resultado en este rubro.

Baldwin por su parte, gracias a la construcción de marca que ha realizado, ha logrado posicionar a *Bold* en el 100%, haciendo la misma inversión. Tema clave que lo ayudó a estar en el primer lugar del segmento como producto individual.

En tema de precios, *Andrews* colocó sus productos en \$32, siguiendo su estrategia de bajada de \$0.50 cada año, permaneciendo en el tope máximo del segmento, mientras que *Baldwin*, a raíz de la contracción del mercado, optó disminuirlo más, colocándose por debajo del nivel del segmento y ayudándoles a ganar ligeramente más mercado.

Andrews se encuentra en un punto clave, donde al tener mayor participación del mercado, puede realizar una inversión ligeramente más agresiva en mercadotecnia para lograr el 100% de conocimiento en ambos productos y así, incrementar su accesibilidad, sabiendo que *Baldwin* es probable que siga apostando por lo mismo, esto conllevará más gastos y menos margen, por lo que debe revisar de forma detallada sus finanzas, afortunadamente se espera un crecimiento en el mercado, lo cual representa una oportunidad para *Andrews* de ocupar la primera posición en el segmento.

En complemento, como se puede observar en la ilustración 69, *Baldwin* supera en margen de contribución a *Andrews*, siendo de 25% para *Bold*, mientras que para *Aft* fue de 21% y para *Aft2* de 17%, a pesar de que el inventario de *Andrews* es menor, *Baldwin* tiene costos de mano de obra muy por debajo, debido a que su automatización es significativamente superior, estando en 6.0, contra 3.5 y 4.0 de *Aft2* y *Aft*, tema al que *Andrews* decidió no apostarle debido a la contracción presentada del mercado.

El costo de materiales fue muy similar en los tres productos, sin embargo, *Baldwin* al estar haciendo más mejoras en *I&D* y presenta los costos más altos, mientras que *Andrews* cuidó este tema en el último bienio por lo que *Aft* tuvo costos de \$15.28 y *Aft2* de \$14.98.

Ilustración 69 Segmento Performance departamento de operaciones año 2024

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Aft	112%	\$9.64	\$15.28	21%
Aft2	149%	\$11.35	\$14.98	17%
Bold	118%	\$7.80	\$15.44	25%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

La utilización de planta de *Aft* fue del 112%, de *Aft2* de 149%, mientras que la de *Bold* fue del 118%, en este aspecto, *Andrews* realizara una compra de capacidad en su segundo sensor, para evitar llegar al 200% de utilización de planta. Por su parte, *Baldwin* está produciendo más, tema que jugó en su contra en este último bienio, ya que se quedaron con 139 piezas de inventario, en cambio *Andrews* fue muy cuidadoso en tener una producción e inventario más sanos.

En conclusión, *Andrews* tiene una fuerte oportunidad para ganar más mercado en el próximo bienio y desbancar a *Bold* de la primera posición, cuidando a detalle su producción, optimizando su estrategia de mercadotecnia y manteniendo sus productos en la posición ideal.

3.3.6 Size 2027-2028

En el segmento *Size* para este bienio se tienen como ideales, 5.4 en desempeño, 8.6 en tamaño y un *MTBF* de 16000-21000. La ilustración 70 muestra cómo están desarrollados *Agape* y *Buddy*.

Ilustración 70 Segmento Size departamento de investigación y desarrollo año 2028

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
Agape	8.6	4.4	19500
Buddy	9.0	3.8	21000
Ideal	8.2	4.6	16000-21000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los años 2027-2028 el producto *Agape* tuvo unas ventas por 1,581 piezas en comparación con 2,136 de *Buddy*, quien tuvo ventaja de 555 unidades, con ello el producto de *Andrews* alcanzó 19% de participación de mercado y el de *Baldwin* de 28%.

En cuanto al departamento de mercadotecnia se tomaron las decisiones y los resultados que se muestran en la ilustración 71. Los datos presentados confirman una inversión en ventas por parte de *Andrews* ligeramente inferior, logrando accesibilidad de 63% para *Agape* mientras que se llegó al 75% para *Buddy*. En cuanto al conocimiento ambos sensores llegaron al 100%.

Respecto al precio al que se ofrecieron fue el \$32.0 para *Agape* y \$31.5 dólares de *Buddy* por pieza por lo que esto fue otro factor importante para los clientes, que prefirieron el producto de *Baldwin*.

Ilustración 71 Segmento Size del departamento de mercadotecnia en el año 2028

<i>Mercadotecnia</i>					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Agape	\$1600.00	\$2300.00	\$32.00	100%	63%
Buddy	\$1500.00	\$2500.00	\$31.50	100%	75%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Por último, en la ilustración 72, se presentan los datos de producción tanto de *Andrews* como de *Baldwin* del año 2028 para este mercado.

Ilustración 72 Segmento Size departamento de operaciones año 2028

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Agape	153%	\$10.68	\$12.94	22%
Buddy	136%	\$8.19	\$13.66	30%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar, el margen de contribución deja arriba a *Buddy* con un 30% por presentar costos de mano de obra inferiores a *Andrews* de \$8.19 dólares gracias a la automatización de 6.0, contra 4.5 de *Agape* además de quedarse con poco inventario en el año 2028 que fueron para *Baldwin* 267 piezas contra 302 de *Andrews*.

El costo de materiales de ambas empresas fue \$12.94 para *Andrews*, por tener un *MTBF* menor siendo 19500 mientras que para *Baldwin* \$13.66 incrementado por tener mayor confiabilidad 21000.

Su 153% de utilización de *Agape*, representa una mayor producción de su segundo turno, con una capacidad de 605 al haber vendido parte de su planta en la crisis, *Baldwin* se quedó con 959 en *Buddy*, lo cual indica que está apostando a crecer, representando una amenaza para *Andrews* en el segmento, pero no en la estrategia general ya que no se busca ser líder en *Size*.

5.3.7 Recursos Humanos

En el año 2028 *Andrews* decidió modificar su estrategia y recortar gastos en el departamento de recursos humanos debido a la crisis que enfrentó la industria, realizando una inversión de \$1,000 dólares en gastos de reclutamiento. Situación que impactó en los costos de mano de obra, al no contar con trabajadores de alto nivel. Comparado con *Baldwin*, ellos siguieron con su estrategia de asignar \$2,000 en este rubro, tema que los

benefició en gastos y productividad. En cuanto a la capacitación, ambas empresas tuvieron 30 horas de entrenamiento.

La rotación de personal de *Andrews* fue de 8.6%, 0.1 por ciento encima de *Baldwin*. *Andrews* contrató 71 empleados en 2028, diez más que *Baldwin*.

Gracias a las mejoras que se esperan en el crecimiento del mercado para el próximo año, *Andrews* retomará su estrategia de inversión de \$2,000 en reclutamiento, con el fin de mejorar su personal y reducir gastos manteniendo sus horas de entrenamiento.

5.3.8 TQM 2027-2028

En la ilustración 73, se presentan los resultados de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en el año 2028 en el departamento de *TQM*.

Tal como se puede apreciar, *Baldwin* apostó en este bienio a los proyectos de mejora realizando una inversión de \$5,250, haciendo un incremento de \$1,500 contra el bienio anterior, integrando Sistemas *CPI* y Proveedor *JTI*. Continuando con su apuesta de bajar los costos en todos sus procesos, siendo la empresa en hacer una mayor inversión en este departamento.

Por su parte, *Andrews* decidió incrementar su inversión \$1,050 por encima del bienio pasado, integrando Proveedor *JIT* y Entrenamiento 6 Sigma con el fin de reducir gastos de mano de obra, de materiales y administrativos, así como sistema de soporte de canales para aumentar la demanda de los productos.

Ilustración 73 TQM 2027- 2028

TQM		
Inversión TQM	Andrews	Baldwin
Sistemas CPI	\$0	\$750
Proveedor JIT	\$300	\$750
Entrenamiento de calidad	\$750	\$0
Sistema de soporte de canales	\$750	\$750
Ingeniería concurrente	\$750	\$750
Buenas prácticas	\$0	\$750
Esfuerzo de implementación de calidad	\$0	\$750
Entrenamiento 6 Sigma	\$750	\$750
Iniciativas sustentables	\$750	\$0
Total	\$4,050	\$5,250

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las tácticas realizadas por *Andrews*, como se muestra en la ilustración 74, impactaron principalmente en la reducción de del ciclo *I&D*, por 29.62%, sin embargo, *Baldwin* lo supera llegando a 32.16%, mientras que la reducción de costo de mano de obra fue impactada 3.84%, contra solo 1.07% de *Baldwin*.

El mayor impacto que las estrategias de *TQM* lograron para *Baldwin* fue en la reducción de costos administrativos, siendo de 44.30%, mientras que *Andrews* no obtuvo impacto.

Es claro, que la estrategia de *Baldwin* en *TQM* está teniendo buenos resultados, ya que el impacto supera por mucho al de *Andrews* que estuvo mejor en comparación del bienio pasado pero que tendrá que trabajar fuertemente para el próximo bienio para no perder puntos en el *BSC* debido a esto.

Ilustración 74 Impacto Mejoras TQM 2027- 2028.

Mejoras TQM		
Impacto	Andrews	Baldwin
Reducción costo de materiales	0.85%	1.40%
Reducción costo de mano de obra	3.84%	1.07%
Reducción ciclo I&D	29.62%	32.16%
Reducción costos administrativos	0.00%	44.30%
Aumento de la demanda	0.64%	4.28%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

5.3.9 Finanzas

El objetivo principal del departamento de finanzas ha sido el aumentar el valor de los accionistas mediante el liderazgo en la toma de decisiones innovadoras en la optimización de recursos, identificación y reducción de riesgos y ejecución de operaciones. La estructura de capital adecuada requiere un apalancamiento entre 1.8 y 2.8 o lo equivalente a un endeudamiento entre 45% y 70% del total de capital (capital contable más deuda), razón que se ha mantenido durante todos los ciclos de la compañía.

A continuación, se muestran los resultados de *Andrews* y *Baldwin* en la ilustración 75, debido a que es una empresa que ha logrado una fuerte recuperación en ganancias y en calificaciones en los últimos dos periodos a pesar de la crisis por la que atravesó la industria.

Ilustración 75 Finanzas Andrews año 2028

Finanzas Andrews		
	<i>Andrews</i>	<i>Ferris</i>
Ventas y Utilidad (cierre de año 2028)		
Volumen de Ventas	\$171,518,592	\$196,186,464
Costos Variables	\$124,144,964	\$126,003,031
Margen de Contribución	27.62%	35.77%
Utilidades	\$1,768,053	\$5,493,941
Utilidades acumuladas	\$18,971,636	\$25,481,961
Rentabilidad (cierre de año 2028)		
Retorno de Ventas (ROS)	1.03%	2.80%
Retorno de Activos (ROA)	1.65%	2.94%
Retorno de Capital (ROE)	3.21%	7.11%
Apalancamiento y liquidez (cierre de año 2028)		
Apalancamiento (deuda)	1.95	2.42
Estructura de deuda	48.75%	60.50%
Estructura de Capital	51.25%	39.50%
Prueba del ácido	0.95	1.51
Préstamos de emergencia	\$0	\$0

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver, en los dos periodos se tuvo un volumen de ventas de \$171M y \$196M para *Andrews* y *Baldwin* respectivamente, con una diferencia de 12%. Esto las posiciona como líderes en la industria en ventas y refleja sus acertadas decisiones sobre todo en la parte de diseño de producto, de mercadotecnia y un buen nivel de producción para satisfacer la demanda del mercado.

Sin embargo, un dato de ventas por sí solo no es suficiente para demostrar si es bueno o malo, para ello es importante tomar en cuenta los costos variables y sobre todo el margen de contribución, que indica cuánto dinero está aportando la operación de la empresa para hacer frente a los gastos de administración y financieros. Este margen para el caso de *Andrews* estuvo por debajo de *Baldwin*, en el año 2028 fue de \$47.4M contra \$70.2M de *Baldwin* es decir 27.6% contra 35.7% respectivamente.

El siguiente dato altamente importante es la utilidad neta que indica los ingresos totales generados en un periodo y libre de costos, gastos e impuestos en el estado de resultados. En el último ciclo se generaron \$1.8M y \$5.5 para *Andrews* y *Baldwin*, respectivamente, colocándolas dentro de las mejores cuatro, por encima de *Ferris* y *Chester* que tuvieron pérdidas. Este nivel de utilidades de *Andrews* es aceptable porque confirma la generación de riqueza y además porque ofrece apenas \$3.7M menos que *Baldwin*. También al ser un dato positivo, habla de una sana situación financiera y generación de patrimonio para los accionistas, especialmente en un bienio muy difícil con contracciones y estancamientos en el mercado.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, para el año 2028 *Andrews* tuvo un *ROS* de 1.03%, es decir, por cada \$1M que se vendió \$10,300 fueron utilidades netas.

El *ROA*, que a diferencia del *ROS* (ventas) toma en cuenta los activos y para el mismo periodo fue de 1.65%, lo que dice que cada \$1M de activos aporta \$10,650 en utilidades. La razón obtenida por *Andrews* se puede considerar aceptable porque al ser un número positivo es señal de generación de riqueza, pero no es de las mejores en el sector, pues *Baldwin* obtuvo 2.94%.

En cuanto al *ROE* fue de 3.21% para *Andrews* el cual indica que por cada \$1M que el accionista invirtió en la empresa obtuvo una utilidad neta de \$30,210. Este resultado se muestra muy por abajo que *Baldwin* con 7.11% y que *Erie* con 17.2% que es el mejor del sector. Además de este retorno, es importante mencionar el pago de dividendos, que durante el 2028 no pagó *Andrews* ni tampoco *Baldwin*, la única empresa que lo hizo fue *Erie*. La política de dividendos para *Andrews* se cubrirá más adelante.

En cuanto a las razones de apalancamiento y liquidez, las de *Andrews* y *Baldwin* fueron muy cercanas al mejor competidor en la industria (*Erie*), manteniendo a *Andrews*

dentro de las empresas con mejores estructuras de deuda y capital. Como se mencionó al inicio de la sección, uno de los objetivos en esta área es tener un apalancamiento y estructura de capital saludable la cual significa para *Andrews* tener una deuda entre 45% - 70% del total de los activos, y el resto (55% – 30%) de capital. Es decir, que por cada \$1M en activos, se tenga una deuda entre \$450 mil y \$700 mil o \$550 mil y \$300 mil en aportaciones de capital contable.

Para el cierre del año 2028, *Andrews* solicitó un préstamo de \$22M de corto plazo principalmente para refinanciar deuda de largo plazo (\$21M) la cual tenía un costo alrededor de 12% sobre un 7% (la nueva deuda). Además, se liquidó otro compromiso de corto plazo por \$15M, es decir, se reemplazó pasivo caro por otro más barato con una reducción neta de \$14M, lo que ayudó a bajar los niveles de activos (efectivo) y mejorar el retorno sobre activos (*ROA*) manteniendo una estructura de deuda ideal.

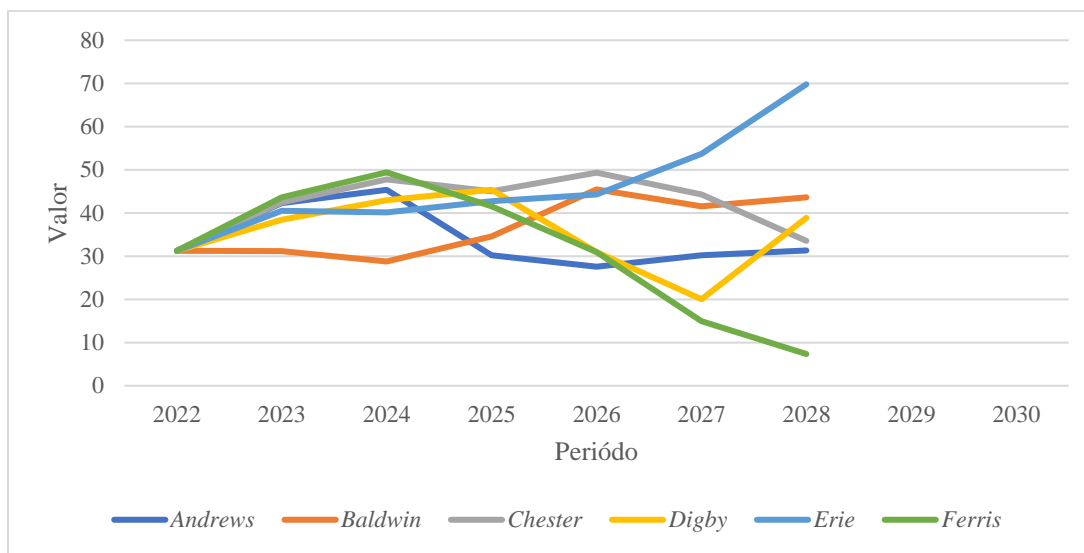
De forma similar se interpreta que el capital contable sano es aquel menor del 55% de los activos, pero no bajando de 30% pues representaría un riesgo para la compañía el no tener suficiente capital para solventar las obligaciones con los acreedores. Estas razones para los últimos dos periodos no fueron tan malas pero que pueden mejorar. Al cierre del año 2028 la deuda de *Andrews* fue de 48.75% y capital de 51.25% y de *Baldwin* de 60.50% y 39.5%.

En cuanto a la prueba del ácido tanto *Andrews* como *Baldwin* cuentan con una razón aceptable, el primero reporta 0.95 que significa que por cada \$1M en pasivos circulantes se tienen \$950 mil en activos circulantes para cubrirlos, mientras que la segunda tiene un indicador de 1.51 lo cual es una razón muy alta, se considera que tienen demasiada liquidez y pudiera bajarla utilizando mejor sus activos en los siguientes años lo cual sería una gran ventaja para dicha organización.

5.3.9.1 Mercado de Valores

El valor de las acciones de todas las empresas se presenta en la ilustración 76. La de *Andrews* se encuentra muy cerca de la mayoría (\$31 - \$38) y estas están muy por abajo de *Erie* (\$69.8) y muy por arriba de *Ferris* (\$7.35).

Ilustración 76 Valor de las acciones 2027-2028



Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

El precio de la acción de *Erie* refleja sus excelentes resultados de utilidades, rentabilidad y liquidez que se abordaron previamente. En sus últimos dos años creció solo un 8.7% y un 3.6%, apreciaciones que la ponen cerca de competidores como *Chester*, *Digby* y *Baldwin* quien ha tenido un buen desempeño recientemente y el valor de su acción tiene una tendencia al alza.

El precio de la acción es muy sensible a muchos factores y para ello *Andrews* seguirá enfocándose en satisfacer las necesidades de los clientes al mismo tiempo que trata de aumentar el retorno de las inversiones. También es importante enfocarse en quitar mercado a los competidores para incrementar los márgenes de utilidades. Otras medidas

que se estarán considerando para apoyar el aumento de la acción son la recompra de estas y pago de dividendos, por su gran mensaje positivo al sector inversionista.

5.3.9.2 Capitalización del mercado

La capitalización del mercado en este último periodo para *Andrews* fue de \$62 millones por debajo de *Chester* con \$69 y *Digby* con \$84 millones. *Baldwin* cierra con \$97M y la única empresa por arriba de los \$100M es *Erie* con \$155M. Esto posiciona a *Erie* y *Baldwin* como las empresas con mayor valor en el sector. En el caso de *Andrews* se tomarán acciones para continuar mejorando el valor de la acción y con esto tener un mejor rendimiento para los accionistas.

5.3.9.3 Política de Dividendos

Para la política de dividendos que *Andrews* tomará los próximos dos años, será indispensable analizar las proyecciones del estado de resultados y de prever ganancias se volverá a incorporar un pago a los accionistas. Inicialmente se pagó \$1.5 por acción, posteriormente se canceló como medida preventiva por poca generación de utilidades y por un mercado contraído, ahora será momento de agregar este beneficio. Esto da un mensaje positivo para los dueños de acciones ya que aparte de las utilidades esperadas en el periodo pueden esperar un pago adicional por su participación. En el último año, la única empresa que pagó dividendos fue *Erie* pagando \$5.99.

Se concluye que *Andrews* arroja lentos pero mejores resultados financieros en los años 2027 y 2028 con un panorama ligeramente alentador debido a que el mercado vuelve a crecer en el 2009 y especialmente su posicionamiento dentro de las dos empresas con mayor participación de mercado lo cual le da cierta ventaja competitiva. Su equipo directivo cuidadosamente seguirá tomando decisiones en cada uno de los departamentos de

la organización en favor a los accionistas con el objetivo principal de incrementar las riquezas de la compañía.

5.4 Conclusiones

Andrews se ha posicionado dentro de las mejores empresas en captación de mercado sin embargo es el número cinco en cuanto a generación de ganancias acumuladas lo cuál puede ser un indicador de elevadas inversiones en áreas como *I&D*, creación de nuevos productos y producción en comparación a sus competidores.

Otro dato importante que mencionar es que los segmentos en los que se ha enfocado (*High end, Performance y Size*) no han tenido el crecimiento proyectado desde inicios de la competencia y sus altos costos variables dejan casi en cero el margen para las utilidades. Eso ha pegado fuertemente a *Andrews*, que, a pesar de tener la mayor parte de clientes en ellos, no está generando utilidad. Por el contrario, se puede observar a *Erie*, quien solo se quedó con productos en *Traditional y Low end*, acumular la mayor captación de ingresos netos y ser la numero uno con mayor valor en su capitalización, aun teniendo solo el 16% del mercado contra 19% de *Andrews*.

Los próximos dos años serán clave en el sector, *Andrews* deberá analizar cuidadosamente su estrategia y decidir si seguir apostando por segmentos que son muy costosos producir y automatizar y con pocas ganancias o hacer un giro urgentemente y enfocarse en *Low End y Traditional*. Si decide por *High End, Size y Performance* deberá asegurarse de elevar sus ventas al máximo, lo cual es complicado con mercados creciendo muy poco y muchos competidores, incluso empresas con más de un producto en ellos: si decide irse por la gama baja, deberá vender inmediatamente toda la planta y equipo que no utilizará y considerar sus posibilidades que tiene pues solo cuenta con un producto para satisfacer a los consumidores en esos mercados.

CAPÍTULO 6
BSC Y RESULTADOS DE ANDREWS
BIENIO 2029-2030

6.1 Introducción

El este capítulo se muestra el análisis del cuarto bienio, correspondiente a los años 2029 y 2030 en la industria de los sensores, revisando cada una de las áreas de la empresa *Andrews*, comparando los objetivos anuales del *BSC*, de largo plazo en el *Recap* del año 2030 y haciendo recomendaciones de mejora para el siguiente grupo directivo que tome la compañía.

6.2 Análisis del panorama de la industria

En este apartado se habla sobre la situación del *BSC* de *Andrews* y de cada empresa, así como del estado actual de la estrategia de todos los competidores en el bienio 2029-2030.

6.2.1 BSC General

Durante los ocho años de la gestión actual, se ha observado como *Andrews* y las demás empresas han reafirmado sus estrategias, siendo *Erie* con 723 puntos y *Baldwin* con 707 puntos los líderes en el sector. *Andrews* se mantiene en tercer lugar con un puntaje de 652, siendo este, el mejor bienio de la compañía, logrando un promedio de 74.50% de puntos en los dos años, como se puede apreciar en la Ilustración 77 (Capsim, 2022).

Ilustración 77 - Puntaje BSC años 2029 y 2030

Empresa	Periodo de tiempo								Recap	Total
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
<i>Andrews</i>	60	64	55	61	61	61	71	78	141	652
<i>Baldwin</i>	45	57	61	72	70	75	77	76	174	707
<i>Chester</i>	55	60	55	62	60	60	54	56	117	579
<i>Digby</i>	56	61	59	69	58	66	67	68	130	634
<i>Erie</i>	56	60	59	65	71	73	75	76	188	723
<i>Ferris</i>	64	67	60	60	49	54	59	63	101	577
Puntaje máximo	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1,000

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

En la parte baja de la tabla se mantienen *Digby* con 634 puntos, *Chester* con 579 y al final *Ferris* con 577.

6.2.2 Estrategia de los competidores

Habiendo pasado cuatro bienios se observan nuevamente las estrategias de los competidores y su consolidación en el mercado de los sensores:

- *Baldwin*: sigue compitiendo en todos los segmentos y mantuvo su participación en el mercado al obtener el 20.19% solo por debajo de *Andrews*. Tiene dos productos en *High End* y *Size*, manteniendo un *MTBF* alto en la alta gama en comparación con las otras empresas. En el 2030 tienen la automatización más alta de la industria, destacando principalmente *Traditional* y *Low End* con diez y nueve respectivamente.

Tiene un incremento del 30% de utilización de sus plantas en los sensores *Traditional* y *Low End*, y de hasta un 50% en *High End*, *Performance* y *Size*. Hay un aumento del 30% a 50% en el uso del segundo turno y tiempo extra en todas sus líneas de producción.

Sus precios los aumentaron \$0.50 centavos en *Traditional*, *High End* y *Size*, pero son reducidos \$0.50 centavos en *Low End* y *Performance*. En gastos de promoción mantienen el mismo promedio que la competencia, pero en el presupuesto de ventas, invierte más, con todos estos puntos se continúa confirmando su estrategia de diferenciador amplio.

- *Chester*: finalizó el bienio con 14.4% de participación del mercado. Continúa en todos los segmentos, invierte en incrementar la utilización de planta en todos sus productos, con excepción de *Low End*, en automatización se mantiene sin cambio en el bienio en todas sus líneas y solo incrementa su inversión en el segundo turno en los sensores *Traditional* dejando en bajos niveles de tiempo extra los demás.

Bajó ligeramente el *MTBF* en *Low End* y los demás productos los deja sin movimiento. En cuanto a los indicadores de promoción y venta, se mantienen en el promedio de las demás empresas, invirtiendo solamente en *Traditional*. Así pues sigue con una estrategia de amplia diferenciación.

- *Digby*: finalizó el bienio con el 16.48% de participación en el mercado, manejando un solo producto en cada uno de los segmentos. Incremento la utilización de planta en *Traditional* en el último año, pero la disminuye para los demás; en cuanto a la automatización de sus líneas se mantienen sin cambios al igual que el *MTBF*.

Aumentan en un 50% el segundo turno y horas extras en *Traditional* y *Low End*, se mantiene sin cambio en *Size* y baja un 15% en *High End* y *Performance*.

Sus presupuestos para promoción y venta son de los más altos en todos los productos por lo que se sigue considerando que lleva una estrategia dirigida a diferenciación amplia.

- *Erie*: en el año 2030 tiene una participación del mercado del 17.48% con solo dos productos en *Traditional* y dos en *Low End*. Continúa con el alto porcentaje de utilización de sus plantas, alta inversión en automatización y el uso del segundo turno para *Low End*; además para este último maneja los precios y el *MTBF* más bajos en el mercado, así como el costo de materiales.

En *Traditional* también se mantiene bajo en el *MTBF* y el precio en comparación con la competencia; cuida la inversión en el uso de segundo turno y horas extras y aunque tiene un buen porcentaje en utilización de planta, conserva gran cantidad de productos en inventario. Los presupuestos de promoción y ventas se mantienen en promedio bajos por lo que sus movimientos en su estrategia confirman que es líder en costos de nicho (tecnología baja).

- *Ferris*: cierra el bienio con la participación más baja del mercado del 11.02% proponiendo solo productos en los segmentos de alta demanda, teniendo dos en *High End, Performance* y *Size*. No tiene una inversión importante en automatización siendo de 6.0 puntos promedio. Mantienen el *MTBF* promedio, similar a los de la competencia, pero si manejan los precios más altos de la industria. Los costos de promoción son altos, pero en ventas se mantienen bajos en todos sus segmentos, por lo que su estrategia es de diferenciador por nicho en alta tecnología.

De acuerdo con la revisión de las empresas de sensores en el mercado, se espera que *Andrews* se mantenga junto con *Baldwin* con la mayor participación ya que comparten una estrategia similar, logrando altos márgenes de contribución y son líderes en ventas y ganancia.

La recomendación para el nuevo equipo directivo es que continúen con la misma estrategia conservando un buen control en la inversión de todas las áreas de la compañía como se ha hecho hasta el momento y manteniéndose con la misma gama de sus sensores.

6.3 Resultados de la empresa

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos por *Andrews* en cada una de las áreas que la conforman, durante los años del 2029 y 2030, haciendo un comparativo contra *Baldwin*.

6.3.1 Semáforo BSC

En la ilustración 78 se muestran los resultados del *BSC* de *Andrews* con sus indicadores de semáforo para el bienio 2029-2030.

El resultado final de *Andrews* en el cuarto bienio demuestra que la estrategia elegida mejoró ya que se consiguieron 71 de 100 puntos en 2029 y en 2030 logrando 78 de 100.

Ilustración 78 – Semáforo BSC años 2029 y 2030

Indicadores	Periodos de tiempo			
	2029		2030	
	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo	Puntaje/Objetivo
Finanzas				
Precio de la acción	3.6	8.0	4.7	8.0
Utilidades	1.0	9.0	3.2	9.0
Apalancamiento	7.3	8.0	8.0	8.0
Operación interna				
Margen de contribución	2.7	5.0	5.0	5.0
Utilización de la planta	5.0	5.0	0.3	5.0
Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0
Costos de desabasto	0.4	4.5	-	4.5
Costo de inventario	5.0	5.0	5.0	5.0
Clientes				
Criterio de compra del cliente	5.0	5.0	5.0	5.0
Conocimiento del producto	5.0	5.0	5.0	5.0
Disponibilidad del producto	3.3	5.0	4.0	5.0
Conteo del producto	4.3	5.0	4.3	5.0
Gastos administrativos y ventas	5.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y Crecimiento				
Rotación de personal	4.7	5.0	4.7	5.0
Productividad de personal	5.1	7.0	6.3	7.0
Reducción de materiales	2.5	3.0	3.0	3.0
Reducción de investigación y desarrollo	3.0	3.0	3.0	3.0
Reducción de costos administrativos	1.1	3.0	3.0	3.0
Incremento de la demanda	2.0	3.0	3.0	3.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

En los indicadores financieros se vio a un aumento en el precio de la acción al mejorar de un año a otro en el 1.1%. Mientras que en las utilidades se vio una ganancia en el 2029 del

\$4,452,568 y se mejoró en el 2030 obteniendo \$18,347,100, es decir un incremento del 24%.

En general las ganancias esperadas se vieron afectadas por gastos excesivos en ventas y publicidad al querer competir al mismo nivel que los rivales. Se hicieron fuertes pagos de intereses sobre deudas a largo plazo para bajar a niveles manejables los intereses. En cuanto al apalancamiento, se alcanzó un buen nivel en el 2030 al pagar créditos de intereses altos con otros préstamos.

En cuanto a la operación interna, el margen de contribución que se tuvo en el 2029 fue de 31.8% y se incrementó para el 2030 teniendo una mejora significativa del 40.2%. En retrospectiva previsiones de ventas demasiado optimistas en años anteriores hizo que se produjera menos y de cierta manera los clientes se alejaron de los productos. La utilización de planta bajo para el 2030, ya que se buscó no tener mucho inventario al finalizar el bienio. Mientras que en el costo de desabasto se tuvo números negativos, ya que tratando de cuidar el capital se procuró no tener muchos productos que pudieran quedarse en inventario.

En los indicadores del cliente, el conteo del producto se mantiene sin cambio, al tener solo siete tipos de sensor en el mercado y ya no tener planeado lanzar nuevos. En cuanto a disponibilidad, no se ha logrado mejorar el puntaje ya que las inversiones para subir el indicador no fueron aplicadas, teniendo en mente no hacer gastos innecesarios, pensando en la totalidad de productos y lo que producen las otras empresas.

Finalmente, en los indicadores de aprendizaje y crecimiento, se logró cumplir con la mayoría de los indicadores en 2030 ya que *Andrews* vio la oportunidad de invertir en todos los proyectos de *TQM* para reducir los costos de materiales, investigación y desarrollo,










costos de administración. Además se aumentó el presupuesto para contratación de mejor personal y capacitación.

En secciones posteriores se darán las recomendaciones necesarias para que el siguiente equipo directivo pueda mejorar los indicadores que no se han cumplido.

6.3.1.1 Indicadores a largo plazo Recap año 2030

En el año 2030 se analizaron los objetivos a largo plazo, comparando los resultados obtenidos al momento contra lo propuesto, para identificar las áreas de oportunidad y mejorar en los bienes siguientes. En la ilustración 79 se observa el semáforo *BSC Recap* de *Andrews*.

Ilustración 79 - Indicadores a largo plazo Recap año 2030

Indicadores	2030	
	Puntaje	Objetivo
Finanzas		
Valor del mercado	 10.9	18.0
Ventas	 18.1	18.0
Préstamo de emergencia	 20.0	18.0
Total Finanzas	49.0	54.0
Procesos Internos		
Utilidad de operación	 18.4	40.0
Total Procesos Internos	18.4	40.0
Clientes		
Ponderación de encuesta a clientes	 20.0	20.0
Participación del mercado	 30.2	40.0
Total Clientes	50.2	60.0
Aprendizaje y Crecimiento		
Ventas \ Empleados	 11.8	20.0
Activos \ Empleados	 7.4	20.0
Utilidad \ Empleados	 4.4	20.0
Total Aprendizaje y Crecimiento	23.6	60.0

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2022)

Como se puede ver, el valor de la acción mejoró, pero no fue lo esperado, quedando ligeramente por debajo del objetivo debido a los bajos rendimientos obtenidos por la falta de ventas y al margen de contribución que es el más bajo contra la competencia en el bienio.

En los procesos internos, se obtuvo 18.4 de 40.0 puntos propuestos, ya que aunque en la participación del mercado, se pudo mejorar se estuvo lejos del punto que se deseaba.

En el área de aprendizaje y crecimiento, se obtuvieron 23.6 de 60.0 puntos ya que en los ocho años el costo marginal estuvo por debajo del 30% de las gestiones tomadas en estos años, lo que ha afectado las ganancias. El equipo directivo de *Andrews* deberá mejorar los costos de todos los productos, así como bajar los inventarios a través de un mejor pronóstico de la producción.

En las secciones siguientes se describe específicamente lo que paso en cada uno de los mercados y áreas funcionales de *Andrews* y se dará consejos de mejora al siguiente equipo directivo que tome la empresa.

6.3.2 Traditional 2029-2030

A continuación, en la ilustración 79 se presentan las características de los sensores de *Andrews* comparada con la *Baldwin* por ser la líder en la industria en los años 2029 y 2030 en *Traditional*.

Ilustración 79 Segmento Traditional departamento de investigación y desarrollo año 2030

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Able</i>	10.6	9.4	19000
<i>Baker</i>	10.9	9.1	19000
Ideal	10.6	9.4	14000-19000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En los años 2029 -2030, *Able* de *Andrews* tuvo ventas de 1,731 y 1,690 unidades respectivamente, por su parte *Baker* de *Baldwin* vendió 2,273 y 1,936 unidades. El resultado final para cada empresa determina una participación de mercado de 17% y 15% para *Able* y de 22% y 17% para *Baker*.

Como se puede ver *Able* y *Baker* tuvieron un rendimiento similar en *MTBF* 19,000 pero diferente tamaño y desempeño uno de otro. *Able* vendió menos piezas a pesar de tener una posición ideal en desempeño 10.6 y tamaño 9.4 no le alcanzó para superar a *Baker* con 10.9 desempeño y 9.1 de Tamaño. A nivel de ventas las inversiones en mercadotecnia fueron esencial.

Para años siguientes como fue uno de los puntos descuidados que afectaron a *Andrews* se recomienda si se continuará la estrategia empleada hasta este momento, mantener la posición ideal con su *MTBF* al tope también de lo ideal es decir 19000 para no tener esta desventaja contra la competencia.

En cuanto a mercadotecnia, en la ilustración 80, se muestran las inversiones que hicieron *Andrews* y *Baldwin* en sus productos, así como los porcentajes de conocimiento y accesibilidad al cliente que alcanzaron.

Ilustración 80 Segmento Traditional del departamento de mercadotecnia en el año 2030

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
<i>Able</i>	\$1300.00	\$2500.00	\$25.00	98%	75%
<i>Baker</i>	\$1500.00	\$2800.00	\$25.50	100%	83%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar, la inversión de *Able* en promoción fue menor a *Baldwin*, siendo de \$1,300.00 contra \$1,500.00 en el año 2030 finalizando el año con un conocimiento de 98%, lo que dejó a *Able* por debajo de *Baker* que tuvo 100%, por otro lado, la accesibilidad

del 83% de *Baker* también fue superior al 75% de *Able*, por lo que *Baldwin* impulso más sus ventas.

En tema de precios, *Andrews* optó por ofrecer un precio menor al mercado, siendo de \$25.00 contra \$25.50 de *Baldwin*. Estos precios, aunque se hubiese pensado brindaría ventaja a *Able*, no le alcanzó para superar las ventas de *Baker* debido a las diferencias en la inversión en mercadotecnia por parte de la competencia.

Andrews después de los resultados de estos últimos dos años, recomienda mantener un equilibrio entre la inversión de promoción y venta para impulsar la capacidad que tengan. Es decir, de nada sirve invertir llegando al 100% de conocimiento y accesibilidad si su producción no es suficiente.

En cuanto al departamento de producción, a la ilustración 81 se presentan los resultados de utilización de planta, así como costos y margen de contribución para los productos *Andrews* y *Baldwin*.

Ilustración 81 Segmento Traditional del departamento de producción del año 2030

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Able	199%	\$ 6.69	\$ 8.92	38%
Baker	192%	\$ 4.09	\$ 9.51	43%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede observar *Baker* supera el margen de contribución de *Able*, ya que en el 2030 llegó al 43% en comparación con el 38%, esto derivado de un costo de mano de obra de \$4.09 al tener una mayor automatización de 9.0 mientras que *Andrews* tuvo \$6.69 quedando en el nivel 6.5 en cuanto a robotización de su planta.

En cuanto a la utilización de la planta ambas empresas quedan topadas con un rango superior al 190% dejando evidente que para años futuros se tendrá que invertir en capacidad de planta para abastecer los mercados crecientes.

En conclusión para *Traditional Andrews* para los próximos años deberá invertir en comprar capacidad de planta y mejorar año con año la automatización para abaratar costos que le permitan ser competitivo.

6.3.3 Low End 2029-2030

Para *Low End* en 2029-2030 las empresas *Andrews* y *Baldwin* trabajan con sus productos *Acre* y *Bead* respectivamente, presentando mejoras dentro de su departamento de investigación y desarrollo, lo cual se muestra en la ilustración 82.

Ilustración 82 Segmento Low End investigación y desarrollo año 2030

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Acre</i>	5.3	14.5	13000
<i>Bead</i>	5.6	14.4	16000
Ideal	5.7	14.3	12000-170000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

De acuerdo con lo que se observa en la ilustración 80, las diferencias en el año 2030 en este segmento se dan en el *MTBF* siendo mayor el de *Bead* que tuvo 16000 alcanzando un 28% de penetración de mercado en comparación con *Acre* de *Andrews* con 13000 que sólo obtuvo un 13%, así como en las características de posicionamiento donde el producto de *Baldwin* estuvo más cercano al ideal.

Por lo que el resultado para el periodo de este bienio es favorable para *Baldwin* con su producto *Bead* que tuvo una venta de 3,609 piezas en el año 2030 en comparación con *Acre* que vendió 2,187 piezas. La diferencia en precios de cada producto es de 1.5 dólares

por pieza, siendo *Bead* más económico ofreciéndose a \$16.00 en comparación con el \$17.50 de *Acre*.

La ilustración 83 muestra a continuación dentro del segmento *Low End*, las decisiones de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en el último bienio en cuanto al área de mercadotecnia.

Ilustración 83 Segmento Low End departamento de mercadotecnia año 2030

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Acre	\$1300.00	\$2500.00	\$17.50	98%	68%
Bead	\$1500.00	\$2800.00	\$16.00	100%	80%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver hay una mayor inversión de *Bead* teniendo una promoción de \$1,500 que le genera un 100% de conocimiento en comparación con *Acre* que tuvo \$1,300 de inversión en promoción llegando al 98%. Además *Bead* alcanzó 80% de accesibilidad en comparación con *Acre* que solo logró 68%, indicadores que fueron variables importantes para que *Baldwin* tuviera mejores ventas.

A continuación, en la ilustración 84 se presentan los resultados de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en cuanto a sus plantas y costos para el periodo 2029-2030.

Ilustración 84 Segmento Low End departamento de producción del año 2030

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Acre	199%	\$3.71	\$4.43	53%
Bead	159%	\$1.57	\$5.58	59%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Bead cuenta con un mejor margen de contribución siendo 59%, ya que, *Baldwin* tiene un costo de mano de obra más bajo gracias a su automatización de 10.0, contra 8.5 de

Andrews. En cuanto a los costos de materiales *Acre* los mantiene más bajo al ofrecer un *MTBF* más bajo.

Andrews recomienda al nuevo equipo directivo, invertir en capacidad buscando tener una mayor participación de venta, además de ello sugiere automatizar cada año para mantenerse competitivo en costos al menos un 0.5 y generar un mayor margen de contribución al final de cada año.

6.3.4 High End 2029-2030

A continuación en la ilustración 85, se presentan las características de los productos de *Andrews* y *Baldwin* en el bienio 2029-2030, del segmento *High End*, donde se puede ver que ambas empresas participan con dos productos.

Ilustración 85 Segmento High End departamento de investigación y desarrollo año 2030

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Adam</i>	16.1	3.9	25000
<i>Avatar</i>	16.1	3.9	25000
<i>Bid</i>	16.1	3.9	25000
<i>Boy</i>	16.1	3.9	25000
Ideal	16.1	3.9	20000-25000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las ventas de *Adam*, en los años 2029 y 2030 fueron de 649 y de 751 unidades, mientras que las de *Avatar* fueron de 604 y 748; contra 426 y 540 de *Boy*, así como de 449 y 561 de *Bid*.

El resultado respecto a su participación en el mercado fue de 14% en ambos años para *Adam*, de 13% y 14% para *Avatar*, de 9% y 10% para *Boy*, y de 10% para *Bid* en 2029-2030 respectivamente, representando mejores resultados para *Andrews*, quien alcanzó un total del 28% del mercado, contra 20% de *Baldwin* y posicionando a los sensores de *Andrews* como los números uno del segmento.

Se puede apreciar que tanto los productos de *Andrews*, como los de *Baldwin* se colocan en la posición ideal y llama la atención que tanto *Boy* como *Bid*, modifican su estrategia de ser los más innovadores y dejan de estar por encima de la posición ideal como en bienios anteriores.

Se recomienda para la próxima dirección, continuar con la colocación de los productos en la posición ideal, realizando mejoras constantes en ambos años tras año ya que esto le ha dado ventaja frente a la competencia.

Por otro lado, en la ilustración 86, se pueden observar los resultados del año 2030 del departamento de mercadotecnia.

Ilustración 86 Segmento High End del departamento de mercadotecnia año 2030

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Adam	\$1400.00	\$2,200.00	\$36.00	100%	95%
Avatar	\$1500.00	\$2,200.00	\$36.00	96%	95%
Bid	\$1500.00	\$2,000.00	\$35.50	100%	100%
Boy	\$1500.00	\$2,000.00	\$35.50	100%	100%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se ve, la estrategia de *Andrews* fue mantener la inversión realizada el bienio pasado en promoción, ya que *Adam* ya se había logrado colocar al 100%; mientras que en ventas se incrementó, con el fin de lograr una mayor accesibilidad, alcanzando el 95% en este bienio. Por su parte *Baldwin* mantuvo su inversión logrando el 100% tanto en conocimiento, como en accesibilidad.

Andrews continuó con sus tácticas de reducir \$0.50 el precio de sus productos, siendo en este último bienio de \$36; *Baldwin* tuvo un precio de \$35.50 en ambos de sus sensores, estando ligeramente por debajo del promedio del segmento, situación que no le favoreció, ya que para *High End* el precio es poco relevante en la decisión de compra y esto representó que tuvieran menor margen.

Se recomienda a la próxima dirección, realizar un incremento en promoción de *Avatar* para que alcance el 100% de conocimiento y mantenerla en el resto de los rubros para el próximo bienio, estando muy pendiente de la competencia y el comportamiento del mercado, pudiendo realizar algunos ajustes a futuro, con el objetivo de reducir gastos y seguir manteniendo los sensores en el primer lugar.

En la ilustración 87 se muestran los resultados del departamento de producción, para complementar el análisis del segmento.

Ilustración 87 Segmento High End departamento de operaciones año 2030

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Adam	199%	\$8.17	\$ 13.59	39%
Avatar	199%	\$8.17	\$13.59	39%
Bid	86%	\$5.97	\$14.21	38%
Boy	118%	\$5.71	\$14.21	41%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Adam y *Avatar*, lograron un margen de contribución del 39%, superando a *Bid* con 38%, sin embargo *Boy* tuvo un 41%, esto debido a que *Baldwin* se quedó sin inventario y *Andrews* con muy poco y a pesar de que *Andrews* vendió más, el hecho de los costos de mano de obra más bajos de *Baldwin*, favorecieron principalmente a *Boy*.

Los costos de mano de obra fueron más bajos para *Baldwin* derivado principalmente de la automatización superior que tienen *Bid* y *Boy* y a que *Andrews* tuvo una utilización completa de su segundo turno. Por otro lado, el costo de los materiales de *Andrews* se colocó por debajo de *Baldwin*, derivado principalmente del impacto por las mejoras de *TQM*.

Andrews logró cuidar su inventario y aprovechar esto a su favor, ya que *Baldwin* al haberse quedado sin piezas por vender, ayudó a que tanto *Avatar* como *Adam* tuvieran ventas por encima de su potencial.

Andrews tuvo excelentes resultados en el último bienio, logrando su estrategia, sin embargo tiene áreas de mejora, principalmente en el departamento de producción, donde se recomienda a los futuros directivos, realizar compra de capacidad, con el fin de evitar quedarse sin inventarios, ya que se espera un crecimiento.

Este segmento es el más competido de la industria, donde hay nueve sensores diferentes, por lo que el cuidado en todos los departamentos será clave para que los productos de *Andrews* se mantengan con las características que el cliente busca de no hacer esto, representará que la competencia tan amplia desbanque a *Avatar* y *Adam*, llevando a *Andrews* a tener problemas, al ser éste su mercado más importante después de *Performance*.

6.3.5 Performance 2029-2030

A continuación, en la ilustración 88 se presentan las características de los productos de las empresas *Andrews* y *Baldwin*, en el bienio 2029-2030 en cuanto posicionamiento y *MTBF*.

Ilustración 88 Segmento Performance investigación y desarrollo 2030

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	MTBF
<i>Aft</i>	17.4	10.4	27000
<i>Aft2</i>	17.4	10.4	27000
<i>Bold</i>	17.4	10.4	27000
Ideal	17.4	10.4	22000-27000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las ventas de los productos de *Andrews* en *Performance* en los años 2029 y 2030 fueron de 701 y 842 para *Aft* y de 699 y 815 para *Aft2*, mientras que para *Bold* de *Baldwin* fueron de

565 y 746. Teniendo una participación en el mercado de 17% para *Aft* y *Aft2*, mientras que *Bold* alcanzó el 15% en el 2030. Así pues, *Andrews* acaparó el 34% del mercado y logró posicionarse en primer lugar de ventas.

Los tres productos de ambas empresas se vendieron exactamente en la posición ideal, donde *Baldwin*, modificó su estrategia de estar por encima,

El trabajo de los directivos de *Andrews* de tener dos productos en el segmento y desde inicio enfocarse en que tuvieran mejoras constantes y acercarlos lo más posible a la posición ideal, lograron que se colocaran como líderes. Sin embargo *Ferris*, está apostando con un producto más en este segmento, por lo que habrá que tomarlo en cuenta.

A la nueva mesa directiva, se recomienda seguir colocando a los dos productos en la posición ideal, sobre todo cuidando el *MTBF*, característica más importante para los clientes de este segmento.

A continuación, se presentarán los resultados del departamento de mercadotecnia del año 2030, en la ilustración 89 se muestran las inversiones más importantes y sus resultados.

Ilustración 89 Segmento Performance del departamento de mercadotecnia año 2030

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Aft	\$1,400.00	\$1,800.00	\$31.00	100%	91%
Aft2	\$1,400.00	\$1,800.00	\$31.00	97%	91%
Bold	\$1,500.00	\$2,800.00	\$30.50	100%	82%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Andrews tuvo una mejor optimización de su presupuesto, ya que con \$1,400 de promoción en *Aft*, logró mantener el 100% de conocimiento, mientras que *Bold* con \$1,500 logró el mismo resultado. *Aft2* logró el 97% con \$1,400 de inversión, decisión tomada por el bajo margen que estaba dejando este producto. Gracias a contar con dos sensores en este

segmento, con una inversión de \$1,800 en ventas en *Aft* y *Aft2* obtuvieron el 91% de accesibilidad, mientras que *Bold* llegó al 82%.

En tema de precios, *Andrews* continuó disminuyendo \$0.50, teniendo un precio de \$31 en ambos productos, mientras que *Bold* estuvo por debajo del promedio del segmento en \$30.50, siguiendo su estrategia desde el bienio, tema que *Andrews* tuvo a su favor al obtener más ganancias gracias a esto, principalmente al ser el precio algo poco relevante en *Performance*.

Se recomienda a los próximos directivos de *Andrews* incrementar la inversión de promoción de *Aft2* a \$1,500 para lograr el 100% de conocimiento en el próximo año y después realizar una inversión sostenida de \$1,400 con el fin de mantenerlo, además se sugiere subir el capital también en ventas, para lograr el 100% de accesibilidad y de esta forma continuar con su posicionamiento en el mercado.

Adicional, como se puede apreciar en la ilustración 90, *Andrews* con *Aft2*, logró el margen de contribución más alto, siendo de 36%, sin embargo, la diferencia con *Bold*, solo es de un punto porcentual, mismo resultado obtenido con *Aft*, esto se debió a que ambas empresas se quedaron sin inventario.

Ilustración 90 Segmento Performance departamento de operaciones año 2030

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Aft	199%	\$6.69	\$13.09	35%
Aft2	199%	\$6.69	\$13.09	36%
Bold	140%	\$5.29	\$13.69	35%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

En tema de costos de mano de obra, *Baldwin* tiene costos inferiores, gracias a su automatización superior, siendo de 8.0 contra 6.5 de *Andrews*; además de que esta última

tuvo una utilización completa del segundo turno para ambos de sus sensores. A pesar de esto, *Andrews* redujo los costos de forma significativa contra el bienio anterior, principalmente gracias a las inversiones en los departamentos de recursos humanos y *TQM*.

El costo de materiales de los tres productos fue muy similar, siendo ligeramente mayor el de *Bold*, debido a la inversión inferior en *TQM*, tema que favoreció a *Andrews* en ambos de sus sensores.

El equipo directivo actual logró su objetivo de colocar a *Andrews* como líder del segmento, por lo que se recomienda al siguiente, seguir con la estrategia realizada, dando un mayor enfoque en el departamento de operaciones, con el fin de tener inventarios y producción mucho más sana.

6.3.6 Size 2029-2030

En este segmento las empresas *Andrews* y *Baldwin* trabajan con sus productos *Agape* y *Buddy*, dentro del segmento de investigación y desarrollo se ofrecieron con las siguientes características en los años 2029-2030 presentadas a continuación, en la ilustración 91.

Ilustración 91 Segmento Size departamento de investigación y desarrollo año 2030

<i>I&D</i>			
Nombre	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>
<i>Agape</i>	9.6	2.6	20000
<i>Buddy</i>	9.9	2.3	21000
<i>Bruno</i>	9.6	2.6	21000
Ideal	9.6	2.6	16000-21000

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Durante el bienio, *Andrews* con su producto *Agape* se posicionó por encima de *Buddy* en el segmento *Size* vendiendo 1654 piezas que le dieron una penetración de mercado del 21% y 17% en comparación de *Buddy* que tuvo 1300 piezas de venta que le dieron solamente el 15% y 15% de penetración del mercado.

El punto importante en este segmento durante el último periodo fue que *Baldwin* lanzó un segundo producto en de nombre *Bruno* y que tuvo posición ideal con su *MTBF* al máximo, es decir 21,000. Este último tuvo una penetración de mercado de 3% y 12% en 2029-2030 respectivamente con una venta total de 581 piezas.

Dentro del departamento de investigación y desarrollo, se tuvieron como datos ideales en el año 2030 un desempeño de 9.6, con un tamaño de 2.6 y un *MTBF* de entre 16000-21000. Un dato importante es que sólo *Agape* cumplió estos tres conceptos a nivel ideal, *Buddy* estuvo más alejado con un desempeño de 9.9 y un tamaño de 2.3, finalmente como se dijo en la parte superior *Bruno* cumplió a cabalidad estas características.

Además de las ventas y porcentajes de penetración descritos arriba, en el departamento de mercadotecnia que a continuación se presenta se trabajaron las decisiones plasmadas en la ilustración 92, donde se puede ver que respecto a precio *Agape* ofreció \$31.00 dólares contra \$33.00 de *Buddy* y \$30.50 de *Bruno* por pieza. Sin embargo, en inversiones de promoción *Baldwin*, asigno más capital en ventas con respecto a *Andrews* pero menos en promoción, teniendo mejores indicadores los productos de *Baldwin*.

Ilustración 92 Segmento Size del departamento de mercadotecnia en el año 2026

Mercadotecnia					
Producto	Promoción	Ventas	Precios	Conocimiento	Accesibilidad
Agape	\$1400.00	\$2500.0	\$31.00	100%	73%
Buddy	\$1500.00	\$2000.0	\$33.00	100%	87%
Bruno	\$1500.00	\$2000.0	\$30.50	77%	87%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Las recomendaciones de mercadotecnia son orientadas a cumplir el total del presupuesto de ventas maximizando la accesibilidad a un nivel de 87% como su competencia, es decir incrementar a \$2,800 la inversión en lugar de los \$2,500.

En la ilustración 93, se presentan los datos de producción de las dos empresas en el año 2030.

Ilustración 93 Segmento Size departamento de operaciones año 2030

Operaciones				
Producto	Utilización de Planta	Costos mano Obra	Costos materiales	Margen de contribución
Agape	199%	\$8.17	\$11.22	38%
Buddy	33%	\$5.31	\$12.18	35%
Bruno	66%	\$4.65	\$12.01	34%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver, el margen de contribución *Agape* es mejor con 38% mientras que *Buddy* tiene un 35% y *Bruno* un 34%, los costos de mano de obra son inferiores en *Baldwin* por tener automatizaciones más altas. Mientras que en el costo de materiales de el de *Agape* es mejor por contar con un menor *MTBF* 20000 en comparación con el \$12.18 de *Buddy* y el \$12.01 de *Bruno* que cuentan con un *MTBF* de 21000.

Lo que se recomienda para los nuevos directivos de *Andrews* es continuar con la compra de capacidad de planta, así como automatizar fuertemente, es decir al menos a siete para abaratar costos de mano de obra en los próximos años, de preferencia hacerlo constantemente aun cuando existieran periodos de crisis como las que se pasaron en el lapso de estos ocho años.

6.3.7 Recursos Humanos 2029-2030

En el último bienio, *Andrews* decidió modificar su estrategia en el departamento de recursos humanos, con el objetivo de contar con una mejor calidad de colaboradores capacitados. En el año 2030, *Andrews* invirtió \$5,000 dólares en reclutamiento, así como 80 horas de capacitación con sus trabajadores, buscando reducir mermas, mejorar los costos y dejar una empresa fuerte a la próxima dirección.

Baldwin en cambio, continuó con su plan, invirtiendo \$2,000 en reclutamiento y 30 horas de capacitación, con el objetivo de mantener sus resultados.

En tema de reclutamiento de nuevos colaboradores, *Andrews* tuvo una contratación superior, con 44 empleados nuevos, contra 29 de *Baldwin*. En cuanto a la rotación, *Andrews* fue el más bajo de la industria, con 6.7%, contra 8.5% de *Baldwin*.

Para el próximo equipo directivo, se sugiere reducir el presupuesto de contratación a \$2,000 y de horas de entrenamiento a 30, con el fin de mantener los buenos resultados del departamento, ya que las decisiones de la estrategia actual rindieron frutos en tema de optimización de gastos de mano de obra y materiales, sin embargo se afectaron gastos administrativos.

6.3.8 TQM 2029-2030

A continuación, en la ilustración 94 se presenta la inversión de las empresas *Andrews* y *Baldwin* en el departamento de TQM.

Ilustración 94 TQM 2029- 2030

TQM		
Inversión TQM	Andrews	Baldwin
Sistemas CPI	\$1,000	\$750
Proveedor JIT	\$1,500	\$750
Entrenamiento de calidad	\$1,000	\$750
Sistema de soporte de canales	\$1,000	\$750
Ingeniería concurrente	\$1,000	\$750
Programas Verdes UNEP	\$1,000	\$750
Buenas prácticas	\$1,500	\$750
Esfuerzo de implementación de calidad	\$1,000	\$750
Entrenamiento 6 Sigma	\$1,000	\$750
Iniciativas sustentables	\$1,000	\$750
Total	\$11,000	\$7,500

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Como se puede ver, *Andrews* supera a *Baldwin* en la inversión de este último bienio, estando arriba por \$3,500. *Andrews* decidió realizar cambios en las tácticas de este departamento, con el objetivo de observar mejoras en tema de costos tanto administrativos, de materiales y de mano de obra principalmente y tener productos más atractivos en todos los segmentos, así como dejar una empresa fuerte para el próximo equipo directivo.

Por su parte, *Baldwin* siguió con su estrategia, aplicando una inversión estándar de \$750, pero esta vez apostó a todos los proyectos, al igual que *Andrews*, buscando bajar costos administrativos, de materiales y de mano de obra, pero también hacer más deseables sus productos.

Como se puede apreciar en la ilustración 95, *Andrews* obtuvo mejores resultados que *Baldwin*, teniendo mayor impacto en la reducción de costos de materiales y de mano de obra, objetivo principal de este bienio. Los resultados en el impacto de reducción de ciclo *I&D*, así como de costos administrativos, fue muy similar en ambas empresas.

Ilustración 95 Impacto Mejoras TQM 2029- 2030.

Mejoras TQM		
Impacto	Andrews	Baldwin
Reducción costo de materiales	10.80%	6.70%
Reducción costo de mano de obra	13.71%	6.21%
Reducción ciclo <i>I&D</i>	40.01%	40.01%
Reducción costos administrativos	59.70%	60.02%
Aumento de la demanda	12.72%	11.42%

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Andrews decidió apostar fuertemente en el departamento de *TQM* en este bienio, lo cual le dio muy buenos resultados, logrando sus objetivos. Se recomienda al próximo equipo directivo, reducir la inversión, manteniendo \$750 en todos los proyectos, con el fin de mantener los resultados, llegando al nivel óptimo de inversión y cuidando los costos.

En caso de que se requiera optimizar costos más adelante, se podría aplicar una inversión mayor.

6.3.9 Finanzas

Los periodos 2029 y 2030 para *Andrews* han sido de los mejores en generación de utilidades en comparación con la industria, los resultados se atribuyen principalmente a:

- Reducción de costos de inventarios y tenerlos en su mejor nivel, principalmente por el excelente posicionamiento, publicidad, mejoras en accesibilidad para ventas, producción precisa e inversiones en *TQM*. *Andrews* en el 2030 tuvo gran éxito vendiendo 100% de algunos productos en *Traditional*, *Low end*, *Size* y *Performance* y casi todos en *High end*.
- Los márgenes de contribución en el área principal de la operación del negocio fueron dentro de los mejores tres, justo atrás de *Erie* y *Baldwin*.
- Excelente manejo de efectivo utilizándolo en mercadotecnia (tanto de promoción como accesibilidad de ventas), provocando mayor volumen de ventas y bajos costos de inventarios, como se mencionó en el primer punto.
- Pago de intereses financieros ligeramente por abajo que el resto de los competidores debido a estrategias de refinanciamiento al terminar una más costosa y contratar una nueva con menor tasa de interés y a una reducción neta de deuda, aunque ésta se mantuvo dentro de los niveles aceptables.
- Recompra de acciones por \$4M reduciendo el número en circulación y pagando dividendos altos a los inversionistas (aunque menor dinero como desembolso por retirar acciones con la recompra) y bajando el capital contable para aumentar la razón de *ROE* en base a las utilidades estimadas.

El último año demuestra la excelente toma de decisiones y ejecución del equipo *Andrews* para lograr el objetivo de aumentar el valor de los accionistas, optimizar los recursos, identificar y reducir riesgos y sobre todo la coloca como la empresa con el mejor desempeño, de aquellas que se enfocan en todos los segmentos. El nuevo equipo directivo que dará continuidad se queda con una excelente compañía.

Para un mejor análisis, en la ilustración 96, se muestran los resultados de la empresa *Andrews* contra *Baldwin* quien sorprendió a la industria con excelentes ganancias en los últimos cuatro años, recuperando lugares y desplazando a varias empresas. *Andrews* cierra el 2030 con \$18M en utilidades netas contra \$16M de *Baldwin*, acumulando \$41M y \$49M respectivamente y contra \$27M de *Chester*, quien fuera el mejor competidor a inicios de la competencia.

En cuanto al volumen de ventas se puede ver que el de *Andrews* fue el más alto en toda la industria con márgenes de contribución muy buenos por arriba del 40%, ligeramente por abajo de *Baldwin* y *Erie*. Estratégicamente, aún con un margen menor que solo dos competidores, *Andrews* logra mejores utilidades que *Baldwin* reflejando sus menores gastos administrativos y de mercadotecnia, en proporción a sus ventas, permitiendo también a *Andrews* tener un mayor porcentaje en rendimientos, es decir, un mejor porcentaje de utilidad neta sobre las ventas.

Ilustración 96 Finanzas Andrews año 2030

Finanzas Andrews		
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Ventas y Utilidad (acumuladas)		
Volumen de Ventas	\$210,821,507	\$208,415,787
Costos Variables	\$126,174,001	\$116,308,807
Margen de Contribución	40.2%	44.2%
Utilidades	\$18,347,100	\$16,588,664
Utilidades (acumuladas)	\$41,771,303	\$49,415,755
Rentabilidad (cierre de año 2030)		
Retorno de Ventas (ROS)	8.7%	8.0%
Retorno de Activos (ROA)	16.1%	8.7%
Retorno de Capital (ROE)	29.0%	18.4%
Apalancamiento y liquidez (cierre de año 2030)		
Apalancamiento (deuda)	1.8	2.1
Estructura de deuda	45.0%	52.50%
Estructura de Capital	55.0%	47.50%
Prueba del ácido	1.5	9.0
Préstamos de emergencia	\$0	\$0

Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Al analizar los indicadores de ROS, *Baldwin* revela un desempeño menor que *Andrews* ya que por cada \$1M vendido \$800,000 fue utilidad neta y para *Andrews* \$870,000, es decir, *Baldwin* fue 8% menos rentable. Definitivamente 2030 dio una alta utilidad para *Andrews* (\$18M), y los \$16M que logró *Baldwin* se consideran muy similares mostrando la fortaleza de ambas empresas y su potencial en próximos años.

La inversión de los activos, o su retorno (ROA) tuvo un 16.1% contra un 8.7% de *Baldwin* y 3.2% de *Chester*, antiguo líder en la industria. Estos porcentajes tienen sentido cuando se revisa los niveles de activos circulantes con los que cuenta *Andrews*, pues tan solo cierra el año con \$29M en efectivo contra \$51M de *Baldwin*. Al tener menor valor económico o inversión al sumar el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios y una mayor generación de utilidades, la razón de ROA de *Andrews* termina muy por arriba que la de sus

competidores. Este dato demuestra que los activos deben mantenerse justo a sus niveles y que mientras sean bajos por haberse utilizado óptimamente, dará los mejores rendimientos.

Para los próximos años se recomienda mantener el efectivo alrededor de \$20M y no arriba de \$30M pues el hacerlo afectaría negativamente el retorno de los activos. Para mejorar el *ROA*, se debe bajar los niveles de efectivo mediante inversiones en planta, promoción, pago de deudas de largo plazo o a los inversionistas por medio de dividendos y también mantener los niveles de inventario bajos mediante decisiones oportunas en producción.

Por otro lado, el *ROE* en el último periodo fue de 29.0% para *Andrews*, el cual indica que por cada \$1M que el accionista invirtió en la empresa obtuvo una utilidad neta de \$290,000. Un dato muy por arriba de *Baldwin* que llegó a 18.4%, o *Chester* que tiene apenas 5.4%. Maximizar utilidades netas para *Andrews* deberá siendo clave para mejorar este indicador en próximos periodos, ya que la tasa base está en 11.0% para el siguiente ejercicio.

En cuanto a las razones de apalancamiento y liquidez siguen cumpliendo los objetivos y se consideran ideales para la organización, incluso *Andrews* logra obtener la totalidad de los puntos en la industria. En comparación con *Baldwin*, la estructura de deuda y capital son distantes pero ambas saludables. Con 1.8 o 45% de deuda y 55% de capital contra 2.1 o 52.5% de deuda y 47.5% de capital, respectivamente, ambas logran estar dentro del 45%-70% ideal de endeudamiento, el cual seguirá permitiendo maximizar los rendimientos a los accionistas con dinero ajeno sin poner en riesgo a la empresa por insolvencia de recursos. Se recomienda aumentar la deuda ya que se encuentra en el límite bajo y esta puede ayudar a inversiones en planta, equipo y en automatizar para seguir bajando costos.

Durante el último periodo se liquidó una deuda de corto plazo por \$20M y se reemplazó por una igual para mantener una estructura similar y se utilizó gran parte de las utilidades esperadas para invertir en la misma empresa por medio de la recompra de acciones y para pagar dividendos que se mencionará más adelante.

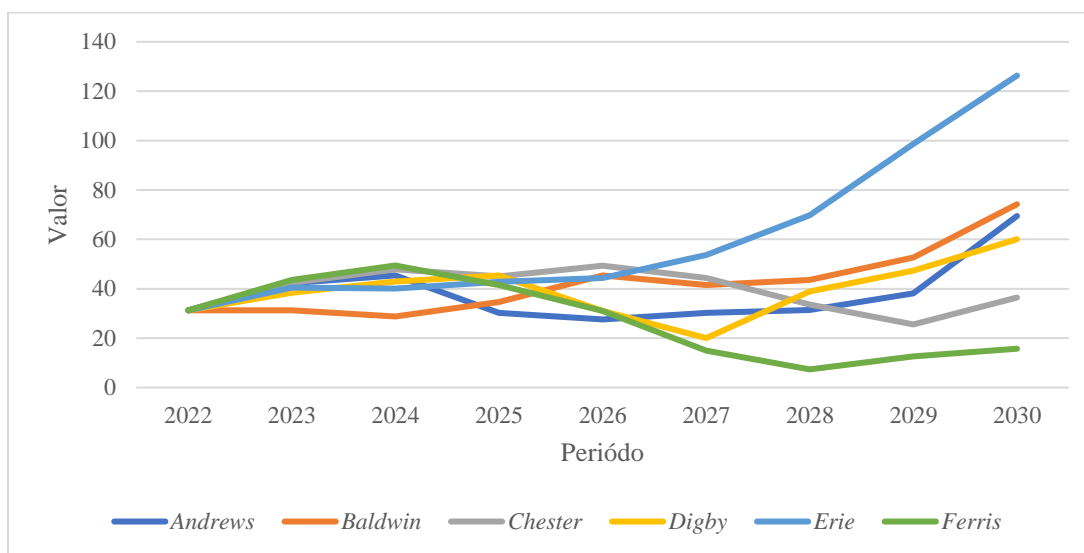
Los niveles de liquidez para *Andrews* son muy buenos, pues con una razón de 1.5 en la prueba del ácido, muestra una alta capacidad de enfrentar sus obligaciones de corto plazo. Tiene \$1.5M en activos circulantes, excluyendo los inventarios, para liquidar sus pasivos de corto plazo. Por su parte el valor de la competencia (*Baldwin*) es de 9.04, el cual es demasiado alto mostrando un exceso de liquidez.

6.3.9.1 Mercado de Valores

Los valores actuales e históricos de las acciones para cada una de las empresas en el sector se presentan en la ilustración 97.

La acción de *Andrews* ha sido la de mejor desempeño en el último periodo, pues tuvo una apreciación de 82.1% o de un aumento de \$31.32 (del año previo) contra el crecimiento de *Erie* de 28.0% o \$27.65 resultado de las buenas decisiones mencionadas al inicio de la sección de finanzas del presente capítulo, alta generación de utilidades y por el pago de dividendos en el 2030, de ambas empresas.

Ilustración 97 Valor de las acciones 2029-2030



Nota: Creación propia con datos del Courier (Capsim, 2022)

Actualmente la acción de *Andrews* tiene un valor de \$69.47, por encima de *Digby*, *Chester* y *Ferris* con \$60.06, \$36.42 y \$15.78 respectivamente. *Erie* y *Baldwin* tienen una acción con valor de \$126.35 y \$74.23 colocando a estas dos y a *Andrews* entre las empresas con mejor valor.

6.3.9.2 Capitalización del mercado

La capitalización del mercado, que se calcula multiplicando el precio de la acción por el número de acciones en circulación, se vio favorecida por la valoración de la acción de *Andrews* que subió a los \$69.47 por 2,063,166 y que representó \$143M. Este crecimiento hizo que aumentara el valor bursátil de la compañía y alienta a inversionistas debido a su alto nivel de utilidades en base a su último desempeño y a la publicación de sus más recientes estados financieros.

Actualmente *Andrews* se encuentra con una de las mejores capitalizaciones de mercado, ligeramente atrás de *Baldwin* con \$166M y contra \$280M de *Erie* que es la líder, pero que se enfoca exclusivamente a los segmentos de *Traditional* y *Low End*.

Andrews cuenta con experiencia de generar altos rendimientos y deberá seguir con un excelente posicionamiento de sus productos mediante inversiones oportunas en *I&D*, mercadotecnia, recursos humanos, *TQM*, finanzas y sobre todo en producción, donde se recomienda aumentar su planta por la alta demanda de sus productos en todos los segmentos, esto le permitirá seguir aumentando su valor de mercado.

6.3.9.3 Política de Dividendos

Derivado de las ganancias para el año 2029 y una alta expectativa de utilidades para el 2030, *Andrews* decidió pagar dividendos nuevamente y contribuyó con \$8 por acción retornando un total de \$16.5M en efectivo a sus accionistas, haciendo que la empresa sea muy rentable, además de considerar el *ROE* de 29.0% que anteriormente se explicó.

Al cierre del 2030 se puede observar que otras empresas también pagaron dividendos como fue el caso de *Ferris* (\$0.53), *Baldwin* (\$5), *Digby* (\$5.50) y *Erie* (\$16.27).

La ventaja que tiene *Andrews* es que ha recomprado acciones y actualmente es una de las empresas con menos de ellas en circulación, lo cual representa que al momento de pagar un precio por acción, éste pueda ser mayor que el de la competencia y aun así ser un menor flujo financiero para la empresa.

Se concluye que la empresa *Andrews* ha tenido un excelente desempeño, especialmente en el último año rompiendo récords en todos los indicadores y en captación de mercado, el área de finanzas contribuye positivamente en esos resultados y deberán seguir decisiones similares por el nuevo equipo directivo.

Se tiene optimismo que, para los próximos ciclos, el fuerte y amplio portafolio, altos niveles de mercadotecnia y siguiendo las recomendaciones en producción y automatización, se continúe logrando con excelentes rendimientos a los accionistas (*ROE*),

mayor porcentaje de utilidad sobre activos (*ROA*) y mejor porcentaje de utilidad sobre las ventas (*ROS*). *Andrews* tiene todo para para continuar ofreciendo una excelente opción de inversión a los accionistas.

6.4 Conclusiones

Andrews se consolida como una empresa con alto potencial de ser la numero uno en los próximos dos o tres años. Su amplio portafolio, alta captación de mercado y su estrategia le permite ser un gran generador de valor como lo demostró en el año 2030, teniendo los mejores resultados para ese periodo de todo el mercado, solo después de *Erie*.

Unas de sus grandes ventajas es su excelente liquidez, muy buen apalancamiento y excelente participación de mercado. En el último periodo, logra ser el numero uno con un mercado total de 20.43%. Es la que más consumidores tiene en los segmentos de *High End* (28%) y *Performance* (34%) y puede continuar creciendo incluso creando un nuevo producto.

El equipo directivo actual se va satisfecho con los resultados alcanzados y con confianza de que *Andrews* puede, en los siguientes años, colocarse como líder en la industria.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES GENERALES

7.1 Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones del equipo *Andrews*, tras ocho años de gestión operativa en el simulador de negocios *Capstone*, con los aciertos y errores, las situaciones que se presentaron y el aprendizaje obtenido de las cuatro personas que colaboraron hombro a hombro en este periodo.

También se presentan las reflexiones de cada uno de los integrantes del equipo sobre la modalidad de titulación de estudio de caso y sobre la experiencia de la obtención de grado a través de la Maestría en Administración de Negocios del ITESO.

7.2 La competencia en CAPSTONE

A continuación, se hablará de la estrategia que siguió *Andrews* para lograr sus objetivos, así como las decisiones que tomó para competir y seguir siendo una empresa de valor, las dificultades que enfrentó y como las manejó y por último de las aportaciones que deja en el equipo para su uso en la vida real.

7.2.1 Estrategia de Andrews

La estrategia elegida por el equipo directivo de *Andrews* fue de amplia diferenciación, con el objetivo de tener participación en todos los segmentos pero con una preferencia principalmente en *High End* y *Performance*, esta se mantuvo durante los ocho años y lo cual fue clave, para llevar a la empresa por un buen rumbo y obtener el tercer lugar en la competencia, gracias al enfoque en las mejoras constantes en todos los departamentos.

Se planteó realizar una inversión constante en *I&D* tratando de mantener todos los productos lo más cercanos a la posición ideal y lanzar dos nuevos sensores en *High End* y *Performance*. En el área de mercadotecnia se definió mantener los precios al máximo, reducir \$0.50 año tras año y realizar inversión en ventas y promoción, con base en las proyecciones de lo que se iba a vender.

Otro tema clave en la estrategia en el área de operaciones, era mantener un inventario de protección entre el 15% y 20% y la automatización se consideró principalmente para *Low End*, también se planteó vender la capacidad no utilizada en *Traditional* y *Low End* y hacer compra en los segmentos de enfoque.

En el departamento de finanzas la estrategia que se planteó fue conservadora, consistía en mantener flujo de efectivo, solicitar préstamos de corto plazo, la emisión de acciones y manteniendo un apalancamiento aproximado del 50%.

Por último, en el departamento de recursos humanos, se definió realizar una inversión fija de \$2,000 en reclutamiento y 30 horas de capacitación mientras que en *TQM* se planteó asignar \$1,000 sólo en los proyectos de *concurrent engineering* y sustentabilidad, enfocados principalmente en acelerar el proceso de *I&D* y generar mayor deseo por los productos.

A pesar de los planes, debido al comportamiento de la competencia y el mercado, se realizaron diferentes ajustes señalados a continuación:

1. Investigación y Desarrollo: los productos se colocaron en la posición ideal y se lanzaron los dos planeados. El único ajuste realizado fue durante la crisis, donde las mejoras fueron menores, sin embargo esto no afectó en los resultados, ya que seguían los sensores muy cercanos a lo requerido por el mercado.
2. Mercadotecnia: la estrategia se mantuvo prácticamente durante dos bienios, sin embargo, al detectar que la competencia estaba realizando una inversión mucho más agresiva en promoción y ventas, se tomó la decisión de ajustarla, incrementando el gasto en esta área y realizando una apuesta en todos los segmentos. El tema de precios no se modificó, manteniéndose en precios altos y bajando \$0.50 año tras año.

3. Operaciones: esta fue el área que más modificaciones tuvo. Se vendió capacidad prácticamente de todas las líneas, principalmente durante la crisis, con el objetivo de obtener efectivo, se compró poca capacidad adicional en *High End* y *Performance*, prácticamente sólo para los nuevos productos y la automatización se superó a lo que se tenía planteado, esto principalmente a que los gastos estaban siendo muy altos y a que la competencia estaba enfocada en optimizar este punto. El único tema que se mantuvo conforme al plan, salvo en época de crisis, fue el inventario de protección entre el 15 y el 20%.
4. Finanzas: la estrategia se mantuvo conforme a lo planteado durante los ocho años, cuidando la estructura de capital y el endeudamiento, sólo se modificó la política de dividendos, la cual se fue ajustando conforme a la proyección de utilidades.
5. Recursos Humanos: la estrategia se mantuvo durante cuatro años, sin embargo a raíz de la crisis se decidió reducir costos en esta área, pero al ver el impacto negativo que tuvo y gracias a la recuperación del mercado, se volvió a apostar fuertemente en este departamento con el fin de tener los colaboradores más capacitados de la industria, pasando de \$2,000 que era la estrategia inicial, a \$5,000 en reclutamiento y de 30 a 80 horas de entrenamiento, en el último año.
6. *TQM*: la estrategia se modificó de inicio, con el fin de obtener mejoras en la compañía y optimizar costos y la inversión fue en aumento en todos los rubros, ya que se detectaron que a mayor inversión, menores costos y mejores resultados se iban obteniendo.

En conclusión, los ajustes realizados en la estrategia fueron un acierto y significaron llevar a la compañía a una excelente posición en el último año, estos cambios se pudieron llevar a cabo gracias a la flexibilidad mostrada por la mesa directiva y la propia estrategia.

7.2.2 Dificultades en el proceso

El proceso de toma de decisiones y análisis de resultados presentó varias dificultades, iniciando con el hecho de que juntaron cuatro personas desconocidas entre sí para trabajar en un proyecto en común. La comunicación y el tiempo dedicado en esto fue la clave del éxito para sobreponerse a ello.

Una vez iniciada la etapa de la simulación final, durante los primeros cuatro años, lo más complicado fue el integrar todo lo aprendido en la maestría dentro del simulador en cada uno de sus departamentos (*I&D*, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos) es decir, aún después de hacer los ajustes correspondientes en cada uno de ellos, nos fue difícil entender que es importante revisar el *BSC* y la hoja de resultados para saber el esperado de los movimientos que habíamos realizado. Una vez pasado el cuarto año y después de ver la utilidad de revisarlos previo a confirmar los ajustes, no dejamos de hacerlo y usarlos a nuestro favor.

Por otro lado, en los años cinco y seis nos fue difícil entender lo que los líderes de la competencia habían hecho en relación con las automatizaciones y su forma de abaratar costos y más difícil fue ajustar para alcanzarlos dentro del periodo de los ocho años. Aquí lo más sobresaliente de este proceso para el equipo fue el ajuste en actualizaciones dentro de producción y las capacidades de planta proyectada para cerrar con ganancias al final del periodo ocho.

Al final, considerando los años siete y ocho nos fue complicado realizar el ajuste para alcanzar a los punteros debido a que desciframos su estrategia y vimos que no estaban tan enfocados como lo creímos previo a este periodo. Adecuar los movimientos para buscar optimizar recursos permitió tener ganancias en un nivel óptimo planteado en el *BSC*.

7.2.3 El tercer lugar en la competencia total

La competencia de la fabricación de sensores fue reñida desde un principio hasta el final. *Andrews* quedó en tercer lugar, después de *Baldwin* y *Erie* que terminó en primer lugar.

Comenzamos con una buena estrategia de amplia diferenciación, que nos dio buenos resultados durante las pruebas del *Capstone*, la cual pusimos en marcha en el primer bienio, cuidando nuestro presupuesto sin invertir mucho en promociones y ventas, baja automatización y utilización de planta.

En el segundo bienio bajaron nuestros ingresos porque implementamos un nuevo producto en el segmento *Performance*, y debido a la alta inversión inicial en desarrollar un sensor nuevo en el primer bienio, a la mala producción e insuficientes números en promoción y ventas, nos llevó a no tener utilidades en el 2025, aunque logramos corregir el camino para el 2026 cuando se comenzó a presentar un decaimiento en la economía.

En el tercer bienio, aun que la economía parecía mantenerse estable de la recesión del año anterior, lanzamos otro sensor en *High End*; procurando cuidar la oferta en todos los segmentos, bajando de 20% a 12% o 15% en algunos, con la finalidad de mantenernos con finanzas sanas durante la recesión en el 2026 y de continuar para el siguiente año.

Sin lugar a duda, el equipo directivo de *Andrews* comenzó a mejorar su estrategia en el cuarto bienio, cuidando los recursos financieros, procurando vigilar las inversiones en promoción y ventas, producir solo lo necesario, mejorar la automatización e invertir en recursos humanos y *TQM* lo que nos ayudó a bajar costos en producción, mano de obra, administración y almacenamiento. En este bienio la reducción de gastos fue el principal objetivo, pagamos las deudas adquiridas anteriormente para liquidar intereses que estas generan. Los resultados fueron positivamente notorios, al obtener ganancias y los mejores puntos hasta el momento en el *BSC* lo que nos impulsó a estar a la par de los líderes.

7.2.4 Aportaciones del simulador para enfrentar situaciones reales

Una de las grandes limitantes en la vida laboral es el miedo al fracaso, por este motivo muchos directivos dejan de arriesgarse a tomar grandes decisiones o hacer cambios importantes que pudieran significar el gran éxito para su organización. El simulador nos dio la oportunidad de entrar a un mundo ficticio pero que asemeja comportamientos y escenarios que enfrentan las industrias en la realidad y la gran ventaja es que no pasa nada si te equivocas, puedes volver a empezar una y otra vez, aprendes y te llevas grandes conocimientos para toda la vida.

Las aportaciones del simulador a los integrantes del equipo son de gran valor, pues éstas nos ayudarán, entre otras cosas, a interpretar mejor los datos que arroje la empresa en la que laboramos, identificar que indicadores son relevantes, descifrar tendencias de mercado, contribuir con una mejor toma de decisiones, ya sea que resida bajo nuestra responsabilidad o como punto de vista que agregue valor a otros ejecutivos dentro de la organización.

Ademas, esta plataforma y su amigable uso para la toma de decisiones nos ayudó a comprender de mejor manera la interacción entre las distintas áreas de la compañía y reforzar que es sumamente importante que exista una excelente comunicación entre cada una de ellas. Consideramos que algunas de las áreas de oportunidad que enfrentan muchas de las organizaciones es mejorar el intercambio de información entre sus equipos, el uso adecuado de sistemas que permitan tener proyecciones oportunas y certeras, un excelente manejo de datos (*data analytics* y *robotics*), pues de ello depende gran parte el tener un panorama real y vigente y tomar las mejores decisiones que encaminen hacia el objetivo principal de la organización.

Ejemplificando un poco el rol de cada área clave, podemos decir que, en investigación y desarrollo, su papel fundamental es conocer a sus clientes, ofrecerles lo que realmente necesitan. Lograr esto no tiene importancia si mercadotecnia no tiene una estrategia adecuada para promocionarlos y darles la accesibilidad adecuada en el mercado. Todo esto no servirá de nada si producción no tiene la capacidad suficiente para fabricar las ventas que se prevé, o si se produce de más o si la capacidad es muy ociosa se elevarán los costos de inventarios, depreciación de equipo y ello afectará el flujo de efectivo o provocará problemas de liquidez.

A su vez, finanzas necesita proyecciones precisas para una planeación adecuada y lograr su objetivo de incrementar el valor de sus accionistas. Trabajar en conjunto entre todas las áreas mencionadas y además de incluir recursos humanos y *TQM*, proporciona bases sólidas para el éxito de cualquier organización.

En conclusión, el simulador es una herramienta que nos ha permitido desarrollar habilidades nuevas para una mejor toma de decisiones en la vida real, consideramos que es una plataforma muy completa donde combinamos teoría con práctica y esa experiencia es la que nos llevamos a nuestra área laboral.

7.3 La modalidad de estudio de caso de una empresa del simulador *Capstone*

A continuación, los miembros del equipo *Andrews* exponen sus experiencias personales en cuanto a la modalidad de estudio de caso.

7.3.1 Antonio Fonseca Isunza

La razón por la cual seleccione la modalidad de estudio de caso, fue porque me pareció atractiva y distinta a las otras dos que se encuentran como opción ya que me permitía prepararme en todas las áreas posibles de una organización para ponerme a prueba con esos conocimientos en el simulador *Capstone*, en donde en compañía de otros compañeros

fungimos como directivos, tomando decisiones para llevar a buen término la empresa *Andrews* a la que representábamos.

Durante las sesiones del curso de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) I y II, conocí distintos autores y sus ideas aplicables a cualquier empresa, de la misma forma analicé casos de estudio que me hicieron conocer a empresas de nivel mundial y como salieron adelante ante crisis de su entorno comercial, por lo que todos esos conocimientos abonaron en los temas del TOG y para tener un mejor criterio en la toma de decisiones de *Capstone*.

Durante el IDI III y IV, continuar elaborando el Trabajo de Obtención de Grado (TOG) conociendo diferentes teorías sobre estrategia empresarial y la importancia que tiene definirla oportunamente para el buen desempeño de las empresas, me permitió reforzar lo aprendido en otras materias de la maestría, para aplicar todos los conocimientos en una compañía de un magnífico equipo de trabajo, tomando las mejores decisiones de nuestra empresa *Andrews*. Agradezco enormemente la oportunidad que me dieron de trabajar con mis compañeros y amigos para lograr el objetivo trazado desde un principio.

Considero que esta modalidad supero mis expectativas, ya que me complementó con aprendizajes en áreas que son de cierta manera ajenas a mi profesión, como son las finanzas y la mercadotecnia, pero que para ser un directivo son necesarios. El trabajo en equipo es un buen reto dentro de la realización de todo el TOG, ya que necesitas adaptarte a tus compañeros para compartir y defender tus ideas para dejarlas por escrito.

7.3.2 Miguel Ángel Lepe Jiménez

Elegí la modalidad de estudio de caso porque en una ocasión, durante mis estudios de licenciatura y de intercambio con la Universidad de San Francisco, llevé una materia donde usamos una plataforma de simulación para practicar los temas de la clase y me permitió

entender con mayor facilidad toda esa teoría. Influenciado por experiencias previas supe que era una excelente opción para mi *MBA*.

En mi experiencia el paso por la modalidad de estudio de caso, me ha resultado muy enriquecedor desde los inicios de las materias de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI), comenzando con el marco teórico en IDI 1 donde cubrimos las bases esenciales para planear, ejecutar y dirigir (en medio de tiempos muy cambiantes) a una empresa. Se tuvo una breve pero suficiente introducción al simulador y al *balance scorecard* para ir comprendiendo en que consistiría más adelante esta modalidad.

Durante el IDI 2 se revisaron varios casos prácticos para analizar ejemplos de éxito y situaciones especiales que invitan a la reflexión de cómo liderar una organización, propuestas muy útiles para el análisis del entorno y hacer de esta evaluación una ventaja competitiva. Se definió el concepto de estrategia que incita a integrar la eficiencia y eficacia para conseguir la diferenciación y con ella llevar al consumidor a elegir nuestra empresa sobre las demás.

Posteriormente en los IDI 3 y 4 se reforzaron temas que facilitan el análisis de resultados aplicándolo a casos de empresas recientes y finalmente se puso en práctica todo lo aprendido en la toma de decisiones en los ejercicios del simulador y tomando el caso específico de una empresa de la industria simulada.

Uno de los retos que me gustaría mencionar sobre la modalidad de simulador es que, en mi caso particular, ingresé a un equipo nuevo para las materias de IDI 3 y 4 y la documentación en el TOG se hizo un poco complicada porque al hacerse en equipo dependía de la aportación de los demás y en casi todas las ocasiones entregábamos casi al final, a pesar de que yo trataba de tener mi parte lista con días de anticipación. Creo esta

parte se asemeja mucho a la realidad y me recordó la importancia de adaptarme al trabajo en equipo.

Personalmente me encantó la parte del simulador y su documentación porque después de todo lo aprendido, me permitió practicar mis propias decisiones y cómo manejarlas dentro de un equipo para tener un consenso justo. Me dio la oportunidad de analizar los resultados de esas decisiones, analizar la industria, pensar a futuro y seguir tomando decisiones encaminadas a el objetivo de la organización que era ser lo más exitoso posible, es decir, ser el mayor generador de valor para los accionistas y la sociedad.

Por último, considero muy atinada la flexibilidad que nos ofrece la universidad *ITESO* para llevar las materias de la mejor manera, permitiéndonos aprovechar nuestro tiempo y combinándolo perfectamente entre lo virtual y los beneficios de interactuar presencialmente. Una gran propuesta para todos los alumnos que nos hemos adaptado a trabajar desde cualquier lugar después de la pandemia por *COVID-19*.

7.3.3 Samuel Omar Venegas Luevanos

La modalidad de estudio de caso, decidí tomarla porque me interesó tener una experiencia en el nivel empresarial de toma de decisiones y como lo visualicé el cursar sus cuatro IDIS, lo cual me permitió ir de la mano en un proceso de aprendizaje dentro de la *MBA* para aplicar lo aprendido.

En un inicio, en especial durante los primeros dos semestres el aprendizaje se torna un tanto confuso. En lo personal la presentación de la estudiante egresada que nos habló del proyecto realizado por su parte mostraba lo que se vive al finalizar y suena bastante interesante, pero queda perdido el proceso inicial. No es que sea malo, pero yo perdí la idea de que iría antes del análisis del caso final (con el simulador).

En IDI 1, el trabajo individual rompe por completo lo proyectado en especial porque sólo determina el inicio de la base planteada en esta tesis, con IDI 2, se genera un trabajo en equipo que será la base para concluirlo con éxito, es decir trabajas con gente desconocida y con afinidades completamente opuestas pero que se convierten en la mayor fortaleza por aportar diferentes puntos de vista.

Finalmente, en la parte tres y cuatro del *IDI* tuve que actuar, pensar y ejecutar rápido, ya que por un lado se debe aprender a manejar *Capsim* y por otro lado completar el TOG. Al final me agradó mucho el resultado de la modalidad, superó mis expectativas planteadas en un inicio.

Lo que más me gustó del curso de IDI3/4 fue la versatilidad de asistir vía remota a clases y mantener el proceso del curso de acuerdo con lo planeado, espero eso siga aplicando para próximos años, ya que considero que te integra y permite seguir con actividades del trabajo más las cargas de la escuela.

7.3.4 Viridiana González Almada

Haber cursado la modalidad de estudio de caso, fue sumamente enriquecedora para mí. Cuando cursé IDI 1 me encontraba estudiando la maestría en Mercadotecnia Global, al finalizar dicho curso, me di cuenta de que la maestría en administración era la que me iba a hacer crecer como persona y profesionalista, por lo que decidí realizar el cambio a dicho posgrado, con lo cual me siento muy satisfecha.

En IDI 2, la teoría obtenida fue muy valiosa y me amplió el panorama sobre la importancia de la estrategia en una empresa; haber visto casos de grandes empresas que tomaron las decisiones correctas en el momento correcto, pero otras que se equivocaron y supieron salir adelante me aportó ejemplos de que ninguna estrategia es perfecta y siempre se puede modificar, pero esto se debe realizar estando informado, analizando a la

competencia, al mercado, pero principalmente los resultados. El trabajo en equipo fue muy bueno e hicimos una excelente mancuerna, lo que nos ayudó a que el curso se desempeñara de forma positiva.

Por último en IDI 3 y 4, aprendí a adaptarme de forma rápida a los cambios, a trabajar de forma ágil y alineada con un equipo nuevo. Fue muy retadora la competencia en *Capstone*, ya que tuvimos que conocerlo rápidamente, pero me ayudó a comprender la importancia de todas las áreas de una empresa y como todas están involucradas así como a aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría.

La modalidad fue más de lo que esperaba, me sacó de mi zona de confort, me ayudó a demostrarme que soy capaz de hacer más cosas de las que pensaba y el trabajo en equipo fue muy bueno, ya que conocí distintas personalidades y aunque su forma de pensar tan distinta algunas veces fue difícil, me enseñó a ser más abierta y a final de cuentas esa diversidad fue lo que enriqueció nuestro trabajo, ya que cada uno tomamos nuestro papel, pero siempre estuvimos dispuestos a ayudar a otros.

Debido a la pandemia por *COVID-19*, gran parte de la maestría la cursé en línea, y eso representó adaptarme a nuevas formas de aprender y de convivir, que me enseñaron a administrar mejor mi tiempo, a valorar el gran trabajo de mis profesores para adaptar sus clases, principalmente en el primer semestre de *MBA*. Un último aprendizaje que tuve en la maestría es que es importante ser humilde y estar conciente que siempre voy a aprender de los demás y que lo que se o creo no es lo absoluto.

Por último, me quedo con la importancia tan grande de tener una estrategia, de que una idea no es nada si no se le da forma, que a pesar de tener todo planeado, pueden suceder situaciones que hagan que el plan se modifique y es ahí donde surge la creatividad,

que cuando está fundamentada en datos, te lleva a lograr excelentes resultados a través de la toma de decisiones.

7.4 El paso por la Maestría estudiada en ITESO

A continuación, cada alumno expresa su reflexión al terminar la maestría en el ITESO y sus aportaciones.

7.4.1 Antonio Fonseca Isunza

Haber decidido estudiar la Maestría en Administración de Negocios (*MBA*) me permitió salir de mi estado de confort y buscar el actualizarme en tantos temas que vi durante el paso de los semestres, así como conocer profesores de una gran capacidad y calidad humana, convivir con muchos compañeros con los cuales compartí conocimientos, en un periodo de tiempo de pandemia que será recordado por la cantidad de situaciones que nunca antes se había experimentado ya que en mi caso que soy de otra generación donde las clases presenciales eran la única forma de aprender, fue necesario el adaptarme a las nuevas formas y tecnologías, lo cual me dejó un legado muy importante en mi ser y en mi profesión.

Considero que el plan de estudios de la maestría es muy bueno y bien estructurado, siempre previendo tener asignaturas que vayan de la mano con la actualidad empresarial y económica, aunado a eso, siempre buscando estar entre las mejores maestrías del país. Otra oportunidad que ofrece el ITESO es que puedes mezclar materias de calidad o sistemas del Departamento de Electrónica y Sistemas Informáticos (DESI), así como del de Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Valores (DPES) entre otra cantidad de opciones para crecer profesionalmente y enriquecer lo saberes personales, como me sucedió a mí, al tomar dos materias de Desarrollo Humano, junto con mi compañero Miguel Ángel Lepe Jiménez.

Los profesores que impartieron las materias, los conozco a muchos de ellos por atenderlos en la Oficina de Personal, lo que me permitió tener un trato más allá del de alumno-profesor, ya que en mi caso nos convertimos en amigos. Por experiencia propia, se que todos los profesores, tanto de licenciatura como de posgrados, tiene las mejores credenciales para exponer los temas de su área académica.

Por último, al haber estudiado en esta casa de estudios puede palpar los valores del *ITESO* y su forma de vivirlos, tanto alumnos como profesores, en el día a día y de manera muy diferente, de cuando eres un colaborador de la institución y vives otros tipos de valores.

Agradezco enormemente al *ITESO*, la oportunidad que me dio de aprender y crecer para ser una mejor persona y profesionista en mi ámbito laboral. También agradezco a todos los compañeros con los que conviví en línea o de manera presencial, por el tiempo que compartimos en esta casa de estudios.

7.4.2 Miguel Ángel Lepe Jiménez

Como egresado anteriormente de la universidad *ITESO* de la licenciatura en finanzas y ahora con la maestría en administración de negocios (*MBA*) puedo testificar que el valor que esta casa de estudio me ha proporcionado es inmenso. Gracias a su metodología, material educativo, cultura entre maestros y compañeros alumnos, flexibilidad y adaptación (especialmente durante la pandemia *COVID-19*) pude aprender de la manera más eficaz y plena. Viniendo de un pueblo muy pequeño al sur de Jalisco (Ayuquila) donde el nivel de estudio promedio es muy bajo, me considero muy afortunado de haber estudiado por segunda ocasión en el *ITESO*.

Actualmente soy gerente de tesorería en *HP Inc* para la región América y me siento orgulloso de mis logros, sé que en gran parte ha sido por mi constancia y dedicación, pero

reconozco que existen otras variables a las que atribuyo ese éxito. Uno de ellos, es sin duda, mi paso por el ITESO y su gran aportación para forjar mi carácter y estilo de liderazgo.

Algo muy valioso y que se queda dentro de mi para siempre, es que durante mi *MBA* pude combinar todo lo teórico, técnico en temas de administración y finanzas con temas de desarrollo humano. Hubo una materia en específico que cursé para mejorar mi estilo de liderazgo y manejo de equipos y terminé mejorando mi calidad humana lo cual se tradujo en una mayor conexión con cada ser humano con que interactúo, no solo con mi equipo de trabajo.

El *ITESO* me ayudó a vivir la vida de una manera que mis acciones sean el reflejo de lo que en realidad soy y no precisamente de lo que tengo. Con esta mentalidad, y trabajando continuamente en ser la mejor versión de mí, puedo dar más a los demás, ayudar a mi equipo de trabajo, a mi empresa, a mis amigos, familia y sociedad en general.

7.4.3 Samuel Omar Venegas Luevanos

Antes que nada, escogí estudiar en el *ITESO* porque el *MBA* tenía una certificación europea, lo cual considero que fue una excelente decisión además ya que mi paso por este posgrado me permitió tener varios aprendizajes, el primero fue que lo que se aprende debe enfocarse en ayudar tanto un objetivo empresarial como humano que permita generar resultados que ayuden a la sociedad. Segundo, la maestría en administración te ayuda a tener una visión amplia de lo que sucede en una empresa considerando aspectos que están por encima de un estado de resultados. Es decir, y retomando las palabras del profesor Rubén, el resultado puede estar en las cosas no tangibles de una empresa. La tercera cosa que me deja el estudio de esta *MBA* es que es necesario vernos como personas para maximizar los resultados.

Tener una interacción con personas que tienen responsabilidades en diferentes áreas a la mía en otras empresas, me permitió crecer mi capacidad de adaptarme a nuevas culturas, además de trabajar en equipo con diferentes visiones alcanzando mejores resultados a los que permite una sola cultura expresarse.

El plan de estudios del *MBA* me pareció que era lo que más sumaba a mi formación profesional que no tenía y estaba buscando aunque no me agradó que no se tuviera la libertad de hacer clases en línea, en su momento al tener una cirugía y no haber opción se me obligo a cambiar los planes de la terminación de mis estudios.

Finalmente, el aprendizaje ha tenido resultados en las diferentes áreas de mi vida, a nivel profesional trabajando en el medio de la alimentación animal como veterinario en Adiseo de México me permite entender las diferentes áreas de mi compañía desde una perspectiva más objetiva que puede aportar a los resultados que se le encomiendan; en la parte personal me deja claro que nunca es tarde para seguir aprendiendo pero la verdad cuando creí que no tenía tiempo descubrí que desperdicié bastante sin saber en qué lo dediqué.

Agrego de forma especial el aspecto familiar, por un lado, poniendo el ejemplo de que nunca se debe dejar de preparar para ofrecer a la familia una mejor calidad de vida, pero, por otro lado, hay que sacrificar los tiempos tanto de uno como los hijos y la esposa, este último pesando más que nada en todo el proceso. Con todo lo vivido me queda un compromiso de aplicar lo aprendido en mi empresa Adiseo y de compartir con los demás lo que sume a nuestra sociedad.

7.4.4 Viridiana González Almada

El *ITESO* es para mí mucho más que una gran escuela, es mi alma mater, donde cursé mi licenciatura ya hace más de diez años y donde he conocido a grandes seres humanos, pero

sobre todo donde me conocí más a mí. Al momento de decidir estudiar una maestría, fue evidente dónde estudiarla, el *ITESO* es un lugar que me hace sentir segura, en paz, pero a la vez me ha brindado grandes experiencias, comparto los valores de la universidad y estoy convencida de que voy a seguir en ella.

Como mencioné anteriormente, decidí entrar a la maestría de Mercadotecnia Global, con el objetivo de complementar mis estudios en Ciencias de la Comunicación, ya que llevaba desempeñando puestos en mercadotecnia desde que me gradué de la licenciatura. Sin embargo, me di cuenta de que el posgrado en Administración de Negocios (*MBA*) era lo que yo buscaba, y que comprendí hasta que cursé IDI 1: una maestría que me retara, que me sumara, que me sacara de mi zona de confort, donde pudiera aprender cosas totalmente nuevas y que me sirviera no solo en mi puesto actual, sino que pudiera seguir aplicando en caso de querer crecer en una empresa, situación que ocurrió a mitad de la maestría o incluso en un posible negocio propio.

El plan de estudios del *MBA* me pareció muy completo, ya que me brindó herramientas para conocer todas las áreas de una compañía, como operaciones, finanzas y mercadotecnia. Mis profesores fueron muy profesionales y como mencioné anteriormente, el reto de haber tenido que adaptar sus clases a modalidad virtual debido a la pandemia es de reconocerse.

El *ITESO* es una universidad que tiene como valor principal la libertad y eso se ve reflejado desde el campus, hasta los profesores, que tienen una gran apertura a escucharnos y eso se transmite. Al estar finalizando un posgrado en esta institución considero que algo que me hace diferente a otros egresados de *MBA* de otras universidades, es que la maestría tiene un enfoque humano, que motiva a generar valor real en el mundo, a través de ser líderes que hagan grandes cosas y transformen a la sociedad.

Como Gerente de Mercadotecnia, me ha sumado muchísimo, para tener una visión más amplia del negocio, para aportar en la empresa, no sólo desde mi área. Me considero una persona más fuerte, más preparada y humana, una mejor líder que puede seguir cumpliendo mis metas, ayudando a los demás y sobre todo seguir aprendiendo.

7.5 Conclusiones

En conclusión al hacer este capítulo, nos dimos cuenta de las lecciones más importantes que aprendimos con el simulador y a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de obtención de grado en los diferentes IDIS de la modalidad de estudio de caso, creemos que uno de los aprendizajes más valiosos que nos queda a todos fue que trabajar en equipo permitirá siempre tener mejores resultados que las aportaciones individuales, además trabajar con diferentes tipos de personas nos permitirá en casos de movimientos entre empresas tener mejor empatía para llegar a una integración completa para así sacar el mejor resultado de lo que se esté planteando.

Referencias

AB InBev. (1 de Febrero de 2021). *Our Colleagues: Get to know the team*. Obtenido de Sitio

Web de AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/colleagues/>

AB-InBev. (Agosto de 2020). *AB InBev APAC North*. Obtenido de Facebook AB InBev:

<https://www.facebook.com/ABInBevAPACN/about/>

Alvarez, H. (2010). El comportamiento disfuncional de la empresa. *Management Herald*, 60-63.

Barton, M., & Sutcliffe, K. (2010). Learning when to stop momentum. *MIT Sloan*

Management Review, 68-76.

Bellan, R. (13 de Julio de 2022). *Uber facing lawsuit from dozens of woman over sexual assaults by drivers*. Obtenido de TechCrunch:

<https://techcrunch.com/2022/07/13/uber-sued-by-550-women-and-counting-over-sexual-assaults-by-drivers/>

Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 72-79.

Capsim. (2022). *Capsim*. Obtenido de <https://www.capsim.com/about/>

Capsim. (2022). *Capstone Courier*. Obtenido de Capstone Courier:

<https://ww2.capsim.com/login/>

Capsim. (25 de Septiembre de 2022). *Compstone*. Obtenido de Balanced Scorecard:

https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=industryScoring.BalancedScorecard.myTeams&d=modules/common&getsimid=C138112_005&getround=9&getparent=C138112_005

- CAPSIM. (Septiembre de 2022). *Guía de Usuario CAPSTON*. Obtenido de www.capsim.com: <https://ww2.capsim.com/login/logincheck.cfm>
- Chevalier Naranjo, S. (9 de febrero de 2022). *Amor online. Tinder, la app de citas que conquistó el mundo*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/6842/apps-de-citas-mas-descargadas-por-pais/>
- Churchill, N., & Mullins, J. (2001). How fast can your company afford to Grow? *Harvard Business Review*, 3-11.
- Collins, D., & Montgomery, C. (Julio-Agosto de 2009). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 140 - 150.
- Cuofano, G. (20 de Mayo de 2020). *The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models* . Obtenido de FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/digital-business-models/>
- De los Santos, E. (4 de mayo de 2018). ¿Qué es liderazgo estratégico? Culiacan, Sinaloa, México.
- Dobbs, R. F., & Koller, T. M. (1998). The expectation treadmill. *The Mackinsey Quartely*, 32-43.
- Eriksson, C. (2011). Starbucks Corporation. *Darden Business Publishing*, 19.
- Fisher, M., Gaur, V., & Kleinberger, H. (2017). Curing the addiction to growth: Lessons from the retail industry. *Harvard Business Review*, 66-74.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Investing.com. (2017). *Panera bread company*. Obtenido de Investing.com: <https://www.investing.com/equities/panera-bread-company-chart>

- Jones, G., & De Pinho, R. R. (2012). Natura: Global Beauty Made in Brazil. *Harvard Business Review*, 27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 11.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model: How to tell if you have one. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Kourdi, J. (2015). *Business Strategy. A guide to effective decision-making*. New York: Public Affairs.
- Lazo Corvera, M. (28 de abril de 2022). *Vida Entrepreneur*. Obtenido de Emprendedor exitoso #117 - Marisa Lazo: <http://vidaentrepreneur.com/emprendedor-exito-podcast/117-marisa-lazo-crece-sin-bajar-la-calidad-original>
- Linde, L., Sjodin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2021). Evaluation of Digital Business Model Opportunities.
- Lipson, M. (2008). *Darden Business Publishing*, 7.
- Mackay, A., Migdal, A., & Masko, J. (29 de Junio de 2020). Uber: Competing Globally. *Harvard Business Review*, 1-29.
- Match Group. (3 de Septiembre de 2022). *Our Company*. Obtenido de Match Group: <https://mtch.com/ourcompany>
- McGrath, R. (2012). How the growth outliers do it. *Harvard Business Review*, 110-116.
- Miles, R. (1978). The Origin and Meaning of Miles' Law. *Public Administration Review*, 399-403.
- Orleans, A., & Siegel, R. (16 de Noviembre de 2017). AB INBEV: BREWING AN INNOVATION STRATEGY.
- Ovans, A. (2015). What Is a Business Model. *Harvard Business Review*, 1-7.

- Panera Bread Company. (5 de abril de 2022). *Our Menu*. Obtenido de Panera Bread Company: <https://www.panerabread.com/en-us/menu.html>
- Pedrortega. (21 de diciembre de 2021). *Loopulo Cervezas Artesanas*. Obtenido de AB InBev: El mayor fabricante de cervezas del mundo: <https://loopulo.com/conocer/ab-inbev-la-mayor-cervecera-del-mundo/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: *The Free Press*, 13.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. Free Press.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 18.
- Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (2004). Seven Surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, 62-72.
- Scarcella, M. (21 de Junio de 2022). *Reuters*. Obtenido de Revista Reuters: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/uber-lyft-drivers-claim-price-fixing-lawsuit-against-companies-2022-06-21/>
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 15-42.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 131-134.
- Siegel, R., & Orleans, A. (16 de Noviembre de 2017). AB InBev: Brewing an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 1-22.
- Teampay. (5 de abril de 2022). *What Panera Bread Did to Succeed in the 2008 Recession*. Obtenido de STARTUP FINANCE : <https://www.teampay.co/insights/panera-recession/>

Tinder. (2022). *Niveles de suscripción*. Obtenido de Tinder:

<https://tinder.com/es/feature/subscription-tiers>

Tinder. (2022). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de Tinder: <https://tinder.com/es/faq>

Yahoo Finance. (2 de Septiembre de 2022). *Match Group, Inc. (MTCH)*. Obtenido de

Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/MTCH/key-statistics?p=MTCH>

Zhu, F., & Furr, N. (abril de 2016). Products to platforms: Making the leap. *Harvard*

Business Review, 73-78.