

# **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**



## **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ANDREWS**

---

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

Presenta: **MARLEN PESCADOR ORTIZ, LEÓN ADRIÁN  
MALDONADO ESTRELLA, GUSTAVO ADOLFO  
CASTAÑEDA FERNÁNDEZ**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 26 de Abril de 2023.

## **Agradecimientos**

Para mi madre y padre de quienes recibí su motivación y apoyo durante estos tres años, gracias por siempre impulsarme a lograr retos profesionales. Agradezco a toda mi familia y todas aquellas personas que durante este trayecto han sido parte importante del logro alcanzado.

**-León Adrián Maldonado Estrella-**

Gracias a mis padres y a mi familia que siempre me han apoyado y han sido un ejemplo para mí.

Agradezco a mis compañeros y maestros del MBA que con cada clase, tarea y proyecto me ayudaron a desarrollar mis habilidades y capacidades que me han servido en mi crecimiento profesional. Y por último gracias a mis amigos que siempre han estado.

**-Marlen Pescador Ortiz-**

## Abstract

En el presente que funge como Trabajo de obtención de grado (TOG) se describe la estrategia que los directivos de la empresa *Andrews* planearon para la misma, así como su ejecución y los resultados obtenidos en las áreas de *I&D*, mercadotecnia, producción, finanzas, *RRHH* y calidad durante ocho años simulados. La planeación estratégica se llevó a cabo gracias a los conocimientos y capacidades obtenidas al cursar la Maestría de Administración de empresas en el *ITESO*.

El documento cuenta con siete capítulos, el primero es un marco teórico donde se abordan a los principales autores sobre planeación estratégica, análisis de la industria, *balanced scorecard*, recursos estratégicos, capacidades dinámicas, estrategias de crecimiento y liderazgo. De igual manera se analizan empresas que han aplicado dichos conocimientos, así como las decisiones tomadas por sus directivos que las llevaron al éxito o al fracaso.

En el segundo se describe al simulador *Capstone*, la industria en la que se lleva a cabo la competencia y las condiciones en las que inicia sus operaciones la empresa *Andrews*. También se explican las diferentes áreas que componen a la organización, así como la estrategia que se planea para cada departamento; y por último los objetivos a corto y largo plazo proyectados para cada año de operación.

Del capítulo tres al seis, se analizan los resultados obtenidos, así como el comportamiento de la competencia y la industria. También se define si es necesario pivotar las decisiones para cada área, en caso de que no se lleguen a los objetivos planteados inicialmente. Finalmente, en el capítulo siete se concluye con aprendizajes sobre el proceso de la competencia y reflexiones personales por graduarse en la modalidad de estudio de caso y el paso por el *MBA*.

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

# Índice

CAPÍTULO 1 .....	10
1.1 Introducción .....	11
1.2 Planeación estratégica .....	11
1.2.1 Proceso de planeación estratégica .....	12
1.2.2 Análisis externo de la industria .....	12
1.2.3 Estrategia .....	15
1.2.3.1 Fuentes de posicionamiento estratégico .....	16
1.2.3.2 Concesiones .....	17
1.2.3.3 Estrategias genéricas .....	17
1.2.4 Balanced Scorecard (BSC) .....	19
1.2.5 Conclusión planeación estratégica .....	21
1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas .....	22
1.3.1 Estrategia Genérica Competitiva de AB InBev .....	22
1.3.2 Recursos valiosos de AB InBev .....	23
1.3.3 Capacidades Dinámicas de AB InBev .....	25
1.3.4 Estrategia de Innovación de AB InBev frente a los retos de COVID 19 .....	27
1.4 Estrategias de Crecimiento .....	31
1.4.1 Estrategias de crecimiento .....	31
1.4.1.1 Crecimiento orgánico .....	31
1.4.1.2 Fusiones y adquisiciones .....	32
1.4.1.3 Alianzas estratégicas, asociaciones y negocios conjuntos .....	32
1.4.1.4 Diversificación .....	33
1.4.1.5 Especialización .....	33
1.4.2 Estrategia competitiva genérica de Starbucks .....	33
1.4.3 Estrategias de crecimiento de Starbucks .....	34
1.4.4 Problemas en la ejecución de la estrategia de Starbucks .....	36
1.4.5 Lo que pudo ser diferente .....	37
1.4.6 Conclusiones caso Starbucks .....	38
1.5 Liderazgo estratégico .....	39
1.5.1 Crear o destruir la estrategia al tomar decisiones gerenciales .....	40

1.5.2	Habilidades esenciales del liderazgo estratégico .....	41
1.5.3	Limitantes del liderazgo estratégico .....	42
1.5.4	Yvon Chouinard – Ejemplo de liderazgo estratégico .....	43
1.5.5	Conclusiones liderazgo estratégico .....	46
1.6	Modelos de negocio transformadores y su ética .....	46
1.6.1	Caso Uber.....	47
1.6.1.1	Estrategia Genérica de Uber .....	48
1.6.1.2	Estrategia de crecimiento de Uber .....	49
1.6.1.3	Modelo de negocios transformador – Uber .....	50
1.6.1.4	Problemas éticos de Uber.....	52
1.6.1.5	Conclusiones caso Uber .....	53
1.7	Modelo de negocio digital .....	54
1.7.1	Historia Etsy.....	57
1.7.2	Estrategia genérica y de crecimiento de Etsy .....	57
1.7.3	Modelo de negocio digital de Etsy.....	58
1.7.4	Desempeño financiero de Etsy.....	61
1.7.5	Conclusión modelos de negocio digitales .....	62
1.8	Trabajo desde casa y <i>burnout</i> .....	63
1.8.1	Retos del trabajo remoto .....	64
1.8.2	Ideas para evitar el síndrome de desgaste profesional .....	66
1.8.3	Conclusiones trabajo desde casa y burnout .....	67
1.9	Conclusiones capítulo 1 .....	68
CAPÍTULO 2.....		69
2.1	Introducción .....	70
2.2	Introducción Capstone .....	70
2.2.1	Características de la industria Capstone .....	70
2.2.2	Segmentos de mercado .....	72
2.2.3	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	73
2.2.4	Reporte Courier.....	74
2.3	Estrategias genéricas de <i>Capstone</i> .....	75
2.4	Planeación estratégica de <i>Andrews</i> .....	77
2.4.1	Estrategia general de Andrews.....	79
2.4.2	Tácticas de investigación y desarrollo .....	80
2.4.3	Tácticas de mercadotecnia .....	81

2.4.4 Tácticas de producción .....	81
2.4.5 Tácticas de finanzas .....	83
2.4.6 Tácticas de calidad .....	83
2.4.7 Tácticas de Recursos humanos .....	84
2.4.8 Modelo de Negocios de Andrews .....	84
2.4.9 Objetivos estratégicos a corto y largo plazo .....	85
2.5 Conclusión Capítulo 2.....	86
CAPÍTULO 3.....	87
3.1 Introducción .....	88
3.2 Análisis de la industria bienio 2024-2025 .....	88
3.2.1 BSC General bienio 2024-2025 .....	88
3.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2024-2025 .....	89
3.3 Resultados de <i>Andrews</i> bienio 2024-2025 .....	91
3.3.1 Resultados por segmento de mercado 2024-2025 .....	93
3.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2024-2025 .....	93
3.3.1.1.1 I&D Traditional 2024-2025 .....	94
3.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2024 -2025.....	95
3.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2024 -2025 .....	96
3.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2024-2025 .....	97
3.3.1.2.1 I&D Low End 2024-2025 .....	97
3.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2024-2025.....	98
3.3.1.2.3 Operaciones Low End 2024-2025 .....	99
3.3.1.3 Segmento de mercado High End 2024-2025 .....	99
3.3.1.3.1 I&D High End 2024-2025 .....	100
3.3.1.3.2 Mercadotecnia High End 2024-2025 .....	100
3.3.1.3.3 Operaciones High End 2024-2025 .....	100
3.3.1.4 Segmento de mercado Performance 2024-2025 .....	101
3.3.1.4.1 I&D Performance 2024-2025 .....	101
3.3.1.4.2 Mercadotecnia Performance 2024-2025 .....	101
3.3.1.4.3 Operaciones Performance 2024-2025.....	102
3.3.1.5 Segmento de mercado Size 2024-2025.....	102
3.3.1.5.1 I&D Size 2024-2025 .....	102
3.3.1.5.2 Mercadotecnia Size 2024-2025.....	103
3.3.1.5.3 Operaciones Size 2024-2025 .....	104

3.3.2 Resultados de RRHH 2024-2025 .....	104
3.3.3 Resultados de TQM 2024-2025 .....	105
3.3.4 Resultados financieros 2024-2025 .....	105
3.3.5 Mercado de valores 2024-2025 .....	107
3.4 Conclusiones Capitulo 3 .....	107
CAPÍTULO 4.....	109
4.1 Introducción .....	110
4.2 Análisis de la industria bienio 2026-2027 .....	110
4.2.1 BSC General bienio 2026-2027 .....	110
4.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2026-2027 .....	111
4.3 Resultados de <i>Andrews</i> bienio 2026-2027 .....	113
4.3.1 Resultados por segmento de mercado 2026-2027 .....	115
4.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2026-2027 .....	115
4.3.1.1.1 I&D Traditional 2026-2027 .....	116
4.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2026-2027 .....	117
4.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2026-2027 .....	118
4.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2026-2027 .....	119
4.3.1.2.1 I&D Low End 2026-2027 .....	120
4.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2026-2027 .....	121
4.3.1.2.3 Operaciones Low End 2026-2027 .....	122
4.3.2 Resultados de RRHH 2026-2027 .....	123
4.3.3 Resultados de TQM 2026-2027 .....	124
4.3.4 Resultados financieros 2026-2027 .....	124
4.3.5 Mercado de valores 2026-2027 .....	126
4.4 Conclusiones Capítulo 4 .....	127
CAPÍTULO 5.....	129
5.1 Introducción .....	130
5.2 Análisis de la industria bienio 2028-2029 .....	130
5.2.1 BSC General bienio 2028-2029 .....	130
5.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2028-2029 .....	131
5.3 Resultados de <i>Andrews</i> bienio 2028-2029 .....	133
5.3.1 Resultados por segmento de mercado 2028-2029 .....	135
5.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2028-2029 .....	135
5.3.1.1.1 I&D Traditional 2028-2029 .....	136

5.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2028-2029.....	137
5.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2028-2029 .....	138
5.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2028-2029 .....	139
5.3.1.2.1 I&D Low End 2028-2029 .....	139
5.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2028-2029.....	140
5.3.1.2.3 Operaciones Low End 2028-2029 .....	141
5.3.2 Resultados de RRHH 2028-2029.....	142
5.3.3 Resultados de TQM 2028-2029 .....	143
5.3.4 Resultados financieros 2028-2029.....	144
5.3.5 Mercado de valores 2028- 2029.....	145
5.4 Conclusiones Capítulo 5 .....	147
CAPÍTULO 6.....	148
6.1 Introducción .....	149
6.2 Análisis de la industria bienio 2030-2031 .....	149
6.2.1 BSC General bienio 2030-2031 .....	149
6.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2030-2031 .....	150
6.3 Resultados de <i>Andrews</i> bienio 2030-2031 .....	152
6.3.1 Resultados por segmento de mercado 2030-2031 .....	155
6.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2030-2031 .....	155
6.3.1.1.1 I&D Traditional 2030-2031 .....	155
6.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2030-2031.....	157
6.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2030-2031 .....	158
6.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2030-2031 .....	159
6.3.1.2.1 I&D Low End 2030-2031 .....	159
6.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2030-2031.....	161
6.3.1.2.3 Operaciones Low End 2030-2031 .....	162
6.3.2 Resultados de RRHH 2030-2031.....	163
6.3.3 Resultados de TQM 2026-2027 .....	164
6.3.4 Resultados financieros 2030-2031 .....	165
6.3.5 Mercado de valores 2030-2031.....	166
6.4 Conclusiones Capítulo 6 .....	167
CAPÍTULO 7.....	169
7.1 Introducción .....	170
7.2 Estrategia aplicada y cambios necesarios .....	170



7.2.1 Dificultades en el proceso .....	171
7.2.2 ¿Por qué se obtuvo el segundo lugar? .....	172
7.2.3 ¿Qué aporta el simulador en la vida real? .....	173
7.3 Modalidad estudio de caso simulador de negocios .....	173
7.3.1 Marlen Pescador Ortiz .....	174
7.3.2 León Adrián Maldonado Estrella .....	175
7.3.3 Gustavo Adolfo Castañeda Fernández .....	176
7.4 Paso por el <i>MBA</i> en el <i>ITESO</i> .....	177
7.4.1 Marlen Pescador Ortiz .....	178
7.4.2 León Adrián Maldonado Estrella .....	179
7.4.3 Gustavo Adolfo Castañeda Fernández .....	180
7.5 Conclusiones .....	181
Referencias .....	182

**CAPÍTULO 1**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Introducción**

A lo largo de la historia de los negocios, la estrategia ha mostrado ser un elemento clave de las organizaciones. Por ello es por lo que las personas que dirigen las empresas hoy en día deben estar familiarizadas con conceptos como planeación estratégica, recursos estratégicos, capacidades dinámicas, crecimiento, liderazgo estratégico, modelos de negocio transformadores, así como modelos de negocio digitales y cómo la pandemia de *COVID 19* transformó la manera en que operan las organizaciones en los últimos años en este capítulo se exponen estos temas de forma teórica.

Además como la mejor manera de aprender es a través de la experiencia, se analizan los casos de empresas que ayudan a ilustrar cada uno de los temas mencionados anteriormente. Al hablar de *Natura*, *AB-InBev*, *Starbucks*, *Uber* y *Etsy*, se describe el contexto sobre el que tomaron decisiones, y cómo gracias a su estrategia bien definida llegaron a convertirse en las firmas que los clientes perciben como líderes en su ramo.

## **1.2 Planeación estratégica**

De acuerdo con Hill y Jones (2013), los inversionistas de una empresa consideran que los principales factores de valor de una organización son su rentabilidad y crecimiento. Por lo tanto la obligación de los gerentes es aumentar al máximo el valor que los accionistas han invertido en la misma.

Para esto se debe crear una ventaja competitiva, que es posicionar a la compañía en un lugar mejor que las otras empresas que pelean por el mismo mercado. Dicha ventaja se crea a través de la generación e implementación de estrategias, que si se llevan a cabo de manera exitosa, benefician a la empresa sobre su competencia (Hill & Jones, 2013).

### *1.2.1 Proceso de planeación estratégica*

Para asegurarse que la empresa siga un plan que la lleve a tener una ventaja sobre sus competidores, se deben seguir los cinco pasos del proceso de planeación estratégica (Hill & Jones, 2013):

1. Definir misión y principales objetivos de la organización
2. Identificar oportunidades y amenazas, analizando el ambiente externo de competencia.
3. Identificar fuerzas y debilidades, analizando el ambiente interno de operación.
4. Crear estrategias que permitan construir fortalezas y corregir debilidades para tomar ventaja de las oportunidades externas, así como contrarrestar las amenazas provenientes del ambiente externo.
5. Poner en práctica las estrategias.

La tarea de analizar los ambientes externos e internos y luego seleccionar estrategias apropiadas constituye la formulación de la estrategia. En cambio, la implementación de la estrategia involucra ponerlas en acción, incluyendo tomar acciones, asignar roles y responsabilidades, asignar recursos, establecer objetivos de corto plazo, y diseñar sistemas de control y de recompensa (Hill & Jones, 2013).

Una vez creada, es esencial que todos los miembros de la organización conozcan la estrategia, para asegurar que se siga en el día a día y que, en caso de tener alguna disyuntiva, puedan tomar la elección que más ayude a la organización a cumplir sus objetivos.

### *1.2.2 Análisis externo de la industria*

El propósito esencial del análisis externo de la organización es identificar oportunidades estratégicas y amenazas en la industria. Tres ambientes interrelacionados se deben examinar

cuando se lleva a cabo un análisis externo: la industria en la que opera la compañía, el país o ambiente nacional, y el ambiente socioeconómico o macro ambiente (Hill & Jones, 2013).

“La esencia de formular una estrategia competitiva es relacionar una compañía a su ambiente” (Porter M. , 1980, pág. 3). Las fuerzas externas afectan a todas las firmas de una industria, la clave está en encontrar la manera de lidiar con ellas (Porter M. , 1980). De acuerdo con este autor, existen cinco fuerzas competitivas de la industria:

1) Amenaza de nuevos entrantes: nuevos competidores en la industria implican una menor participación del mercado. Los precios pueden bajar o los costos aumentar, disminuyendo las ganancias. Si las barreras para entrar son altas o el nuevo entrante puede esperar rechazo de los competidores, la amenaza de entrada es baja.

2) Poder de negociación de compradores: los compradores disputan en la industria para obligar a quienes venden a mejorar los precios, pagar menos por mayor calidad u obtener más productos o servicios. Los distribuidores se consideran compradores, por lo que tienen gran poder de compra.

Se considera que esta fuerza es alta cuando el comprador posee un gran porcentaje del volumen total de ventas, los productos que adquiere representan gran parte de los costos o ventas, o son estándares de la industria o sin diferenciación alguna, enfrenta pocos cambios de costos, genera baja rentabilidad, el producto que adquiere no es importante para la calidad o el cliente está bien informado acerca del bien y la industria en general.

3) Amenaza de sustitutos de productos o servicios: identificar productos sustitutos involucra buscar otros que realicen la misma labor que el producto o servicio en la

industria. Mientras mayor sea el desempeño del sustituto o menor sea su costo, es más probable que bloquee las ganancias de la industria y más alta será esta fuerza.

4) Poder de negociación de proveedores: los proveedores tienen supremacía de negociación en una industria cuando amenazan con aumentar precios o disminuir la calidad de los bienes o productos comprados. En muchas ocasiones el poder de negociación de los proveedores no está en sus manos, sino que dependen de factores externos, como alzas en los precios de materia prima.

Esta fuerza se considera alta cuando la proveeduría es dominada por pocas compañías, los proveedores no están obligados a competir con productos sustitutos, la industria no es un cliente importante para el grupo, el insumo que ofrece es importante para el cliente, los productos son diferenciados, tienen cambios de costos frecuentes o si dicho proveedor posee una amenaza importante de integración.

5) Intensidad de rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad ocurre cuando uno o más competidores sienten tensión o ven la oportunidad de optimizar su posición en el mercado. Se considera que las empresas son mutuamente dependientes en la mayoría de las industrias, ya que si una firma hace un movimiento competitivo, este tiene efectos significativos en sus competidores. La situación ideal es cuando las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas, esto es, no cualquier compañía puede entrar en la industria y las empresas a las que no les vaya bien, pueden salir fácilmente.

Esta fuerza es alta cuando existen varios competidores en condiciones iguales, la industria crece lentamente, tiene costos fijos altos, carece de diferenciación, aumenta su capacidad en grandes cantidades y hay competidores diversos.

El objetivo de tener una ventaja competitiva en la industria es encontrar una posición en la que la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas y las influencie a su favor. Algunas de las estrategias que puede poner en práctica la organización en base a su análisis externo son (Porter M. , 1996):

- Posicionamiento
- Influir el balance
- Explotar el cambio
- Diversificación

### *1.2.3 Estrategia*

De acuerdo con Michael E. Porter (1996), la estrategia de una compañía es la creación de valor para el cliente a través del posicionamiento, que implica realizar e integrar correctamente un conjunto de actividades diferentes a los competidores.

Se puede confundir fácilmente la estrategia de una organización con su efectividad operacional, la cual permite realizar actividades eficientemente maximizando el valor de cada una al utilizar mejores herramientas, tecnologías, materias primas, mejorando procesos, etcétera. Incluso cuando estas actividades se realicen mejor que los competidores o incrementen la satisfacción del cliente, la eficiencia operacional se puede imitar fácilmente por lo que en realidad no crea una ventaja competitiva (Porter M. , 1996).

*Natura*, la empresa brasileña que vende cosméticos y productos de belleza de alta calidad a un segmento de clase media-alta, se ha enfocado en ofrecer productos que utilicen ingredientes provenientes de la biodiversidad de Brasil. Esta empresa no solamente utiliza los ingredientes de la naturaleza, sino que se asegura de obtenerlos de manera sustentable para asegurar el menor impacto en el ecosistema. Además se caracteriza por ser una organización que da un trato

excelente a sus empleados, aunado al hecho de que al tener ventas directas con los clientes, le da la percepción de ser muy humana. Lo cual la ha llevado a ser considerada una de las más importantes de Brasil, generando ganancias de 1.5 billones de dólares (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

### *1.2.3.1 Fuentes de posicionamiento estratégico*

La estrategia competitiva se basa en hacer actividades diferentes a los competidores que entreguen una mezcla de valor a los clientes. Esto genera un posicionamiento de la compañía frente a sus competidores. Por lo general la necesidad de generar dicho posicionamiento proviene de nuevas necesidades en la industria, nuevos clientes, tecnologías e incluso competidores.

Como lo menciona Porter (1996), las posiciones estratégicas surgen de tres maneras:

- Posicionamiento basado en variedad: las compañías se enfocan en ofrecer ciertos productos o servicios en la industria dejando otros para los competidores.
- Posicionamiento basado en necesidades: se cubren las necesidades de un específico segmento de mercado.
- Posicionamiento basado en acceso: permite el acceso a los productos o servicios de acuerdo con la geografía o tipo de cliente.

Una vez definida la fuente de posicionamiento, se deben diseñar un conjunto de actividades que permitan lograr los objetivos, para que la estrategia sea sostenible y difícil de imitar por los competidores, para ello se deben compensar los posicionamientos, es decir debe haber más de uno y menos de otro. Esto creará consistencia, simplicidad y claridad en la imagen y reputación, configuraciones, sistemas administrativos, productos y prioridades de la organización (Porter, 1996).



Brasil es un país conocido mundialmente por la belleza de sus mujeres y por su gran biodiversidad natural. Por lo tanto es fácil que una persona preocupada por su aspecto personal y medio ambiente, encuentre a *Natura* como la mejor opción entre los competidores, para satisfacer sus necesidades, por lo tanto se puede decir que la organización utiliza un posicionamiento basado en necesidades. Para ello se encuentra reinventando y reformulando sus productos constantemente (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

### *1.2.3.2 Concesiones*

Cuando se habla de concesiones, se refiere a las cosas, acciones, actividades o beneficios que una empresa está dispuesta a perder para tener otro tipo de ganancias, es importante recalcar que estas deben estar interrelacionadas entre sí e intensificar la estrategia. Si se crea valor al cliente solamente con una actividad aislada, puede ser fácilmente imitada por los competidores, no obstante el reproducir un sistema idéntico se considera casi imposible, lo que impide obtener los mismos resultados.

Al moverse a mercados internacionales, *Natura* tuvo que ceder algunos factores que le ayudaban en su posicionamiento estratégico por ejemplo, el modelo de venta directa por catálogo no era escalable, los valores y la percepción de valor de cada país eran diferentes incrementando la complejidad para relacionarse con los clientes, nuevos canales de ventas se tuvieron que abrir de acuerdo al país, así como cambios en la imagen, el sistema de manufactura y distribución tan exitoso de Brasil, no se podía imitar en otros países.

### *1.2.3.3 Estrategias genéricas*

Porter (1980) propone tres estrategias genéricas que le permiten a una empresa defender su posición dentro de la industria y sobresalir de sus competidores. A continuación se menciona y desarrolla cada una:

La estrategia de liderazgo en costos consiste en mantener bajos costos lo que proporciona altos márgenes, lo cual crea una ventaja ya que aunque no se compita por una alta participación en el mercado, la empresa sigue siendo rentable. Los bajos costos se pueden obtener de distintas maneras, entre ellas utilizar la experiencia para eficientizar los procesos, evitando cuentas donde los márgenes de utilidad sean bajos, controlando los costos incluyendo, minimizándolos en áreas como servicio al cliente, investigación y desarrollo de nuevos productos, entre otras.

Gracias a que lograr bajos costos no es una tarea fácil, esta estrategia es difícil de imitar, por lo que permite a la organización defenderse de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Para garantizar el éxito, es importante que parte de las ganancias se reinviertan en innovación para que se sigan garantizando los precios bajos (Porter M. , 1980).

La diferenciación es la segunda estrategia que según Porter (1980) ofrece algo que se considera único en la industria. Es importante que el mercado vea el valor en la diferenciación, para que pueda estar dispuesto a pagar cualquier precio con tal de obtener el producto o servicio. Además si esta estrategia se sigue de forma adecuada, es decir, es difícil de imitar por los competidores y el cliente percibe un alto valor, puede generar alta fidelidad a la marca y sentido de exclusividad.

La belleza era un factor elemental para los líderes de *Natura*, y buscaban el bienestar de los clientes a través de esta. Por ello el objetivo de la empresa es hacer sentir mejor a las personas a través de productos naturales de alta calidad. Los líderes supervisaban muy de cerca cada producto para asegurarse que este objetivo se cumpliera, generando una diferenciación entre los consumidores, que generaba una fidelidad a la marca de la que otros competidores carecían (Jones & Reisen de Pinho, 2012).

Finalmente, la estrategia de enfoque se basa en concentrarse en un grupo específico de mercado, producto o grupo. Dicha concentración facilita cumplir las necesidades específicas, obtener bajos costos al especializarse en la producción de cierto producto o servicio o incluso ambos, y por lo tanto podría seguir tanto una estrategia de bajos costos cómo de diferenciación.

*Natura* se enfocaba en el mercado brasileño de clase media-alta que se preocupaba por verse y sentirse bien. A pesar de que la mayoría de los consumidores de *Natura* no tenían gran poder adquisitivo, el 36% de sus ventas eran de productos considerados caros, lo que indicaba la importancia que estos le daban a sus productos de belleza. El modelo de venta por catálogo fue exitoso por un tiempo para este tipo de mercado, pero empezaba a limitar la expansión de la compañía (Jones & Reisen de Pinho, 2012). Gracias a estas características se considera que *Natura* de acuerdo con Porter (1980) sigue una estrategia de diferenciador enfocado.

Es importante mencionar que la estrategia que siga una compañía puede estar limitada por la industria en la que se encuentra, por lo tanto, la mejor estrategia que siga una organización es la que mejor le acomode de acuerdo con su industria y que sea más difícil de imitar por los competidores. Además, es relevante que la empresa elija una estrategia y se apegue a la misma, ya que entre sí pueden llegar a ser contrarias. Si se siguen distintas estrategias a la vez, se cae en el escenario donde no se cumpla ninguna, los clientes se confunden, los competidores obtienen mayor participación de mercado y posicionamiento resultado en un fracaso donde la organización no sigue ninguna dirección (Porter M. , 1996).

#### *1.2.4 Balanced Scorecard (BSC)*

Las organizaciones necesitan una manera de saber si su desempeño es el adecuado. Los indicadores son la respuesta a este problema y de acuerdo con Kaplan y Norton (2011), el *BSC* es un conjunto de métricas financieras y operacionales que permiten conocer la situación de

diversas áreas de la empresa. Presentar la información en una sola vista facilita obtener una visión general de la empresa al mismo tiempo que los datos se encuentran separados por las áreas más críticas de la organización, lo cual permite conocer el detalle de cada una, especialmente donde las métricas estén fuera de los rangos normales.

El *BSC* proporciona información de la empresa desde cuatro perspectivas: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera. A continuación, se detalla cada una de ellas (Kaplan & Norton, 2005):

- 1) Perspectiva de cliente: Mide la impresión del cliente sobre la empresa a través de factores relevantes para el cómo: tiempo, calidad, servicio y costo. Esta información es de gran importancia para la organización, ya que en ella se debe basar la estrategia de esta (Kaplan & Norton, 2005).
- 2) Perspectiva de procesos internos: ya que se conoce lo que le importa al cliente, esta información se debe trasladar a acciones que haga la compañía, para satisfacer las necesidades del cliente. Estas métricas son las que se cumplen con las actividades del día a día, por ello deben estar claramente establecidas, de manera que si se desvían se puedan hacer ajustes inmediatos (Kaplan & Norton, 2005).
- 3) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: en un mundo globalizado y en constante cambio como en el que vivimos, es indispensable que las empresas se encuentren en constante búsqueda de nuevas maneras de crear una ventaja competitiva sobre sus competidores. Es necesario crear métricas para darle seguimiento y asegurarse que se lleve a cabo un proceso de innovación que genere resultados (Kaplan & Norton, 2005).

- 4) Perspectiva financiera: los estados financieros son la herramienta que permite conocer los resultados de las estrategias tomadas en periodos anteriores. Actualmente se ha detectado la necesidad de usar los estados financieros, no sólo para conocer la rentabilidad o valor para los accionistas de una empresa, sino usar la información para mejorar el posicionamiento en el mercado, las ventas, reducir gastos operativos u obtener un mayor retorno de activos (Kaplan & Norton, 2005).

La herramienta de *BSC* lleva la estrategia a acciones concretas y ayuda a detectar áreas de mejora en la organización, para que se puedan tomar las medidas correspondientes y posicionar a la empresa por encima de sus competidores.

### *1.2.5 Conclusión planeación estratégica*

Actualmente el mundo se encuentra en una posición de constante cambio e innovación. Los consumidores tienen acceso a cualquier tipo de información inmediatamente y por ello exigen empresas que además de resolver sus problemas, les den un valor agregado para que puedan generar lealtad en la misma.

Debido a ello es que las organizaciones deben tener un liderazgo estratégico que les permita crear y desarrollar estrategias que generen una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones. Las empresas deberán analizar la industria en la que se encuentran y en base a ello crear estrategias adaptándose a sus clientes, proveedores, competidores y procesos internos, por ello se deriva una gran complejidad. A pesar de no ser algo sencillo si las organizaciones logran unir la estrategia con la operación, se garantiza una posición de ventaja que le permita seguir innovando.

### **1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas**

*Anheuser-Bush Inbev (AB InBev)* es la compañía cervecera más grande a nivel mundial que busca ir a la par del rápido crecimiento de la industria, a través de múltiples proyectos innovadores y enfrentando la crisis generalizada que viven las firmas de bienes de consumo envasados (BCE). A lo largo de su historia, *AB InBev* adquirió varias firmas en Argentina y Venezuela, y se fusionó con su principal competidor en Brasil, *Antártica* y con la belga *Interbrew*. Posteriormente compró a la organización más grande de América, *Anheuser-Busch*, adquirió el 50% de *Grupo Modelo* y en 2016 cerró la negociación con la británica *SABMiller Plc (SAB)* (Orleans & Siegel, 2017).

A pesar de su crecimiento gracias a sus adquisiciones, *AB InBev* ha descubierto que la industria cervecera ha cambiado y existen nuevas tendencias a las que la empresa se debe adaptar. Para ello la organización ha creado una nueva unidad de negocio llamada *ZX Ventures*, encargada de investigar, innovar y desarrollar nuevos productos y modelos de negocio que ayuden a satisfacer las nuevas necesidades del mercado, creando un crecimiento más orgánico (Orleans & Siegel, 2017).

#### *1.3.1 Estrategia Genérica Competitiva de AB InBev*

*AB InBev* ha sobresalido por su estrategia agresiva de expansión global mediante distintas adquisiciones. Dicha estrategia ha requerido cierta disciplina en costos, por ejemplo, *AB InBev* cuenta con una iniciativa llamada *Zero Based Budget (ZBB)*. Con esta iniciativa cada unidad de negocio y proyecto debe justificar su presupuesto asignado para el siguiente año, el cuál parte desde cero. Es decir, no se cuenta con algún restante del presupuesto del año anterior, en caso de que exista, evitando costos innecesarios. *AB InBev* ha empleado una estrategia de liderazgo en costos de acuerdo con Michael Porter (1980).

A pesar de que la estrategia de costos ha probado ser exitosa, en los últimos años han surgido cambios en las tendencias de la industria cervecera y ahora los consumidores buscan productos únicos y personalizados con los que se sientan identificados. Aun cuando siguen teniendo cervezas de consumo masivo como *Corona Modelo*, la compañía empieza a apostar por cervezas y hábitos de consumos dirigidos a grupos más selectos. Por ejemplo, la cerveza *Michelob Ultra* que se enfoca a un mercado que se preocupa por su salud, o la compra de *Northern Brewer Homebrew Supply*, quien vende ingredientes y equipo para el mercado que gusta de hacer cerveza en casa (Orleans & Siegel, 2017).

### *1.3.2 Recursos valiosos de AB InBev*

Collis y Montgomery (2008) han definido a los recursos de una empresa como la clave para impulsar su desempeño en un ambiente de cambios constantes. Estos son distintos de una empresa a otra, ya que es casi imposible replicar el entorno y condiciones únicas que cuenta cada una de ellas. Los recursos que otorgan una ventaja competitiva pueden ser: activos físicos, activos intangibles y capacidades.

Para que la estrategia de la compañía se pueda basar en determinados recursos valiosos, estos deben tener las siguientes características (Collis & Montgomery, 2008):

- 1) Dificiles de copiar: un recurso que es fácil de copiar sólo otorga una ventaja competitiva temporal. Por esta razón es que en los que se basa la creación de valor de una empresa a largo plazo deben ser difíciles de replicar.
- 2) De lenta depreciación: “Entre más duradero sea un recurso, más valioso será” (Collis & Montgomery, 2008, pág. 6). En esta prueba se deben detectar recursos que no tengan una vida limitada.

- 3) Que la empresa controle su valor y no sus empleados, proveedores o clientes: los recursos en los que se basa una estrategia deben estar ligados claramente a la compañía, de lo contrario no puede ser sostenible.
- 4) Que no puedan ser reemplazados fácilmente: en esta prueba se evalúa que tan fácilmente se puede sustituir el recurso por otro, es decir que tan único es.
- 5) Que sean notablemente superiores a los recursos similares de su competencia: aquí se debe hacer una extensa investigación y llevar a cabo una rigurosa evaluación externa para conocer si en verdad el recurso es ampliamente superior a los competidores.

Utilizando como ejemplo la cultura organizacional como recurso valioso, *AB InBev* fundamenta su éxito en su gente, apostando a sus fortalezas y desarrollándolas dentro de la compañía. La empresa ha logrado crear un alto sentido de pertenencia en sus colaboradores gracias a contrataciones de personas recién graduadas, crecimiento interno, buenas compensaciones y promociones (Orleans & Siegel, 2017). A continuación, se realiza la prueba a este recurso, para conocer si es fundamental para basar la estrategia en él.

- 1) Difícil de copiar: este recurso es exitoso dentro de *AB InBev* gracias a una mezcla de factores. Existe un número limitado de personas talentosas recién graduadas que se desempeñen exitosamente ante retos importantes de una empresa global en una industria que cambia día a día. Por lo tanto, pasa la prueba de no ser fácilmente imitable.
- 2) Lenta depreciación: los beneficios de apostar por una persona tempranamente en su carrera y ver resultados favorables en la organización toman tiempo. Pero ya que la persona llega a conocer la industria, los clientes, la empresa y desarrolla las



- habilidades de su rol, el conocimiento y alto desempeño se mantiene estable en un largo plazo.
- 3) Que la empresa controle su valor y no sus empleados, proveedores o clientes: la capacitación y aprendizaje que se da dentro de la empresa es a través de resolver retos y problemas de esta. Debido a ello es que el conocimiento que se desarrolla es de la organización y su entorno, por ello sería difícil de aplicarse en otra organización, ya que las condiciones no se repetirían.
  - 4) Difícil de reemplazar: tener colaboradores comprometidos con la empresa es un recurso irremplazable, ya que esto hace que todos los empleados siempre hagan su mejor esfuerzo por maximizar todos los otros recursos tangibles o intangibles de la organización, así como incrementar sus habilidades individuales y grupales.
  - 5) Notablemente superiores a los recursos similares de su competencia: apostar por los colaboradores como elemento clave de la organización crea una ventaja competitiva importante, ya que se traduce en eficiencias operativas, mejoras en servicio al cliente, en tratos a proveedores, entre otros elementos. Los colaboradores de *AB InBev* sienten un gran compromiso con la empresa, y toman decisiones día a día que benefician a la misma.

### *1.3.3 Capacidades Dinámicas de AB InBev*

Actualmente el mundo vive en condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (*VUCA* por sus siglas en inglés). Para las empresas esto significa desarrollar capacidades dinámicas que les permitan detectar el cambio, dimensionar las oportunidades o amenazas que se presenten y transformar las organizaciones de acuerdo con las nuevas condiciones. Además, la incertidumbre en el mundo *VUCA* requiere un modelo de negocios

flexible, porque al ser difícil prevenir los retos que se presenten, se debe estar listo para generar cambios en cualquier momento. Todos estos cambios demandan líderes con capacidades de manejar la situación individualmente, así como competentes para desarrollar organizaciones con fuertes capacidades dinámicas (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Schoemaker, Heaton, & Teece (2018) definen a las capacidades dinámicas como “habilitadoras de identificar configuraciones rentables de competencias y activos, ensamblarlos y orquestarlos, y posteriormente explotarlos en una organización innovadora y ágil”. Una empresa que cuenta con ellas puede crear nuevos productos o servicios, nuevos mercados, nuevas competencias internas y externas, así como detectar oportunidades y amenazas antes que los competidores. Estas capacidades se deben permear en la cultura organizacional.

Aterrizándolo en un ejemplo, las capacidades dinámicas con las que cuenta *AB InBev* son:

- 1) Velocidad: la organización está clara en que se debe actuar rápidamente para ponerse a la par de los cambios y nuevos hábitos de consumo que la industria sufre. Un ejemplo de ello es que la cerveza *Michelob Ultra*, que es la cerveza de bajas calorías y carbohidratos dirigida a consumidores atléticos y activos, se ideó y lanzó en tan sólo seis meses (Orleans & Siegel, 2017).
- 2) Talento: *AB InBev* cuenta con colaboradores expertos que han estado en la empresa por muchos años. Ahora se requiere cambiar el enfoque y capacidades de este talento, para que no sólo desarrollen actividades operativas, sino que analicen los datos y puedan tomar decisiones en base a ello. La experiencia y conocimiento que tienen los empleados es de extrema importancia, ya que ayuda a darle significado más realista a los datos obtenidos por los sistemas y plataformas electrónicas.

- 3) Liderazgo: el CEO de *AB InBev*, Carlos Brito, sabe que la compañía se ha dedicado a crecer exponencialmente y han sido exitosos, pero la industria cervecera está sufriendo una transformación que exige mayor digitalización, mercadotecnia y productos personalizados, análisis de datos, productos premium, entre otros. Brito creó una unidad de negocios nueva llamada Organización Disruptiva de Crecimiento. Esta organización liderada por Pedro Earp es la encargada de hacer frente a todas las nuevas tendencias de mercado a través de proyectos innovadores (Orleans & Siegel, 2017). Brito está en el proceso de transformar a la organización para hacer frente a los retos de un mundo volátil y cambiante.
- 4) Innovación: *ZX Ventures* es el equipo encargado de detectar cambios en la industria y mercado, definir si los cambios traen amenazas u oportunidades y definir acciones para hacer frente a los cambios. Estas acciones se realizan a través de proyectos innovadores por ejemplo *Ratebeer*, que es un programa que detecta los productos en tendencia de cada región y en base con ellos diseña portafolios ideales para cada área. Además, (Orleans & Siegel, 2017) se lleva a cabo un programa de incubación, donde los colaboradores presentan soluciones a los principales retos de la compañía a ejecutivos. Un tercio de estos proyectos ha obtenido recursos para realizarse.

Estas capacidades que *AB InBev* ha ido desarrollando desde 2017 (Orleans & Siegel, 2017), la convirtieron en una organización ágil que puede adaptarse a tiempos de incertidumbre y volatilidad lo mejor posible, como fue en la pandemia *COVID 19*.

#### *1.3.4 Estrategia de Innovación de AB InBev frente a los retos de COVID 19*

La necesidad de las organizaciones de desarrollar capacidades dinámicas nunca fue tan visible como en el 2020 cuando la pandemia *COVID 19* impactó a todo el mundo. De un día para otro

las organizaciones tuvieron que cambiar sus formas de interacción entre colaboradores, socios y clientes, cerrar tiendas y fábricas, esperar por materia prima debido a la detención de su producción o bloqueo en transportación, así como cambios en hábitos de consumo y un mundo en el que la prioridad número uno era salvar vidas.

Varias de las iniciativas de innovación de *AB InBev* le ayudaron a enfrentar los retos que surgieron gracias a la pandemia. Por ejemplo, las plataformas de comercio electrónico que sirvieron como sustitutos cuando las personas no podían salir de su casa. De igual manera los ingredientes y herramientas que ofrecen para hacer cerveza en casa ayudaron a estar preparados para las actividades que se realizaron en la cuarentena de encierro (Orleans & Siegel, 2017). Sin embargo, la pandemia despertó un interés entre los consumidores por su salud, el medio ambiente y el bienestar de su comunidad.

así pues, el consumo de cerveza o alcohol no es recomendado por los especialistas en salud, y a pesar de que existan con menos calorías o sin alcohol, aún se pone en duda que tanto influyen las bebidas alcohólicas en el alto índice de comorbilidades en el mundo. Por otro lado, la escasez de recursos naturales gracias al consumo humano ha despertado alertas. Cada vez más un mayor número de consumidores buscan productos que garanticen un menor impacto al medio ambiente.

En los últimos años el mercado estadounidense ha presentado bajas considerables en el consumo de cerveza tradicional como *Budweiser*, contrario al incremento exponencial que presentó la cerveza de bajas calorías y carbohidratos *Michelob Ultra*. Esto habla de consumidores que buscan cerveza con características únicas de acuerdo con su estilo de vida. Por esta razón, *ZX Ventures* ha creado una unidad especial para desarrollar variedad de cervezas

especiales con las que cualquier tipo de consumidor se pueda identificar (Orleans & Siegel, 2017).

A pesar de las distintas iniciativas de *AB InBev* relacionadas a economía circular, acción climática e innovación sostenible, aún se critican las grandes cantidades de agua que se necesitan para producir cerveza y como hay un desgaste considerable de los mantos acuíferos en las zonas cercanas a las plantas de cerveza. Otro despertar de los consumidores surgió en cuanto al bienestar de la comunidad en que viven. El cierre de fábricas, escuelas, negocios y trabajos orilló a los consumidores a buscar productos o servicios locales o incluso a hacer los productos en casa.

El consumo local es un movimiento que presume un bienestar a pequeñas y medianas empresas de la comunidad y pone como enemigo a las grandes, ya que solo obtienen beneficios financieros sin regresar nada a cambio. *AB InBev* puede tomar distintas iniciativas para apoyar a las comunidades donde está presente, además de otorgar buenos trabajos, también puede contratar proveedores locales en su mayoría, crear espacios de convivencia como bares, apoyar escuelas públicas, instituciones de salud y así contribuir de cierta manera al bienestar común.

Por otro lado, el comercio electrónico o venta en línea ha aumentado significativamente en países desarrollados, sin embargo, esta tendencia aún no se puede generalizar debido a la dependencia en tecnología y recursos que países en desarrollo pueden carecer. Aquí es donde las tiendas y lugares físicos donde se ofrecen los productos siguen siendo claves, pero esto no significa que no puedan beneficiarse de análisis de datos. Se pueden obtener y analizar una mayor cantidad de datos desde los sistemas de los lugares físicos y utilizarse para mejorar tanto la cadena de suministro como en la oferta de acuerdo con las preferencias de la región.

Durante la creación de *ZX Ventures*, el negocio y los gerentes principales de *AB InBev* vieron una amenaza, ya que implica varios cambios no sólo en la manera de hacer las cosas, sino en la cultura y formas de pensar (Orleans & Siegel, 2017). Esta forma de pensar puede frenar el éxito que se pretende alcanzar con la innovación de *ZX Ventures*; no se debe hacer una separación marcada de la nueva unidad de negocio. Las unidades existentes y las nuevas deben trabajar en conjunto para cubrir los cambios que presenta la industria cervecera, de lo contrario se quedarán muy atrás.

Los grupos que *ZX Ventures* debe priorizar son el de comercio electrónico y experiencia de marca. Actualmente los consumidores buscan obtener productos o servicios con el menor esfuerzo posible. Además de la conveniencia en la compra, las plataformas electrónicas ayudan a recaudar datos que permiten conocer mejor el perfil de los consumidores y ofrecerles productos de acuerdo con sus preferencias, incrementando la tasa de conversión. Hoy en día *AB InBev* tiene las marcas más consumidas en el mundo, no obstante, los consumidores pueden percibir que no tienen un trato personalizado. Por esta razón, la experiencia de la marca cobra relevancia puesto que al tener datos y tener un marketing personalizado se mejora la relación con el consumidor.

Sin embargo algo a favor es que la pandemia de *COVID 19* aisló a muchas personas quienes después de estar encerradas en sus hogares o convivir con un número limitado de personas durante más de dos años, ahora buscan volver a relacionarse con personas y ser parte de una comunidad. *AB InBev* al ser una marca internacional reconocida puede crear eventos sociales locales, como lanzamiento de productos, clases para hacer cerveza en casa o simplemente reuniones en bares que las personas creen comunidad y se sientan identificadas con la marca.

## **1.4 Estrategias de Crecimiento**

Las empresas hoy en día buscan un crecimiento estable y predictivo para ofrecer a sus inversionistas un precio competitivo. “*Wall Street* y la cultura capitalista celebran y demandan el crecimiento” (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017, pág. 68). Las compañías que disfrutan de este crecimiento constante se caracterizan por ser innovadoras, estables, experimentan diversificando su portafolio, son de adaptación rápida y por lo tanto se mueven más rápido que sus competidores, utilizan adquisiciones para entrar a nuevos mercados, se enfocan en la cultura y cuentan con valores compartidos, mantienen a su talento, no cambian estrategias de negocio frecuentemente, tienen una base de clientes confiable, así como tienen estabilidad en sus líderes principales (McGrath, 2012). Estas características hacen que crecimiento sea sinónimo de éxito y salud en los negocios.

### *1.4.1 Estrategias de crecimiento*

Para que el crecimiento de una firma sea efectivo, se debe tener clara la estrategia de dicho crecimiento para que así las decisiones que se tomen en el día a día lleven a la organización al éxito continuo. Kourdi (2015) define cinco rutas diferentes para alcanzarlo. A continuación, se describen y analizan para obtener un mejor entendimiento sobre cómo aplicarlas en las empresas.

#### *1.4.1.1 Crecimiento orgánico*

La característica principal de este tipo de crecimiento es que el negocio crece usando los recursos que ya tiene (Kourdi, 2015). Esta ruta suele aplicarse cuando el mercado está creciendo, la compañía es visiblemente superior a sus competidores o está entrando a nuevos mercados.

Aun cuando la empresa puede crecer sin realizar algún esfuerzo extra, este crecimiento no es sostenible. Para mantenerlo se necesitan nuevos productos o funcionalidades nuevas de los

productos existentes, entrar a nuevos mercados o expandir las redes de distribución, así como licenciamientos o franquicias.

El crecimiento orgánico depende de las capacidades y manejo de recursos de la firma, buena planeación: y paciencia ya que puede llegar a ser un proceso lento que requiere capacidad financiera para invertir en nuevos proyectos (Kourdi, 2015).

#### *1.4.1.2 Fusiones y adquisiciones*

Según Kourdi (2015) las fusiones y adquisiciones son las estrategias de crecimiento más rápidas, pero también las más riesgosas. El resultado de combinar dos entidades puede ser un éxito ya que se unen fuerzas o puede ser un fracaso al generar un caos en donde cada componente vaya en dirección opuesta. Para evitar el fiasco se debe contar con prudencia, diligencia y liderazgo.

Quienes toman la decisión de realizar una fusión o adquisición pueden tener diferentes motivadores: lidiar con sobrecapacidad, adquirir competidores de industrias geográficamente fragmentadas, expandir nuevos productos o mercados, contar con sustitutos para investigación y desarrollo e inventar industrias nuevas al explotar las que están en decadencia. Una buena planeación así como ejecutar la estrategia correctamente son piezas clave para que el crecimiento exponencial llegue tempranamente (Kourdi, 2015).

#### *1.4.1.3 Alianzas estratégicas, asociaciones y negocios conjuntos*

Esta estrategia puede ser vertical con empresas que están dentro de la misma industria, pero en diferentes etapas de la cadena de valor; u horizontal que incluye colaboración de organizaciones que pertenecen a la misma industria.

Las negociaciones en las alianzas o asociaciones pueden incluir el acceso a ciertos recursos fuera de alcance a cambio de un porcentaje de participación en las ganancias. Definir claramente los términos y condiciones desde un inicio es fundamental para el éxito de esta



estrategia. Las razones que llevan a las compañías a creer de esta forma pueden variar desde reducir riesgos en mercados inciertos, compartir el costo de inversiones de capital en escala o inyectar espíritu emprendedor a corporaciones maduras (Kourdi, 2015).

#### *1.4.1.4 Diversificación*

Esta estrategia se define por moverse hacia algo nuevo, puede ser un producto que entra a un mercado existente, o uno existente que penetra a un mercado nuevo. Los motivos por los que se busca esta estrategia varían desde remover dependencias sobre un solo producto o mercado, mejorar la percepción del negocio, mejorar la participación del mercado, protegerse de cambios en la industria o minimizar el daño de reemplazar un segmento por uno más rentable (Kourdi, 2015).

#### *1.4.1.5 Especialización*

Esta estrategia se enfoca en las actividades principales dejando de lado todas aquellas que no pertenezcan a este grupo. Los beneficios son dirigirse y fortalecer todos los recursos en una sola actividad. Para que esta estrategia sea exitosa, es necesario realizar la actividad de enfoque considerablemente mejor que los competidores (Kourdi, 2015).

Así pues, dependiendo de las características actuales y los objetivos de la organización a largo plazo, cada empresa define una o varias estrategias a seguir y en base a ella o ellas toma decisiones en las actividades diarias que le permitan crear un crecimiento sostenible y constante que satisfaga las necesidades de los inversionistas.

#### *1.4.2 Estrategia competitiva genérica de Starbucks*

En 1971 se crea *Starbucks Corporation*, empresa global dedicada a la venta de café y otras bebidas relacionadas. La compañía compra, tuesta y vende los granos de este producto. Además, prepara bebidas especializadas del mismo, té y otros alimentos para acompañar dichas bebidas

en tiendas operadas por ellos mismos. Adicionalmente, *Starbucks* vende productos de café y té empaquetados en diversos canales de distribución, cómo lo son tiendas con licencia y supermercados (EMIS Profesional, 2021).

Al tres de octubre de 2021 *Starbucks Corporation* operaba en 84 mercados y contaba con 33,833 tiendas de las cuáles el 51% son operadas por la compañía y el 49% son de franquicia. De estas, el 49.7% se encuentran en Estados Unidos de Norteamérica y el 50.3% en el resto del mundo (Starbucks Corporation, 2022).

Desde un inicio *Starbucks* basó su estrategia competitiva en ofrecer productos de calidad que simularan el estilo de los expresos italianos. Al mismo tiempo que creó la experiencia *Starbucks* que pretendía ofrecer a los clientes una vivencia similar a la que tendría una persona que visitara una barra de una cafetería típica italiana. De esta manera la empresa ambicionaba a convertirse en el tercer lugar de preferencia para sus compradores, después de su hogar y su lugar de trabajo, logrando ser un lugar recurrentemente visitando por su clientela, generando alto grado de lealtad entre los mismos (Hess & Eriksson, 2010).

Conforme a las estrategias genéricas mencionadas por Porter (1980), *Starbucks* sigue la estrategia de diferenciación enfocada ya que los clientes aprecian el valor agregado de la calidad de sus productos, así como de la experiencia *Starbucks* por la cual están dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero en comparación a un café de algún otro establecimiento.

### *1.4.3 Estrategias de crecimiento de Starbucks*

Una vez que *Starbucks* había consolidado un producto de calidad y la experiencia *Starbucks* en el mercado, el crecimiento orgánico se empezó a dar ya que las tiendas tenían más clientes. Esto al contrario de ser bueno, comenzó a afectar negativamente la experiencia, ya que los compradores hacían filas más largas. Por ello Howard Schultz, su fundador, decidió abrir tiendas

cercanas, lo cual ayudó a disminuir el tiempo de espera, ya que la clientela de una sola tienda se repartía ahora en dos, y a adquirir nuevos clientes que estaban más cercanos a la segunda tienda (Hess & Eriksson, 2010).

Así es cómo desde 1988 Starbucks se encuentra en un crecimiento acelerado al abrir más tiendas. Sin embargo estas debían cumplir un estricto criterio de selección, basándose en características no sólo demográficas de la zona, sino en el estilo de vida de las personas que viven en la misma, buscando ciertos patrones de comportamiento que concuerden con el perfil de clientes de *Starbucks*. Dichos criterios hicieron la diferencia para que en vez de sobresaturar el mercado con un mayor número de establecimientos, se asegurará un incremento en la adquisición de nuevos compradores reflejado en mayores ventas (Hess & Eriksson, 2010).

En el año 2000 Schultz deja el liderazgo de la compañía y da paso a Orin Smith, quien comienza a realizar cambios en la estrategia de crecimiento, al querer optimizar los procesos de espera usando máquinas de café automatizadas y diversifica la oferta de productos expandiendo el menú de comida. Esta estrategia no parece afectar considerablemente el crecimiento, pero se comienzan a ver signos de problemas en *Starbucks*. Es aquí donde en el 2005 llega Jim Donald, quién toma decisiones como reacción a los problemas que se comienzan a visualizar y no con una estrategia aspiracional, por lo que la experiencia *Starbucks* se ve ampliamente afectada (Hess & Eriksson, 2010).

Donald reforzó la estrategia de crecimiento de diversificación alejándose de las actividades esenciales de la firma. La comida, los granos de café, la mercancía y las franquicias tomaron fuerza bajo el nuevo liderazgo de *Starbucks*. Se procuraba así obtener un mayor porcentaje de participación en el mercado acotando cada segmento posible, en adición a las bebidas de café que eran el diferenciador de la marca (Hess & Eriksson, 2010).

Adicionalmente Donald continuó con la estrategia de apertura en Estados Unidos y el resto del mundo, presentando una meta agresiva de número de establecimientos a abrir a 15,000 para generar mayor confianza entre los inversionistas. Sin embargo, para alcanzar dicha meta fue necesario relajar las restricciones impuestas en la época de Schultz, abriendo tiendas en lugares donde vivían personas con ingresos menores a los que usualmente consumían productos de *Starbucks* (Hess & Eriksson, 2010).

La diversificación no dio los resultados esperados, por lo que en 2008 Schultz regresó al mando de la compañía y retomó la estrategia de especialización que ayudó a *Starbucks* a crear una base de clientes leales en todo el mundo. Schultz decide cerrar las tiendas que no eran rentables en Estados Unidos y aumentar la presencia internacional. Descontinuó los menús de comida, para enfocarse en su diferenciador que eran las bebidas de café de alta calidad. Conjuntamente se retomó la importancia en los valores y la cultura de sus colaboradores, confiando en que estos ayudarían a mejorar la percepción de los clientes en la calidad del servicio que recibían al visitar las tiendas de *Starbucks* (Hess & Eriksson, 2010).

Actualmente *Starbucks* ha implementado otras estrategias de crecimiento como alianzas globales con empresas como *Nestlé*, *PepsiCo, Inc.*, *Tingyi-Ashi Beverages Holding Co., Ltd.*, *Arla Foods* *amba* y otras, quienes le apoyan en los productos envasados que se ofrecen tanto en tiendas propias como en supermercados. Así se refleja la estrategia de especialización al dejar que lo que no es parte de su producto principal como bebidas y la experiencia *Starbucks* sea cubierto por expertos (Starbucks Corporation, 2022).

#### *1.4.4 Problemas en la ejecución de la estrategia de Starbucks*

El problema con la ejecución de la estrategia de crecimiento de *Starbucks* es que no se basó en su estrategia competitiva genérica que es diferenciación; los clientes de *Starbucks* valoran el

producto y servicio de alta calidad que se les ofrece. Esto era algo que Schultz tenía muy claro ya que sus decisiones se basaban principalmente en estos dos factores. Sin embargo, cuando se cambió de liderazgo el objetivo primordial era crecer, dejando de lado el enfoque en el cliente.

Por ello se tomaron decisiones mencionadas en la sección anterior que resultaron negativamente en la deterioración de marca. Por ejemplo, al utilizar máquinas de café automatizadas los tiempos de espera eran reducidos, sin embargo, la relación entre el cliente y el barista era interrumpida. Otro ejemplo es que al disminuir los requisitos tomados en cuenta al escoger el lugar para abrir una tienda, las personas cercanas a las nuevas ubicaciones son personas con menores ingresos a los que tenían los clientes leales de *Starbucks*, y por lo tanto era más probable que estas personas prefirieran un café de la competencia como *Donkin Donuts* o *McDonalds*, ya que se enfocan en el costo y no en la calidad del producto y servicio.

Todas estas decisiones deterioraron no sólo a la marca, sino a las finanzas de la empresa. Del año 2000 donde el CEO era Schultz al 2007 donde el CEO era Donald, el número total de tiendas pasó de 3,221 a 12,832 y las ganancias incrementaron de \$ 2.2 billones de dólares a \$7.9 billones de dólares. Esto parece ser un buen indicador de crecimiento, sin embargo la deuda a largo plazo pasó de \$6.5 millones de dólares a \$550 millones de dólares (Hess & Eriksson, 2010). Mostrando que el hecho de que *Starbucks* se diversificara en productos como alimentos, mercancías y franquicias no necesariamente generaba las ganancias deseadas y resultaba en más costos reflejados en una compañía más endeudada.

#### *1.4.5 Lo que pudo ser diferente*

*Starbucks* era una empresa que había probado un modelo de negocios exitoso diferenciándose de sus competidores al ofrecer un producto de calidad diferente al resto agregando una experiencia de servicio al cliente que enfatizaba aún más la calidad del producto. Esto lo hizo que fuera

creciendo orgánicamente, ya que estaban 100% enfocados en los consumidores. Sin embargo, cuando la corporación enfocó dicho crecimiento solamente en los números, es decir aumentar la cantidad de tiendas en porcentajes de dos dígitos e incrementar su participación en el mercado, perdieron su esencia al perjudicar no sólo las ventas, sino la percepción y lealtad que los clientes tenían sobre ella.

El liderazgo es esencial para que una estrategia de crecimiento sea exitosa; cuando *Starbucks* estaba bajo el mando de Donald, quien venía de *Walmart*, que es una compañía caracterizada por enfocarse a las masas y los bajos costos, la estrategia de crecimiento se vio dirigida hacia volúmenes de venta al abrir grandes cantidades de tiendas, sin importar si de verdad significarían un aumento de ventas para la compañía. Cuando la organización volvió al mando de Schultz, el crecimiento buscado era sostenible, disciplinado y rentable. Se buscaron nuevas iniciativas de innovación, calidad y productividad sin comprometer la calidad del producto y enfocándose en la excelencia del servicio que caracterizaba a la experiencia *Starbucks* y que la firma hace notablemente mejor que sus competidores (Hess & Eriksson, 2010).

#### *1.4.6 Conclusiones caso Starbucks*

Cuando se habla de crecimiento se piensa en grandes compañías que aumentan sus ganancias en grandes porcentajes año con año y se relaciona con una empresa exitosa. Sin embargo, siempre debe ser sostenible, disciplinado y rentable. Cómo se retrata en el caso *Starbucks*, no debe comprometer la calidad del producto o la relación entre el cliente y la firma.

Es común que una corporación tenga clara su estrategia genérica competitiva y la aplique exitosamente, sin embargo al momento de crecer no sepa mantener su ventaja y pierda las características que la llevaron al éxito. Aquí es donde entran las estrategias de crecimiento que de

acuerdo con los objetivos que se quieren alcanzar con el desarrollo y las características actuales de la organización, detallan las acciones a seguir para lograrlo, así como mitigar los riesgos de este.

Es crucial que tanto los líderes de la corporación como sus colaboradores estén al tanto de cuál es la estrategia para seguir y así que puedan tomar decisiones con base a ella en el día a día (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017).

## **1.5 Liderazgo estratégico**

Un líder estratégico sabe detectar y capitalizar las oportunidades en ambientes que no son predecibles (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013). El principal reto que enfrenta dicho líder es asegurarse que la organización continúe con su propósito aun cuando se presenten incertidumbres o situaciones no planeadas. Para esto es necesario que la cabeza de la empresa se asegure que la firma cuente con las capacidades requeridas para adaptarse a clientes y mercados que cambian frecuentemente, así como aprovechar las oportunidades tecnológicas que se presenten. Tal aseguramiento se puede lograr con distintas estrategias como el desarrollo de nuevos productos, penetración a diferentes mercados, diseño e implementación de distintos modelos de negocio, entre otros (Healey & Hodgkinson, 2017).

El líder estratégico debe contar con múltiples habilidades y capacidades, ya que la visión y estrategia que defina debe estar apegada a la realidad interna para que sea entendida por cada miembro de la firma y se consiga ejecutar; así como al entorno e industria en la que se desarrolla. En otras palabras, quien dirige la organización debe enfocarse en definir: qué se quiere y qué no; la ideología en la que se fundamentará la toma de decisiones; la confianza entre los colaboradores de la empresa y las tareas necesarias para ejecutar la estrategia (Boaz & Fox, 2014).

### *1.5.1 Crear o destruir la estrategia al tomar decisiones gerenciales*

Los altos directivos de una empresa pueden definir un rumbo claro y preciso para la misma. Sin embargo, ellos no son quienes llevan a la organización a esa dirección. Más bien los gerentes divisionales y gerentes operativos la dirigen a través de las oportunidades que toman o dejan pasar en su día a día. Para ser más exactos la estrategia toma vida al momento de asignar recursos a las distintas políticas, programas, personas e instalaciones en todos los niveles (Bower & Gilbert, 2007).

De acuerdo con Bower y Gilbert (2007), la asignación de recursos es impactada por cuatro actores principales internos y externos que se detallan a continuación:

- 1) Gerentes generales de nivel medio: el trabajo de estos es traducir los objetivos corporativos a acciones específicas que los gerentes operativos puedan ejecutar, por lo que al crear planes, programas y actividades se lleva a cabo la estrategia.
- 2) Gerentes operativos: son quienes al tomar decisiones en el día a día dirigen y efectúan la estrategia corporativa diseñada por los altos ejecutivos, incluso con acciones innovadores que no se consideraron en el momento de la planeación.
- 3) Clientes: tienen un alto impacto en la estrategia, ya es común que las decisiones de asignación de recursos se basen en peticiones o necesidades a cubrir de los mismos. El poder de influencia en la táctica de la organización se refuerza especialmente cuando la firma cuenta con pocos consumidores.
- 4) Mercado de capitales: la presión de los efectos del mercado en una organización es tal que puede ocasionar tomar decisiones drásticas en muy corto tiempo sin tomar en cuenta la estrategia o los planes a largo plazo. Por ejemplo, el no generar ganancias rápidamente en una región específica posiblemente genere una salida prematura de la misma.



Un líder estratégico debe asegurarse que los gerentes de todos los niveles conozcan y estén alineados con la estrategia general de la organización, ya que ellos son los encargados de ejecutarla diariamente y así obtener en el largo plazo los resultados esperados.

### *1.5.2 Habilidades esenciales del liderazgo estratégico*

Los líderes estratégicos de la actualidad deben contar con un conjunto de habilidades que les permitan llevar a la organización al lugar que desean exitosamente.

Los autores Schoemaker, Krupp y Howland (2013), han identificado seis habilidades que permiten a los líderes navegar exitosamente en un ambiente impredecible que a continuación se describen:

- 1) Anticipar: los líderes estratégicos se encuentran constantemente buscando señales de cambio que pueda irrumpir tanto a la organización interna como al ambiente externo. Para ello escuchan activamente y participan en conversaciones con clientes, competidores y aliados para obtener diferentes perspectivas.
- 2) Retar: cuestionar al *estatus quo* es un elemento clave para que la organización vaya más allá de lo convencional, por lo que se debe desafiar todo aquello que se considere verdad absoluta y buscar distintos puntos de vista al momento de tomar decisiones. Tener una mente abierta, coraje y paciencia son características primordiales con las que debe contar un líder estratégico.
- 3) Interpretar: esta habilidad se refiere a estar perceptivo a recibir y sintetizar cualquier información recibida; reconocer patrones, rechazar ambigüedades y estar en búsqueda constante de información nueva. De igual manera es necesario no sólo reconocer hechos y estadísticas sino identificar sus implicaciones.

- 4) Decidir: durante tiempos de presión y crisis los líderes no deben tomar decisiones apresuradas limitadas a proceder o no. Aún en estos momentos, se debe seguir un proceso robusto e informado en el que se consideren las implicaciones de cada decisión, así como asegurar que están alineadas a los planes de corto y largo plazo.
- 5) Alinear: crear un ambiente donde las distintas partes involucradas tengan algo en común sin importar sus distintas agendas o puntos de vista. Para crear este tipo de acuerdos se requiere tener un ambiente con comunicación proactiva, crear confianza, así como un involucramiento frecuente de todas las partes.
- 6) Aprender: siempre es necesario buscar lecciones en éxitos y fracasos. Los fracasos en específico se deben estudiar abierta y constructivamente para encontrar las lecciones ocultas y evitar repetirlos.

Un líder que cuenta con todas estas capacidades y las aplica para dirigir una organización, está preparado para manejar cualquier situación imprevista y asegurarse de que si empresa sea exitosa.

### *1.5.3 Limitantes del liderazgo estratégico*

Cuando los directores generales llegan a la cúspide de su carrera se dan cuenta que no es el final de esta, sino tan sólo el inicio, ya que la tarea es más retadora de lo que parece y tiene más limitaciones de las esperadas. Mantener a la organización operando es solamente una pequeña parte del trabajo para el que ha sido asignado (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

Los resultados obtenidos dependen no sólo de las capacidades propias ni del conocimiento obtenido de la organización, sino de múltiples factores sobre los que no tiene control. El comportamiento de la bolsa de valores, el escrutinio público, trabajar con la junta

directiva e incluso la elección de las personas que formarán parte del grupo de altos directivos juegan un papel clave en el desempeño de una empresa. Adicionalmente el CEO debe asimilar que no puede tener control y visibilidad sobre cada área y actividad realizada en la corporación, por lo que debe confiar en sus subordinados para la toma de decisiones, especialmente en las unidades operativas (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

El CEO debe aprender a manejar el contexto de la organización en lugar de enfocarse en las operaciones diarias, por es necesario generar un ambiente de confianza para delegar estas tareas. Primeramente, se debe comunicar claramente la estrategia a seguir a toda la organización, seguido por establecer procesos, cultura y valores; y finalmente seleccionar y dar mentoría a las personas claves. De igual manera es imprescindible que mantenga un buen balance entre el trabajo y su vida personal para tener una mente clara y libre de distracciones al momento de tomar decisiones (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004) (Mira Inform, 2022).

#### *1.5.4 Yvon Chouinard – Ejemplo de liderazgo estratégico*

Yvon Chouinard es un claro ejemplo de líder estratégico, ya que durante su gestión al frente de *Patagonia*, siempre tuvo una meta y visión claras: priorizar la responsabilidad social y sostenibilidad del medio ambiente sobre la rentabilidad financiera. Chouinard convirtió a *Patagonia*, una de las marcas de ropa más reconocidas por su enfoque de cuidado al medio ambiente y al bienestar común (Mira Inform, 2022).

Desde muy temprana edad Chouinard se destacó por su gusto por la escalación de montañas y por hacer el mismo el equipo que usaba. En 1965 creó *Chouinard Equipment* junto con uno de sus compañeros escaladores Tom Frost. Para 1970 se había convertido en uno de los principales proveedores de equipo de escalación en Estados Unidos, sin embargo, sus productos dañaban a las rocas, por lo que decidió minimizar el desgaste al reducir la producción y buscar

alternativas para realizar el producto sin afectar a la naturaleza (Patagonia, 2022). Esta fue la primera decisión que tomó Chouinard a favor del medio ambiente, la cual definiría su estilo de liderazgo.

Chouinard tiene claro que un liderazgo efectivo se lleva a cabo a través de sus colaboradores, así que en lugar de darles órdenes trata de contratar a personas apasionadas y buenas en lo que hacen y les da libertad para hacer tomar decisiones y hacer su trabajo. Para reforzar esta medida, cada gerente de división es el encargado de vender sus productos, por lo que estos son encargados de tomar todas las decisiones que creen que favorezcan a la rentabilidad de estos (Welch, 2013).

La asignación de recursos a programas que apoyan el cuidado del medioambiente y el bienestar social es prioridad en *Patagonia*. Por ejemplo, en 1981 fueron pioneros en ofrecer a sus trabajadoras guardería dentro de sus instalaciones. También asignan el 1% de sus ventas anuales a 650 organizaciones ambientales. Finalmente han asignado recursos a la creación de la Asociación de Trabajo Justo junto con Nike, la cual tiene como objetivo auditar las prácticas de trabajo que se llevan a cabo en distintas empresas (Welch, 2013).

Buscar ideas del ambiente exterior para llevarlas dentro de la compañía y forzar el cambio, es lo que Chouinard considera cómo su trabajo principal. El observa constantemente a las compañías billonarias que ofrecen productos similares o sustitutos tratando de detectar señales importantes de cambio para planear cómo puede *Patagonia* mantenerse competitiva frente a ellas (Welch, 2013).

En palabras de Chouinard (2013), “me considero un emprendedor que llega con ideas salvajes y locas y las avienta a la gente para que las hagan realidad”. Por ejemplo, un día pidió que le hicieran un sombrero que no se le cayera. Su equipo comenzó a trabajar en prototipos de

lo que posteriormente se convirtió en un producto oficial de *Patagonia* (Welch, 2013). Así se demuestra el reto que le da a su gente para crear cosas nuevas, así como la confianza que tiene en ellos de crear lo que pareciera imposible.

*Patagonia* tiene una campaña en la que pide a sus clientes ser conscientes de su consumo y pensar dos veces antes de comprar una pieza de ropa, e incluso se ofrecen a reparar las prendas que lo requieren para extender su tiempo de uso. A pesar de que esto puede significar pérdidas financieras para la compañía, Chouinard considera que la decisión de invitar a los clientes a que reflexionen sobre lo que compran va alineada al compromiso con el medio ambiente de la empresa, e incluso ha incrementado las ventas (Welch, 2013).

La forma en que Chouinard alinea a distintos individuos para que tomen un consenso, les comunica el porqué es necesario tomar una decisión y cómo beneficiaria a la compañía, y con esta información confía en el dictamen que tomen los altos ejecutivos, gerentes y las personas que le reporten a estos (Welch, 2013).

*Patagonia* fue acusada por activistas en pro de los derechos de animales de obtener su desplumar a los gansos vivos para utilizar sus plumas en la ropa. Cuando se investigó que estaba sucediendo se descubrió que no era cierto, sin embargo, a los gansos se les daba paté de hígado, lo que está en contra de los valores que promueve Chouinard. Con el objetivo de ser lo más transparente posible, esta información se dio a luz y se buscó otra fuente de materia prima. Adicionalmente se implementó un riguroso proceso de revisión de fábricas para evitar que se lleven a cabo prácticas que no están de acuerdo con los ideales de *Patagonia* (Welch, 2013).

Finalmente, Chouinard prioriza su vida personal al salir de la oficina a las tres de la tarde, para dedicar tiempo a actividades personales cómo pescar y proyectos secundarios que lo

mantienen activo pensando no sólo en su organización. Dichas actividades le permiten tener una mente fresca y enfocarse en las decisiones benéficas para *Patagonia* (Welch, 2013).

### *1.5.5 Conclusiones liderazgo estratégico*

Un líder estratégico es aquel que crea una visión clara sobre a donde debe llevar a la compañía u organización que dirige. Una vez establecida, se debe crear la estrategia a ejecutar y comunicarla con todos los miembros de la organización para que se lleve a cabo. Dicha estrategia debe considerar factores internos y externos. Por ello es por lo que el líder debe requerir ciertos conocimientos y capacidades para que las tareas a realizar sean apegadas a la realidad. Además, debe crear un equipo de confianza y capaz para que en el día a día tomen decisiones que acerquen a la empresa al lugar en el que se quiere estar.

Es complicado llevar el liderazgo estratégico a la práctica, sin embargo en la historia hay líderes que demuestran cómo al contar con las habilidades necesarias, es posible llevar a una organización al lugar deseado, sin importar el tamaño de esta. Por ejemplo, el CEO de *Starbucks* Howard Schultz, quién siempre ha tenido claro que el valor agregado de su empresa es la experiencia que se le da al cliente al ofrecer un producto y servicio de calidad, por lo que las decisiones que ha tomado han llevado a *Starbucks* a ser una de las organizaciones con más clientes leales en el mundo. Otro ejemplo es Yvon Chouinard, quien siempre ha priorizado el cuidado del medio ambiente sobre cualquier negocio y ha convertido a *Patagonia* en un referente de empresa exitosa con un propósito claro.

## **1.6 Modelos de negocio transformadores y su ética**

Toda organización es un cúmulo de toma de decisiones que busca cumplir los objetivos establecidos, con la finalidad de generar ingresos hacia la compañía. El modelo de negocio es el medio donde se estructura la materialización que canaliza la generación de oportunidades de

negocio que permite obtener ganancias y sirve como herramienta ejecutora de la estrategia (Ricart, 2009).

Los modelos de negocios exitosos son la base de una ventaja competitiva que permite transformar la industria y sobresalir de la competencia. Adicional, permite conocer a los clientes e identificar el valor esperado por el producto o servicio. La implementación debe de considerarse de forma dinámica y evolutiva, ya que las necesidades de los consumidores y los retos a satisfacer se encuentran en constante cambios (Georgy, 2010).

La estrategia de los negocios es la visión de alcanzar los objetivos a largo plazo, para lograrlo, es necesario establecer los diferentes modelos de negocios dentro de la organización. Es posible que dentro de una empresa se tengan diferentes modelos con la finalidad de cubrir las necesidades variables de los clientes.

### *1.6.1 Caso Uber*

*Uber* es una empresa de tecnología que brinda conectividad por medio de su aplicación a pasajeros y choferes. Desde sus inicios en 2008 fundada por Travis Kalanick y Garret Camp tenían claro que no era una organización de transportes, si no una plataforma global que impulsa a ganancias flexibles, movimiento de personas y otros servicios más amplios (Uber, 2023).

La creación de *Uber* surge cuando los fundadores se encontraban en una noche invernal en Paris y no lograron encontrar un taxi disponible para su traslado, en ese momento surgió la idea de crear una aplicación para llamar taxis y pagarlos por el mismo medio (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Originaria de San Francisco, California ha alcanzado a posicionarse en diferentes países a largo de su expansión logrando tener presencia en los cinco continentes (Uber, 2023). La

penetración a los diferentes mercados no ha sido fácil, ya que por parte de los gremios de los taxistas consideran desventaja al omitir pagar licencia de taxistas.

Al paso de los años, *Uber* ha desarrollado nuevos productos logrando satisfacer las necesidades de sus clientes. Se tiene el servicio *UberX* el cual consiste en una modalidad económica, en automóviles básicos y operadores no altamente calificados. En cambio, se tiene *Uber Black* en donde se puede tener coches de lujo y operadores altamente calificados. Adicional, se tiene *Uber pool* en donde se puede compartir el viaje con otros usuarios haciéndolo más económico (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

#### *1.6.1.1 Estrategia Genérica de Uber*

De acuerdo con las estrategias genéricas de Porter (1996), la que ha usado *Uber* ha sido diferenciación enfocada, ya que para utilizarla principalmente se necesita un celular inteligente que tenga datos para solicitar el servicio, por ejemplo, en México solamente 98 millones de personas cuentan con este tipo de dispositivos, esto quiere decir que 28 millones de personas no pueden utilizar este servicio (Statista, 2023).

Además, no cuentan con una estrategia de liderazgo en costos, ya que competencia como *Didi* ofrece los servicios más económicos en modalidades muy similares. A sus inicios *Uber* ofrecía los servicios más económicos que los taxistas, esto duro muy poco, ya que una diferenciación importante era la exclusividad por medio de *Uber Black* y sobre todo a sus inicios seguridad, características que los taxistas tradicionales no tienen.

*Uber* se ha desarrollado en un concepto de economías colaborativas, basado en su modelo de negocios de conectar a la gente por medio de su aplicación para generar movilidad y a su vez producir ingresos. Esto genera cambios culturales, nuevos hábitos de consumo y desarrollo de una red de micro emprendedores, sin embargo, existen desventajas como, falta de regulación y



competencia desleal, generación de monopolios y exclusividad de datos (Rios, Paz, & López, 2018) de los que se hablará posteriormente en la sección.

### *1.6.1.2 Estrategia de crecimiento de Uber*

Realizando un análisis con la matriz de Ansoff la compañía ha utilizado las cuatro estrategias para tener un crecimiento (Paredes, 2021).

- 1) Penetración de mercado: el objetivo de esta estrategia es generar mayor mercado en donde actualmente se encuentran para incrementar ventas con sus productos actuales y obtener nuevos consumidores. *Uber* ha usado esta estrategia por medio de mayor presencia de su marca, realizando promociones de sus servicios o incluso generación de descuentos para el siguiente viaje (Werawatta, 2023).
- 2) Desarrollo de productos: la generación de nuevos productos con el objetivo de cumplir las necesidades de los diferentes mercados. En este caso la compañía ha creado diferentes productos, por ejemplo, *Uber X*, *Uber black*, *Uber pool*, *Uber XL* y *Uber SUV*.
- 3) Desarrollo de mercados: *Uber* ha sido una de las empresas con mayor agilidad en su expansión de mercados, actualmente se encuentran en más de 10,000 ciudades en todo el mundo (Uber, 2023). El desarrollo de cada mercado ha tenido sus particularidades, al ser un negocio disruptivo, no existen los términos legales para cumplir con todas las obligaciones.
- 4) Diversificaciones: consiste en crecer la organización en nuevos negocios que anteriormente no lo manejaban, para este caso *Uber* ha desarrollado nuevas oportunidades, por medio de *Uber eats*, en donde puedes solicitar alimentos de restaurantes que se encuentren en la plataforma y los choferes de *Uber* te llevan los

alimentos. *Uber freight* consiste en conectar transportistas de carga con usuarios que necesitan mover mercancía de un lugar a otro, prácticamente consiste en la conexión que realiza por medio de su aplicación pero ahora ha involucrado movimiento de mercancía o movimiento de alimentos.

Las estrategias implementadas por *Uber* le han permitido mantenerse líder en la industria, sobre todo el no tener activos fijos costosos, como lo son los coches, le brinda la rapidez para explorar nuevos mercados. Adicional, la exploración de nuevos negocios es la punta de lanza para conectar diferentes industrias por medio de su plataforma.

### *1.6.1.3 Modelo de negocios transformador – Uber*

Para transformar una industria se debe tener un modelo de negocios que ligue una nueva tecnología con una necesidad emergente en el mercado. Esta nueva tecnología es transformadora únicamente cuando los competidores o nuevos entrantes la han adoptado y la utilizan (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

Inicialmente el servicio solamente se podría pagar por medio de una tarjeta de crédito, esto limitaba a los usuarios que podían utilizar, ya que se requiere tener un celular inteligente y una tarjeta de crédito. Durante la expansión en la India se enfrentaron a que la mayoría de la población no tenía la modalidad de pago que contemplaban y tampoco teléfono, por lo cual, *Uber* desarrollo en su aplicación utilizar efectivo y regalo los dispositivos electrónicos, con esto amplio sus posibles clientes que podían utilizar su servicio.

A continuación se enumeran las características con las que debe de contar un modelo de negocios que transforme a la industria de acuerdo con estos autores (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016)

- Personalización del producto o servicio: adaptabilidad y personalización conforme a las necesidades de los clientes, logrando obtener precios competitivos por medio de la tecnología.
- Circuito cerrado o usar productos reciclados: modificar el consumo lineal y consumir productos reciclados con el objetivo de reducir costos de materia prima.
- Compartir activos: actuar como intermediario y compartir el activo principal entre el dueño, intermediario y cliente generando una reducción de costos y barrera de entrada.
- Fijar precio basado en el uso del producto o servicio: los clientes realizan el pago solamente cuando se usa el producto o servicio
- Crear un sistema colaborativo: mejora la colaboración con los participantes que interactúan en la misma cadena de suministro logrando reducción de costos.
- Tener una organización ágil que se adopte fácilmente: agilidad para adoptar los nuevos cambios en el mercado.

*Uber* es una empresa que ha transformado a su industria ya que cuenta con cinco de las seis características de modelos de negocio transformadores (Mackay, Migdal, & Masko, 2022):

- 1) Personalización: gracias a su plataforma, *Uber* ofrece un servicio personalizado a sus clientes ya que los lleva en cualquier momento del origen al destino que requieran.
- 2) Activos compartidos: *Uber* no es dueño de ningún automóvil, por lo que los choferes le comparten sus automóviles a cambio de usar la plataforma que les ayude a obtener clientes.

- 3) Precio basado en uso: los clientes de *Uber* pagan únicamente cuando utilizan el servicio y el precio se modifica de acuerdo con el número de viajes que hayan realizado y la distancia recorrida.
- 4) Sistema colaborativo: *Uber* se considera un modelo de negocios colaborativo, ya que gracias a su plataforma une a personas que tienen un automóvil y desean obtener una remuneración con personas que no tienen un automóvil y necesitan trasladarse de un lugar a otro.
- 5) Organización ágil y adaptable: debido a las características únicas que la industria del transporte tiene en cada país, *Uber* ha tenido que adaptar la forma en la que opera en cada país, iterando y probando qué es lo que le funciona a su modelo de negocios en cada región y qué no.

A pesar de *Uber* no cuenta con la característica de circuito cerrado, cubre con la mayoría de las características de un modelo de negocios transformador, y ha cambiado la manera en la que los usuarios buscan un medio de transporte, transformando dicha industria (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

#### *1.6.1.4 Problemas éticos de Uber*

En 2017, Eric Alexander, presidente de *Uber* en Asia, fue despedido por obtener los registros médicos de una mujer que fue violada por un conductor de *Uber* en India; incluso se habló de que Travis Kalanick y Emil Michael, *CEO* y vicepresidente de negocios, tuvieron de igual manera acceso a esa información. Además se reportaron al departamento de recursos humanos, visitas de estos ejecutivos a un bar de mujeres en Corea del Sur. Tratar de ocultar los datos de la víctima de violación, fue una acción desesperada de parte de Alexander, ya que este caso afectó gravemente la reputación de *Uber* en India (Isaac, 2017).

En el 2022, el diario británico *The Guardian* dio a conocer la filtración de 124,000 registros que incluyen correos electrónicos, archivos y conversaciones de entre 2013 y 2017, que demuestran cómo *Uber* cortejaba a políticos de Francia y Países Bajos para que favorecieran su entrada en estos países. Se habla de una inversión de \$90 millones de dólares para apoyar a personas que ocupaban posiciones que permitían reformar leyes a favor de *Uber*. Se destaca la relación cercana de Travis Kalanick con Emmanuel Macron, donde se intercambiaba apoyo económico para su campaña por crear una nueva regulación para los viajes compartidos (BBC Panorama, 2022).

A lo largo de su historia, *Uber* se ha visto envuelto en distintos escándalos y dilemas éticos. Su mentalidad de crecer sobre cualquier cosa y que es mejor pedir perdón que pedir permiso (Mackay, Migdal, & Masko, 2022), resultan en acciones que no van de acuerdo con los valores que la empresa predica cómo hacer lo que es correcto (Uber, 2023). A pesar de que en un inicio *r* se consideró una empresa disruptiva, actualmente se ha convertido en una organización ligada a la deshonestidad y malas prácticas éticas que realiza.

#### *1.6.1.5 Conclusiones caso Uber*

*Uber* es uno de los principales líderes en tecnología que transformó la industria de la transportación al atacar las principales problemáticas que sufrían sus usuarios cómo inseguridad, automóviles en mal estado, tarifas excesivamente altas o falta de disponibilidad del servicio de taxis. Gracias a su plataforma, creó un modelo de negocios colaborativo donde conectó a personas que contaban con un automóvil con quienes buscaban trasladarse de un punto a otro.

A pesar de que *Uber* no creó una nueva necesidad, cambió la forma en que los usuarios encuentran un medio de transporte. Esto ha generado múltiples cambios para los taxistas existentes, quienes no se han quedado con los brazos cruzados al ver que pierden mercado frente

a *Uber*, por lo que han exigido al gobierno y entidades reguladoras que se prohíba o regule el servicio de compartir viajes.

*Uber* quién se caracteriza por su agresividad en su búsqueda de crecimiento, ha optado por realizar acciones que no se consideran necesariamente las correctas. Las cuales van desde seguir operando a pesar de estar prohibidos hasta cortejar a altos funcionarios para que les ayuden a cambiar las leyes a su favor, pero en el momento en que los medios de comunicación las dan a la luz, la empresa pierde credibilidad y confianza de los choferes y usuarios, además de las sanciones económicas que les otorguen los gobiernos.

Actualmente la empresa está realizando distintas acciones que le ayuden a limpiar su imagen y volverse a ganar la aceptación del mercado. Por lo tanto, es difícil creer que los beneficios que en su momento les proporcionaron las acciones moralmente no aceptables, sean mayores a la crisis de imagen por la que han atravesado los últimos años.

## **1.7 Modelo de negocio digital**

Los modelos de negocios digitales, según Cuofano (2023) son los que hacen uso de las fuentes digitales para el beneficio de la empresa en diferentes aspectos, y que estos contribuyan a la generación de valor para esta. Para llevar esta diferenciación de una forma más sencilla hay tres puntos principales que se deben cumplir:

- El negocio deja de existir si no se cuenta con una conexión a internet
- Los usuarios necesitan usar canales digitales para recibir las propuestas de valor.
- Las transacciones de dinero se efectúan de manera digital.

Hoy en día muchas empresas están migrando a un modelo de negocios digital, pero de acuerdo con los autores Linde et al. (2021) existen tres trampas en las cuales un negocio puede caer al momento de tratar de cambiar su modelo de negocio tradicional a uno digital, las cuales son:

- El perseguir este cambio si entender totalmente que es lo que le crea valor al cliente, para este error mencionan que, la manera correcta de actuar es validar que es lo que ellos ven como valor agregado en un modelo digital y con esta base refinar la propuesta de valor a generar,
- El segundo error que mencionan es la falta de entendimiento del proceso que entrega el valor al cliente; ya que este cambia de un modelo tradicional a uno digital, y por esto los negocios deben de estar alineados no solo desde el pensamiento estratégico si no también en la forma operativa de entregarle este valor tomando en cuenta los riesgos y oportunidades de estos cambios.
- Por último, el tercer error mencionado es la falta de alineación de los objetivos financieros, ya que estos necesitan recalcularse y adaptarse a esta nueva plataforma digital, identificando todos los posibles costos y gastos que se puedan tener para realmente validar su factibilidad.

En otras palabras, para que una empresa pueda tener un modelo de negocio digital de manera exitosa deben tomar en cuenta tres aspectos claves, los cuales son; como entregar valor al cliente bajo este modelo, analizando la viabilidad operativa y comprobando que realmente se tiene un beneficio económico y generación de valor al hacerlo.

Si bien la gran mayoría de los productos pueden transformarse y llevarse a un modelo digital por medio de plataformas, no para todos es viable por lo que según Zhu y Furr (2016) proponen una serie de condiciones para hacer exitosa esta migración. Se debe empezar por tener un buen producto el cual tenga una masa crítica de usuarios, esto quiere decir tener un producto consolidado en el mercado el cual este respaldado por una cantidad suficiente de clientes que hagan uso de este.

Como segundo punto a considerar para esta transformación a una plataforma digital es tener un enfoque a que esta debe de cumplir el cometido no solo de crear valor si no de compartirlo, en estos modelos de negocios la creación de valor se da principalmente al conectar a los usuarios y aprovechar su interacción para generar aún más valor, por medio de diferentes tipos de cobros o modelos como pueden ser por publicidad, por cobro de suscripciones, venta de productos en la plataforma, entre otros.

Otro factor para tener en cuenta en esta migración es que el ritmo de transformación o cambio de usuarios del producto a usuarios de la plataforma tiene que ser alto, y esto se consigue mediante tres puntos.

- Proveer un valor adecuado, lo que significa que la plataforma en si genere un valor extra a los usuarios para que les sea atractivo el usarla.
- Seguir con la fidelidad de la marca, lo que la plataforma ofrece debe de estar alineada con las características centrales de la empresa o negocio.
- Hacer a los usuarios partícipes de las posibles mejoras e invitarlos a que ellos mismos las propongan o hasta en ciertos casos ellos las implementen dentro de la plataforma

El último factor para validar en este cambio un modelo de negocio digital es identificar y detener las posibles imitaciones o plagios que alguna otra empresa pueda hacer, y esto se puede hacer al analizar y definir bien cuales son las cosas que van a dar un valor agregado en la plataforma y protegerlo de manera intelectual o con base en firma de contratos de exclusividad o alianzas estratégicas las cuales impidan o dificulten que esa generación de valor pueda ser fácilmente replicada.



### *1.7.1 Historia Etsy*

*Etsy* es una compañía estadounidense de comercio electrónico fundada en 2005 que cuenta con 2,402 empleados. Los artículos que se ofrecen dentro de su plataforma son productos hechos a mano, artesanías y materiales para manualidades en las categorías de hogar, joyería y accesorios, ropa y zapatos, artículos para fiestas, juguetes, coleccionables y arte. Actualmente *Etsy* opera en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia, Francia y Alemania. En 2015 la empresa cotizó por primera vez en *NASDAQ* bajo el símbolo de ESTY (Marketline, 2022).

La plataforma de *Etsy* conecta directamente a artesanos y emprendedores independientes que crean artesanías y artículos creativos con compradores en busca de objetos únicos. Además, ofrece a los vendedores servicios complementarios que les ayudan a posicionar mejor sus productos y generar más ventas (Etsy, 2022).

### *1.7.2 Estrategia genérica y de crecimiento de Etsy*

La estrategia genérica que *Etsy* ha implementado es de diferenciación enfocada, ya que al ser un sitio de comercio electrónico que ofrece productos creativos únicos y hechos a mano; tanto los vendedores como compradores la perciben cómo un lugar donde pueden conseguir artículos exclusivos y los valoran de tal manera que están dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero.

*Etsy* ha implementado la estrategia de fusiones y adquisiciones para crecer con el objetivo de agregar funcionalidad a sus clientes, entrar a otros mercados e incluso adquirir nuevas plataformas para ofrecer otro tipo de productos. En el 2009 anuncia la adquisición de *Adtuitive*, una empresa emergente de publicidad; posteriormente en 2012 adquiere *Trunkt LLC.*, una empresa de venta de artículos artesanales al por mayor. En 2013 compra *Mixel* y *The Lascaux Company, Inc.* quienes cuentan con una aplicación móvil para crear y compartir fotos.

*Jarvis Labs* y *Incubart SAS* es adquirida en 2014 gracias a su sitio similar de comercio electrónico de productos hechos a mano y suministros.

Durante el 2016 *Etsy* adquiere a *Blackbird Technologies, Inc.* con la finalidad de mejorar sus herramientas de búsqueda. En 2019 deciden expandirse al comercio en línea de instrumentos musicales con *reverb.com* y por último en 2021 se esparcen al mercado brasileño con el sitio de comercio electrónico *Elo7*, así como la aplicación social de compras *Depop* (Marketline, 2022).

### 1.7.3 Modelo de negocio digital de *Etsy*

*Etsy* es una plataforma de comercio electrónico que permite que los creadores de productos hechos a mano y artesanías interactúen directamente con compradores que buscan este tipo de productos únicos. Por lo tanto, *Etsy* creó un modelo de negocio digital de *crowdsourcing* cómo plataforma de dos lados. A continuación, se analiza cómo es que lleva a cabo su modelo de negocio (Kholer, 2015):

- 1) Segmentos de mercado: al ser *Etsy* parte de una economía compartida cuenta con dos tipos de clientes; productores y consumidores. Los productores son los artesanos o personas que crean manualidades o productos hechos a mano y que son ya sea vendedores independientes o empresas muy pequeñas. En cuanto a consumidores, son personas que valoran productos únicos y creativos hechos a mano que no muchas personas pueden obtener.
- 2) Propuesta de valor: para los vendedores *Etsy* representa una excelente plataforma para dar a conocer sus productos no sólo locales sino globalmente. Además de la exposición *Etsy* ofrece varios servicios que ayudan no sólo con la transacción monetaria, sino con todo el proceso de venta necesario para un producto. Los usuarios que utilizan *Etsy* para comprar encuentran en productos exclusivos y en

algunas ocasiones personalizados; lo cual ayuda a hacerlos sentir especiales y que están adquiriendo productos que impactan positivamente a un productor en específico o incluso comunidad (Etsy, 2022).

- 3) Canales de distribución: El sitio web de *Etsy* cuenta con 90 millones de compradores y 7.4 millones de vendedores, ofreciendo 120 millones de productos a la venta. De igual manera su aplicación móvil es la séptima aplicación más descargada en la *App Store* (Etsy, 2022).
- 4) Relación con los clientes: a través de su espacio de comunidad para vendedores, *Etsy* comparte información e historias de éxito para que los productores puedan aumentar sus ventas. Así mismo tienen un blog para los compradores con ideas y recomendaciones para crear eventos especiales o cómo utilizar los artículos que compran en su sitio.
- 5) Fuentes de ingresos: *Etsy* cobra una comisión de \$3.85 MXN por desplegar un artículo en su sitio. Además, cobran el 6.5% de la transacción más un cargo de \$10 MXN por el pago. Adicionalmente ofrecen anuncios en sitios externos por un monto adicional. La plataforma tiene dos tipos de membresías para los vendedores: estándar y premium; la primera es gratis y la segunda incluye servicios extra para tener mayor visibilidad en el sitio y mejorar la experiencia de compra a un costo de \$196 MXN al mes. (Etsy, 2023)
- 6) Actividades clave: mantener y mejorar la plataforma del sitio de comercio electrónico que conecta a productores y consumidores es lo primordial para *Etsy*. Adicionalmente lleva a cabo actividades de mercadotecnia, soporte a clientes,

creación y mantenimiento de herramientas y educación para vendedores (Etsy, 2022).

- 7) Recursos clave: la plataforma tecnológica de *Etsy* es su principal recurso, ya que los artesanos independientes o compañías pequeñas no tendrían los recursos para tener un sitio con el alcance y funcionalidades que se ofrecen. Además, gracias a su sitio web, *Etsy* ha creado una comunidad de creadores que comparten recomendaciones para incrementar sus ventas, así como una red de consumidores que usan al sitio de inspiración para crear eventos, decorar su hogar, regalar artículos únicos, etcétera (Etsy, 2023).
- 8) Socios clave: En 2017 *Etsy* anunció una alianza con *Google Cloud* para alojar su infraestructura en la nube. alianzas para adquirir creadores y consumidores. De igual manera tienen alianzas con plataformas de pago y servicios de entrega de pedidos, que les ayudan a completar todos los puntos del proceso de compra (Etsy, 2022).

*Etsy* es una de las compañías que ha logrado crear un modelo exitoso de *crowdsourcing* gracias a sus inversiones para crear una plataforma confiable con la capacidad de realizar millones de transacciones al día. También ha sabido crear una comunidad de creadores de objetos únicos al darles recomendaciones de cómo vender sus productos, así como datos e información de cómo aumentar sus ventas. Por si esto fuera poco, del lado del consumidor *Etsy* ha creado una comunidad en torno a hacer sentir a los compradores que los artículos que adquieren son exclusivos y los ayudan a crear momentos especiales. Estos tres factores en conjunto han creado un modelo de negocios donde se utiliza la tecnología para satisfacer las necesidades del mercado.

#### 1.7.4 Desempeño financiero de Etsy

Las inversiones realizadas en la organización desde el 2019 ha logrado tener resultados positivos. Se realizo una comparación del cuarto trimestre de 2019 y 2022 en relación con los compradores, bajo las siguientes especificaciones (Etsy, 2022):

- Compradores activos: al menos una compra en un periodo de doce meses
- Compradores repetitivos: dos compras o más en un periodo de doce meses
- Compradores habituales: compradores que han gastado más de \$ 200 dólares y realizado compras en más de seis ocasiones en un periodo de doce meses.

Los compradores habituales han tenido un crecimiento de más del 223%, los cuales han creado lealtad con la marca. Adicionalmente, los compradores han incrementado en un 100%, lo cual indica que la publicidad y las búsquedas son más efectivas para los consumidores.

En la ilustración 1, se identifica que los consumidores de *Etsy* son más leales a la marca al convertirse en consumidores habituales, ya que el crecimiento de los compradores repetitivos aumenta solamente un 8 %, sin embargo, estos en general aumentan un 100 % y están realizando mayores compras dentro de la plataforma (Etsy, 2022).

Las inversiones principalmente esta enfocadas al área de ingeniería para sus empleados, de esta manera han logrado que los buscadores sean más efectivos y puedan persuadir en la compra del cliente. Cómo segundo lugar se encuentran las inversiones que se hacen en la mercadotécnica para promocionar la plataforma (Etsy, 2022).

Los ingresos netos del año 2020 al 2021 han tenido un crecimiento del 41 %. Los gastos en mercadotecnia desde el 2017 al 2021 han tenido un crecimiento del 500%, por lo cual va alineado a la estrategia de la compañía. Los intereses han reducido 23 % comparándolo con el

2021, inclusive es su registro contable de intereses más pequeño en los últimos cuatro años, se puede considerar que la empresa cuenta con un crecimiento de manera sostenible.

*Ilustración 1. Cuenta de resultados consolidada*

**Etsy Inc.**

**Cuenta de resultados consolidada**

US\$ en miles

	12 meses finalizados	31 dic. 2021	31 dic. 2020	31 dic. 2019	31 dic. 2018	31 dic. 2017
Ingresos		2,329,114	1,725,625	818,379	603,693	441,231
Costo de los ingresos		(654,512)	(464,745)	(271,036)	(190,762)	(150,986)
<b>Beneficio bruto</b>		<b>1,674,602</b>	<b>1,260,880</b>	<b>547,343</b>	<b>412,931</b>	<b>290,245</b>
Marketing		(654,804)	(500,756)	(215,570)	(158,013)	(109,085)
Desarrollo de productos		(271,535)	(180,080)	(121,878)	(97,249)	(74,616)
General y administrativo		(282,531)	(156,035)	(121,134)	(82,883)	(91,486)
Cargos por deterioro de activos		—	—	—	—	(3,162)
<b>Gastos de funcionamiento</b>		<b>(1,208,870)</b>	<b>(836,871)</b>	<b>(458,582)</b>	<b>(338,145)</b>	<b>(278,349)</b>
<b>Ingresos por operaciones</b>		<b>465,732</b>	<b>424,009</b>	<b>88,761</b>	<b>74,786</b>	<b>11,896</b>
Pérdida por extinción de la deuda		—	(16,855)	—	—	—
Gastos por intereses		(9,885)	(42,025)	(24,320)	(22,178)	(11,130)
Intereses y otros ingresos		2,137	7,102	13,199	8,957	2,394
Ganancia (pérdida) de divisas		13,670	(6,522)	3,006	(6,487)	29,105
<b>Otros ingresos (gastos)</b>		<b>5,922</b>	<b>(58,300)</b>	<b>(8,115)</b>	<b>(19,708)</b>	<b>20,369</b>
<b>Ingresos antes de impuestos sobre la renta</b>		<b>471,654</b>	<b>365,709</b>	<b>80,646</b>	<b>55,078</b>	<b>32,265</b>
(Provisión) beneficio para impuestos sobre la renta		21,853	(16,463)	15,248	22,413	49,535
<b>Ingresos netos</b>		<b>493,507</b>	<b>349,246</b>	<b>95,894</b>	<b>77,491</b>	<b>81,800</b>

*Nota: Tomado de Net (2022)*

*1.7.5 Conclusión modelos de negocio digitales*

Los modelos de negocios deben adaptarse conforme a las necesidades de los clientes, sin embargo, la digitalización no forma parte de todas las organizaciones. Es importante identificar y analizar los consumidores que se encuentren interesados en adoptar innovación tecnológica.

Las consecuencias de un modelo digital aplicado de manera incorrecta serán reflejadas en inversión perdida, costos altos y la falta de ingresos. Es por eso, que las decisiones que generan innovación deben de estar bien sustentadas con la generación de valor que buscan los consumidores.

La personalización y plataformas amigables para los usuarios han generado la conexión entre el usuario y la marca sin importar que no se tenga una comunicación de manera directa, es

por importante, que las herramientas digitales sean de manera efectiva y entendible para los consumidores.

## **1.8 Trabajo desde casa y *burnout***

Desde diciembre del 2019 con el inicio de la pandemia en Wuhan China, la forma de trabajar de la mayoría de las empresas tuvo un cambio radical, de acuerdo con Hudecheck, Siren, Gichnik y Wincent (2020) tan solo en China se tuvo un impacto de más de 215.6 billones de dólares en las empresas de manufactura, esto debido al cierre de estas por dirección de las autoridades para evitar más contagios. Estos cierres a su vez provocaron que la mayoría de los trabajos que tenían la posibilidad de ser ejecutados de forma remota, lo hicieran.

Por esto mismo los autores Hudecheck, Siren, Gichnik y Wincent (2020) proponen, que las organizaciones deben tomar en cuenta lo siguientes aspectos: estar preparados para los imprevistos operacionales, estos pueden ir desde falta de flujo de efectivo, por lo que se debe de tener una reserva de para hacer frente a pagar sueldos entre otros, tener posibilidades de proveedores alternos, así como visualizar alternativas a deudas y compromisos de pago que se tengan. Otro de los puntos a considerar en este tipo de situaciones es convertirse en ejemplo y ayudar a la comunidad, en medida de lo posible buscar el ayudar a la comunidad en la que se está manejando.

Por último, las organizaciones se tienen que ir adaptando y generando una infraestructura que soporte el trabajo de manera remota, incluso después de la pandemia la tendencia es que esta modalidad permanezca, debido a los beneficios que genera tanto para la empresa como para los empleados. Los líderes deben de entrenarse para ser capaces de manejar las actividades de sus empleados a distancia y que se respeten los horarios o las horas laborales. Identificar los empleados clave para la continuidad del negocio y verificar que ellos están listos para este tipo

de trabajo remoto, así como tener un plan de emergencia en caso de que vuelva a ser necesario y mandatorio que todos estén desde casa.

### *1.8.1 Retos del trabajo remoto*

El trabajo de forma remota no solo tiene beneficios, también trae consigo dificultades y posibles consecuencias a largo plazo con las que tanto empresas como personas tienen que lidiar, algunos de los retos que hoy en día se enfrentan son los siguientes (Lowy, 2020):

- 1) Comunicación impersonal: la comunicación que se tiene de manera remota es mucho menos efectiva que la que se puede tener cara a cara, lo cual dificulta y detiene las actividades de la empresa, para esto se aconseja que se tengan video llamadas (efectivas) o incluso mandar mensaje en formato de video.
- 2) Juntas innecesarias: para compensar la falta de control relativa que se tiene al no contar con todos los empleados en la oficina muchos jefes tienen a sobrecargar a los empleados de juntas, las cuales no generan ningún valor agregado, por lo tanto, se recomienda que para cada junta se tenga una agenda, se valide que no puede ser sustituida por un correo y se motive a la gente a no depender de una reunión para comunicar asuntos de importancia.
- 3) Pérdida de la transmisión informal de conocimiento: este reto normalmente es complicado de medir o de saber exactamente lo que se está perdiendo, pero es un hecho que la transmisión de buenas prácticas, forma de resolver problemas y *tips* en general, los cuales normalmente se daban de manera informal en el trabajo, se ven mermados al no contar con espacios de interacción común entre los empleados al estar trabajando cada uno de manera remota.



Además de estos puntos, la distracción en casa es inevitable, principalmente para las personas que cuidan de familiares o que necesitan cuidados especiales. Los límites entre la vida personal y profesional se han disminuido, especialmente para quienes viven con su familia, incluidos niños. Por ello las compañías requieren adaptar su forma de trabajo a éstos nuevos retos, algunas formas de hacerlo son (Gratton, 2020):

- 1) Empatizar con el contexto de cada empleado: el estrés y las circunstancias que experimentan cada uno de los empleados varía gracias a su estilo de vida. Los retos que enfrenta una persona que vive sola, son diferentes a los que vive una persona que vive con hijos pequeños. Por ello es por lo que los líderes de las organizaciones deben estar de acuerdo en flexibilizar los horarios de trabajo.
- 2) Promover que los empleados comuniquen sus nuevas normas: al tener cada empleado la libertad de establecer su horario laboral debe asegurarse de que éste se comunique claramente con todo el equipo, especialmente para entender los tiempos de respuesta esperados de cada persona y así reducir su nivel de ansiedad.
- 3) Crear comunidades: es muy probable que los retos que enfrentan las personas que tienen hijos en casa, sean similares a los de otros colaboradores. Por lo tanto, se recomienda crear comunidades dentro de la empresa, para compartir ideas de cómo han solucionado ciertas problemáticas, por ejemplo, recomendaciones para la escuela desde casa.

Así como las empresas deben adaptarse al trabajo remoto, también se requiere que los empleados cambien la manera en que colaboran, por lo que la comunicación y el enfoque en resultados se vuelven elementos clave para enfrentar los retos que el trabajo desde casa trae (Gratton, 2020).

### *1.8.2 Ideas para evitar el síndrome de desgaste profesional*

A consecuencia de la pandemia todas las actividades empresariales cambiaron de los corporativos a los hogares de los empleados. En un inicio las empresas dudaban de la productividad fuera de las oficinas, sin embargo, el impacto sobre este cambio no es la eficiencia sino está enfocado principalmente al síndrome de desgaste profesional (Giurge & Bohns, 2020).

El síndrome de desgaste profesional se ha convertido en un riesgo para las personas que se encuentran laborando de manera remota, ya que estar un solo lugar que tiene una doble función cómo hogar y espacio de trabajo, ha provocado que no se establezcan límites en el lado profesional y personal (Giurge & Bohns, 2020). La falta de colocar límites está generando problemas de salud mental y familiares, existe la presión de ser leales hacia la organización y mejorar la productividad, sin embargo, no tener límites permite que los empleados trabajen fuera de los horarios establecidos.

Para lograr un balance entre la vida profesional y personal existen las siguientes recomendaciones (Giurge & Bohns, 2020):

- Mantener límites sociales y físicos: crear rutinas creativas para mantener las actividades de trabajo en casa de manera satisfactoria. Por ejemplo, a pesar de no ir a la oficina se recomienda vestirse de manera casual y evitar usar el pijama todo el día.
- Mantener los límites temporales como sea posible: capacidad de coordinar el tiempo por medio de los límites temporales establecidos, de esta manera entre el líder de los equipos se logra el entendimiento de los horarios en la que persona se encuentra disponible y entendiendo que comparte otras responsabilidades dentro del hogar.

- Enfocar en lo más importante del trabajo: priorizar las actividades a las importantes y evitar confusiones con actividades urgentes que toman más tiempo, pero no son importantes a largo plazo. Usualmente se hacen las actividades urgentes porque se aparenta que la productividad es mayor.

En la actualidad existen compañías que mantiene el trabajo desde casa ya que les ha dado resultado en temas de producción y sobre todo en economizar gastos fijos. Líderes de las compañías deben de mantener en una disposición con mayor flexibilidad hacia los empleados y no en un régimen exigente de supervisión, siempre y cuando los objetivos se estén cumpliendo.

### *1.8.3 Conclusiones trabajo desde casa y burnout*

El trabajo desde casa es una práctica que las empresas han adoptado desde hace tiempo, sin embargo, no había sido tan generalizado hasta que la pandemia de *COVID 19* obligó a los trabajadores a irse a casa y trabajar de manera remota. Para muchas organizaciones este modelo fue disruptivo, especialmente las firmas en las que los gerentes o directivos acostumbran a observar y controlar de cerca las actividades de sus empleados. Al no tener otra opción, en el 2019 las compañías se vieron forzadas a adaptar el teletrabajo y verlo como un aliado, más que un impedimento.

Las organizaciones que son ágiles y flexibles se han podido adaptar rápidamente, ya que tienen sus objetivos claros y se enfocan en dar valor al cliente y no en el número de horas presentes en una oficina. Además, el modelo de trabajo remoto ha favorecido la colaboración entre personas que se encuentran físicamente en distintos lugares del mundo, gracias a las múltiples herramientas de comunicación tanto escrita como de reuniones virtuales.

Los niveles de estrés se han reducido al disminuir los tiempos de traslado de la casa a la oficina y en la mayoría de los casos los colaboradores tienen más tiempo y energía para dedicar a su familia.

Aunque el tema de la socialización e interacción humana no se puede dejar de lado, las organizaciones pueden crear un determinado número de eventos presenciales al año para que los colaboradores fortalezcan sus relaciones personales favoreciendo el trabajo colaborativo. El trabajo en casa presenta muchos retos, pero si las empresas saben superarlos; puede ser una gran fortaleza.

## **1.9 Conclusiones capítulo 1**

La estrategia de una empresa es el camino por seguir para alcanzar sus objetivos, la cual la diferenciará de sus competidores. Las firmas que se consideran exitosas como *Natura*, *Starbucks*, *Uber* y *Etsy* cuentan con una estrategia clara, la cuál ha sido definida por sus directivos y guía a la organización en las decisiones del día a día.

Sin embargo, el tener una estrategia genérica y de crecimiento clara no es garantía de éxito. Se requieren líderes que cuenten con las capacidades necesarias para tomar decisiones en favor de la organización y que éstas se repliquen en niveles más bajos. Además, el mundo volátil en el que se vive exige estar preparados para pivotear las estrategias definidas en caso de ser necesario. Además el evidente desarrollo tecnológico de los últimos años implica el contar con un modelo de negocios donde se tome ventaja de las herramientas digitales para satisfacer las necesidades del mercado

El estudio de los conocimientos de quienes se han enfocado en la estrategia, así como la experiencia de empresas que han fracasado y atinado en sus decisiones, permite fortalecer las capacidades propias y tomar decisiones con base a la empresa y mercado en que se desarrolle.

## **CAPÍTULO 2**

### ***CAPSTONE Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ANDREWS***

## 2.1 Introducción

En este capítulo se explica el simulador de negocios *Capstone*, el cual consiste en una plataforma donde participan diferentes empresas y se toman decisiones para el correcto funcionamiento de la organización, en temas de investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, recursos humanos, calidad y finanzas. Para la finalidad de obtención de grado la compañía asignada es *Andrews* por lo que se describe también la planeación estratégica de dicha firma.

## 2.2 Introducción Capstone

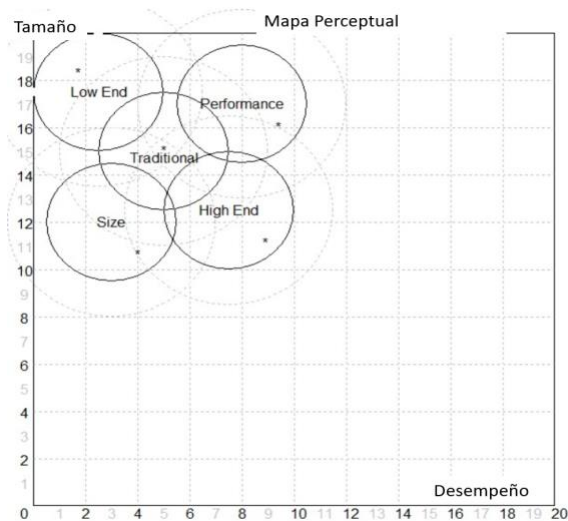
*Capstone* es un simulador de negocios, creado por la compañía *Capsim* fundada en 1985 (CAPSIM, 2023) la cual tuvo un alcance de cerca de 3 mil alumnos en el primer año, después en 1998 *Capsim* se incorpora al modelo de negocio digital y se convierte en un simulador en línea, para el año 2003 ya era usado por más de 250 mil estudiantes los cuales se convirtieron en un millón para el año 2015, con el paso del tiempo se le fueron agregando nuevas plataformas como la de ética y todo esto con la misión de crear una tecnología de simulación la cual sea inmersiva y perspicaz para ayudar a los trabajadores del futuro a tener la experiencia necesaria para crecer y tener éxito (CAPSIM, 2023).

### 2.2.1 Características de la industria Capstone

El simulador *Capstone* comienza con la premisa que un monopolio de gobierno dentro de la industria de sensores fue disuelto, y de él se crean cinco empresas las cuales están en igualdad de condiciones en el primer año de operaciones. Se pueden apreciar cinco tipos diferentes de segmentos o clientes, cada uno de ellos con requerimientos específicos para los sensores que se venden en la industria, estos requerimientos caen dentro de cuatro diferentes atributos (CAPSIM, 2023):

- Precio: es el monto al cual cada industria va a vender los sensores, cada uno de los segmentos tiene ciertas preferencias y rangos, pero todos con el paso del tiempo exigen que estos vayan bajando.
- Edad: es el tiempo que ha pasado desde que un sensor se lanzó como producto nuevo en algún segmento, o cuantos meses o años han transcurrido desde su última mejora.
- Tiempo antes de falla (*MTBF*): es una medida de la calidad de los productos que indica cuantos ciclos de uso puede tener antes de que estos fallen.
- Posicionamiento: esta característica se mide mediante un mapa perceptual donde se grafican dos características, el tamaño de sensor y el desempeño, y conforme pasan los años, las necesidades de cada segmento se van moviendo en busca de mejor desempeño y menor tamaño.

*Ilustración 2. Mapa perceptual de Capstone*



*Nota: tomado de Capsim (2023)*

### 2.2.2 Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado que están dentro de esta industria, como ya se menciona antes, demandan año con año mejoras, tanto en precio como en tamaño y desempeño, cada uno de los de ellos, dentro de los rangos en los que se manejan, los cuales se describen a continuación (CAPSIM, 2023).

- a) *Low End*: las características principales de este segmento es que prefiere sensores baratos, que tengan una edad mayor, de aproximadamente siete años, y con un desempeño bajo y gran tamaño. El elemento al que le dan menos importancia es al *MTBF*, y puede estar en un rango de 12,000 a 17,000 horas antes de que falle.
- b) *Traditional*: los consumidores que pertenecen a este segmento se caracterizan por darle mayor importancia a la edad del producto, empezando con dos años, seguido por un precio modesto, y prefiriendo sensores que estén en el centro del círculo de percepción, es decir con desempeño y tamaño promedio. Al igual que *Low End*, el *MTBF* es la característica a la que le dan menos importancia, pero debe estar en un rango de 14,000 a 19,000 horas.
- c) *High End*: este segmento busca sensores con la última tecnología en tamaño y desempeño y los diseños más novedosos, por lo tanto, dan preferencia a los productos de tamaño más pequeño con un alto desempeño, y que duren de 20,000 a 25,000 horas. El último factor que influye en la decisión de compra de este sector es el precio.
- d) *Performance*: los clientes de este segmento buscan sensores que cuenten con la más alta tecnología que haga duradero al producto. Después del *MTBF*, los consumidores priorizan el desempeño sobre el tamaño. El precio es el tercer factor de importancia



para este sector, finalizando con la edad, ya que buscan de lo más nuevo en el mercado.

- e) *Size*: el tamaño es el factor principal que buscan los clientes de este segmento, prefiriéndolo sobre el desempeño. Se prefieren diseños jóvenes, seguidos por un tiempo antes de falla de 16,000 a 21,000 horas. Los clientes están dispuestos a pagar por productos de tamaño mínimo, ya que el precio es el último criterio de compra.

Cada segmento mercado tiene una tasa de crecimiento diferente cada año, en el primero, *Performance* es quién tiene un desarrollo más alto de 19.8%, seguido por *Size* con una tasa del 18.3%, *High End* cuenta con un 16.2% y *Low End* de 11.7%; finalizando con *Traditional*, quién presenta un 9.2%.

### 2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

De acuerdo con Porter (1980) existen cinco fuerzas que se deben de tomar en cuenta al momento de formular una estrategia competitiva en cualquier empresa, nuevos competidores, competencia en la industria, proveedores, clientes y substitutos.

En *Capstone* una de las fuerzas que predomina más es referente a la competencia en la industria ya que existen segmentos en donde la estrategia es enfocada a un precio de venta bajo con un producto antiguo, por lo cual los volúmenes de venta pueden ser altos, pero es posible que muchas empresas participen en él.

Las barreras de entrada las va a determinar las estrategias que se implementen, ya que el simulador permite llevar un producto de un segmento a otro, sin embargo, esto va a representar costo para la compañía y tiempo de producción. En algunos casos, se podrá perder la venta de ciertos años dependiendo del tiempo de actualización que requiera el producto. Por otro lado, no

hay posibilidad de que entren nuevos competidores ya que es una industria cerrada por lo que esta es la fuerza menos relevante para *Capstone*.

La fuerza referente a los clientes también existe y es alta, ya que las ventas dependen del grado de exactitud hacia las necesidades del cliente y además a qué precio están ofreciendo su producto, en cuanto a la fuerza de los proveedores es baja ya que la cada compañía determina el número de días de pago, sin embargo, entre más largo sea este periodo, mayor tiempo tomará el entregar la materia prima, lo que puede atrasar la producción (CAPSIM, 2023).

Para finalizar, la fuerza que habla sobre productos sustitutos en la industria es nula al ser cerrada, por lo que es irrelevante para *Capstone*.

#### 2.2.4 Reporte Courier

El reporte *courier* muestra los resultados del año pasado iniciando en el año cero, cuando las compañías se encontraban en la misma situación. La finalidad del reporte es brindar información de los mercados, revisar progresos de las compañías, identificar las estrategias y generar oportunidades (CAPSIM, 2023).

Reporte *courier* cuenta con ocho secciones principales:

1. Página principal: resumen general de todas las compañías donde se puede apreciar las ventas, ganancias y los ingresos.
2. Resumen de acciones y bonos: se muestran los precios de las acciones y clasificación de los bonos, así como la tasa de interés para el próximo año.
3. Resumen financiero: el reporte consiste en el balance general y estado de resultado por cada compañía.
4. Análisis de producción: reporta detalladamente por empresa y por producto los gastos de producción, las ventas, las fechas de revisión de cada producto, la capacidad instalada y

en caso de automatizar o vender capacidades. Este reporte es importante para la toma de decisiones de producción y reducción de costos.

5. Informes de análisis de segmentos: por cada uno de los segmentos en donde participan los productos se muestra el resultado de las ventas, las promociones aplicadas, el conocimiento del producto por medio de los clientes y la accesibilidad que ellos tuvieron. Se tiene una relación detallada del tamaño, precio y *MTBF* que se utilizó en el periodo anterior.
6. Informe de cuota de mercado: muestra las ventas totales por cada industria y la demanda que existió en la misma industria, se puede concluir si el mercado está cubriendo su demanda o hacer falta mayor producción. Adicional se puede observar como las empresas posicionan sus productos en los segmentos y cuáles de estos les genera mayor cuota de mercado.
7. Mapa perceptual: muestra como cada uno de los productos se encuentran del punto óptimo por segmento.
8. Otros reportes: se relacionada con recursos humanos y con el área de calidad, estos dos módulos no encuentran activados en todos los periodos.

Al inicio de cada año se analiza los resultados de la compañía y permite revisar la estrategia de la competencia, de esta manera se puede identificar por medio del balance general, flujo de efectivo y estado de resultado la situación financiera de *Andrews* y de la competencia.

### **2.3 Estrategias genéricas de *Capstone***

*Capstone* sugiere seis estrategias genéricas para las empresas que participan en la misma industria generando una competitividad entre las mismas. A través de enfocar los recursos en acciones específicas alineadas a los objetivos establecidos previo a las rondas (CAPSIM, 2023):

- a) Líder amplio de costos: mantiene presencia en todos los segmentos del mercado. La ventaja competitiva de esta estrategia se encuentra en mantener los costos al mínimo en las áreas de investigación y desarrollo (I&D), producción y costos de materiales. Esto le permite a la compañía ofrecer precios por debajo del promedio. Los niveles de automatización son altos para mejorar los márgenes de contribución, así como los altos costos causados por turnos extras.
- b) Amplio diferenciador: está presente en cada segmento del mercado. Distinguir productos con excelente diseño, que sean ampliamente conocidos, así como de fácil acceso es la ventaja competitiva de esta estrategia. Se invierte en Investigación y Desarrollo para mantenerlos nuevos, siguiendo las preferencias del mercado, mejorando el tamaño y desempeño. Esto permite tener precios arriba del promedio y hace necesario aumentar la capacidad para satisfacer la demanda.
- c) Líder de nicho de costos (Baja tecnología): se concentra en los segmentos *Traditional* y *Low End*. La compañía compite con base en el precio por debajo del promedio, por lo que mantiene bajos costos en I&D, producción y costos de materiales. Los niveles de automatización se incrementan para mejorar los márgenes de contribución y evitar altos costos de los segundos turnos.
- d) Diferenciador de nicho (Alta tecnología): se enfoca en los segmentos de alta tecnología que son: *High End*, *Performance* y *Size*. Esta estrategia diferencia sus productos con un diseño excelente, altamente conocidos y fácil acceso. Requiere mantenerlos nuevos por lo que invierte ampliamente en I&D, siguiendo la exigencia del mercado al mejorar el tamaño y desempeño de los sensores. El precio se mantendrá por encima del promedio, con la finalidad de incrementar la capacidad para satisfacer la alta demanda.

- e) Líder de costos con enfoque en ciclo de vida de producto: es un líder de costos que se dirige a los segmentos que se centran en el ciclo de vida los cuales son: *High End*, *Traditional* y *Low End*. Mantiene su liderazgo en costos al disminuir su inversión en I&D, producción y costos de materiales, compitiendo por precio. El ciclo de vida del producto permite recoger las ventas de varios años en cada producto que se introduce al segmento *High End*. Sus sensores comienzan en *High End*, maduran a *Traditional* y terminan como productos *Low End*.
- f) Diferenciador con enfoque en ciclo de vida de producto: al igual que la estrategia anterior, se dirige a los segmentos *High End*, *Traditional* y *Low End*, que son los que ponen gran énfasis en el ciclo de vida del producto. Su ventaja competitiva radica en diseño excelente, amplio conocimiento del producto y fácil acceso. La compañía tiene productos nuevos, por lo que invierte en I&D, para mantener los sensores en el gusto del mercado, ofreciendo mejoras de desempeño y tamaño. El precio se mantiene por encima del promedio, permitiendo incrementar la capacidad para satisfacer la alta demanda.

Es crucial que cada compañía tenga su estrategia bien definida, para tener una ventaja competitiva clara sobre sus consumidores, así como basar sus decisiones en la estrategia genérica.

## **2.4 Planeación estratégica de *Andrews***

*Andrews* es una empresa dedicada a la fabricación de sensores, la cual está comprometida con sus clientes para entregar productos de calidad que ayuden a la solución de sus problemas, a continuación, se presentan la misión, visión y valores de la empresa.

- Misión: ser la mejor empresa de sensores, con productos de alta calidad y con los precios más bajos. El objetivo de la compañía es alcanzar constantemente resultados operativos superiores, respetando los más altos estándares de conducta empresarial.
- Visión: convertir a *Andrews* en la mejor empresa de sensores, por medio de ofrecer productos competitivos a excelentes precios y estando siempre disponibles para el público.
- Valores: respeto a las personas, servicio al cliente, liderazgo y trabajo en equipo.

*Andrews* está conformada por una mesa directiva la cual está a cargo de tomar las decisiones, financieras, de mercadotecnia, producción, I&D, recursos humanos y mejora continua (*TQM*); la junta está conformada por tres personas, las cuales aportan habilidades y conocimientos únicos para entregar productos de calidad a sus clientes.

- Marlen Pescador, graduada de la Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (*ITESM*), cuenta con diez años de experiencia realizando proyectos de tecnologías de información para múltiples industrias entre las que destacan la financiera, venta al detalle y comunicaciones. Actualmente cursa la maestría en administración de empresas en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (*ITESO*).
- León Maldonado: egresado de la Universidad Panamericana (*UP*) de la carrera administración y negocios internacionales, desempeñando actividades en la cadena de suministro relacionado a logística internacional, planeación, inventario, pronósticos y servicio al cliente. Se encuentra laborando en *TCL electronics México (TCL)* donde tiene diez años y actualmente cursando la maestría de administración de empresas en *ITESO*.

- Gustavo Castañeda: ingeniero químico egresado del *ITESO*, con más de doce años de experiencia en la industria electrónica, desempeñando diferentes funciones dentro de la cadena de suministro y áreas relacionadas con finanzas, también cuenta con un diploma por parte del *ITESO* en finanzas y actualmente cursando la maestría en administración de empresas dentro de la misma institución.

En la lustración tres se muestra el organigrama de *Andrews*, con las distintas áreas de la empresa asignadas.

*Ilustración 3. Organigrama Andrews*



*Nota: Creación propia*

### 2.4.1 Estrategia general de Andrews

*Andrews* es una empresa la cual se caracteriza por tener una estrategia de costos enfocada, proveyendo a sus clientes de productos de excelente calidad a los mejores precios posibles el mercado. Para esto la empresa se enfoca en reducir los costos de producción, por medio de una alta automatización de sus líneas, así como también una alta capacitación hacia sus colaboradores para aumentar la eficiencia de los mismo.

Los segmentos de mercado que se atacan son los de *Traditional* y *Low End* por lo que no se requiere una gran inversión en I&D, pero se mantienen constantes los estándares de calidad para mantener la competitividad en el mercado.

### 2.4.2 Tácticas de investigación y desarrollo

Para lograr ofrecer a los clientes bajos costos, la inversión en I&D es limitada, los productos sólo se modifican lo necesario para enfocarse en los segmentos de *Traditional* y *Low End*. El detalle de las tácticas por departamento son las siguientes:

- 1) El producto *Able* se queda con el mismo tamaño y en cuanto a desempeño tiene un cambio de 0.1 en el primer año y en el 2025 se regresa a su valor original de 5.6 para modificar su edad de acuerdo con las preferencias del segmento de *Traditional*; y conforme al avance del mercado se pasa a *Low End* en el año 2027. El *MTBF* se reduce incrementalmente para reducir costos.
- 2) La estrategia para *Acre* es mantenerlo en el segmento de *Low End*, para ello en el año 2027 se realizará inversión para mejorar estas características, con la finalidad de que, de acuerdo con los cambios de dicho mercado, en el año 2029 se encuentre preparado para producción.
- 3) *Adam* es un producto que inicia en *High End* en consecuencia, es necesario desplazarlo hacia *Traditional*. Este cambio se hará de manera gradual durante los primeros años, para que a partir del 2025 ya se encuentre en el segmento deseado. El *MTBF* se mantendrá bajo para ofrecer un precio bajo.
- 4) Un producto que se encuentra con presencia en el segmento de *Performance* es *Aft*. Por lo tanto, no se le invertirá en *I&D*, y se mantendrá hasta que se termine el inventario.
- 5) Inicialmente *Agape* pertenece al segmento de *Size*, por lo que se ha decidido migrarlo para satisfacer las necesidades de *Traditional*. Al igual que *Adam*, incrementa su desempeño y disminuye su tamaño y *MTBF* gradualmente.



### 2.4.3 Tácticas de mercadotecnia

Al ser *Andrews* un líder de costos se deberá posicionar ofreciendo precios más bajos que sus competidores. Los cambios de precio deben ser acompañados de los cambios de segmento que se planean por producto.

La inversión en publicidad será de \$1100 dólares los primeros tres años para todos los segmentos que se mantendrán para después subir a \$1300 dólares los dos años y por último los tres años que restan subirá a \$1500 dólares.

En el área de ventas se mantendrá un presupuesto de \$1100 dólares para los productos que se mantienen activos.

*Adam* debe disminuir su precio significativamente en el 2024, ya que se espera que en el 2025 ya sea parte de *Traditional*. Posteriormente en el año 2026, *Able* debe reajustar su para que esté de acuerdo con las preferencias de *Low End*, mientras que en el mismo año *Agape* se debe adaptar a lo que piden los clientes de *Traditional*.

*Acre* al quedarse en el mismo segmento puede disminuir sus precios \$0.50 centavos cada año, sólo para adaptarse a los cambios de segmento.

### 2.4.4 Tácticas de producción

Las tácticas de producción son parte importante para lograr acompañar a la estrategia de costos, para cumplir los objetivos es necesario reducir los gastos operativos, en cada producto se buscará aumentar la automatización de la fábrica, de esta manera se reducirán los gastos.

Adicional, la capacidad instalada será inferior a la demanda, de esta manera se va a estar operando en segundos turnos las líneas de producción, sin embargo, conforme a los resultados de las ventas y a la participación de mercado, se aumentará dicha capacidad. Se estima que la utilización de la planta para los cuatro productos se encuentre promedio en 135 %.

El sobre inventario es un factor que se debe de evitar, se revisaran por cada año las unidades vendidas y el remanente de inventario. Conforme a la proyección de ventas del siguiente periodo, se estimará la nueva producción con el objetivo de tener un inventario que no supere el 10 % de las ventas de cada producto, también se buscará evitar tener cortos ya que afecta en los resultados en *BSC*.

- 1) En el producto *Able* en cada ronda se estará aumentando la automatización iniciando con 5.0 y terminando el 2031 en 9.5, a partir del cuarto año se estima comprar 150 de capacidad y en los siguientes conforme a las ventas incrementarla hasta llegar a 1,800.
- 2) En el producto *Acre* la automatización se incrementará cada año iniciando con 6.0 y terminando el año ocho en 9.6. Durante 2026 se estima comprar 50 de capacidad y durante 2027 conforme a las ventas estimadas se espera comprar 600 más de capacidad.
- 3) En el producto *Adam* la automatización se incrementará solamente en los primeros cinco años, en el año 2028 se compra más capacidad hasta el año 2030, aproximadamente se adquirirán 900.
- 4) *Aft* sale del mercado en el segundo año, por lo tanto, en el primer año se vende la mitad de la capacidad, de esta manera incrementamos la planta de utilización. En el segundo año solamente se deja 1.0 como siguiente capacidad, de esta manera el inventario remanente se vende a precio de mercado.
- 5) En el producto *Agape* la automatización incrementa a partir del tercer año se incrementa de manera anual hasta el 2030. La capacidad se aumenta hasta 2028

aproximadamente 400 más y conforme a las ventas se puede llegar a incrementar hasta 1,500 más.

#### *2.4.5 Tácticas de finanzas*

La táctica de esta área está basada en la toma de préstamos de corto y largo plazo suficientes para tener un apalancamiento razonable, es cual permita la automatización de las líneas de producción, así como la venta de acciones para tener una mayor capitalización de mercado.

- Los préstamos por pedir en los primeros cuatro años rondan en los doce millones por año, estos siendo a corto plazo, para incrementarse a un promedio de 20 millones en los siguientes cuatro periodos.
- Para los préstamos a largo plazo se piden a razón de cinco millones a partir del segundo año y por dos periodos, para después aumentar a 20 millones por los siguientes cuatro ejercicios para en el último de la gestión de la mesa directiva hacer un abono a la deuda de largo plazo de diez millones.

En cuanto a las acciones a emitir serán durante el primer, tercer y quinto año a razón cuatro mil acciones por año, y efectuando un pago de dividendos en los últimos tres años de la mesa directiva acorde a las ganancias que se tengan.

#### *2.4.6 Tácticas de calidad*

A partir del cuarto año se hará inversiones de \$ 5,000 dólares de manera anual hasta terminar la administración de la mesa directiva, en los siguientes proyectos, con la finalidad de reducir costo de materiales, costo laboral y reducir costos administrativos: proveedores justo en tiempo, formación de calidad, sistemas *CPI*, programas verdes *UNEP*, entrenamiento seis sigmas, iniciativas de sostenibilidad.

### 2.4.7 Tácticas de Recursos humanos

Por parte del área de mejora continua las tácticas a seguir son bastante simples, es mantener una inversión de dos mil dólares para reclutamiento, y tener un programa de capacitación de 25 horas por año.

### 2.4.8 Modelo de Negocios de Andrews

El lienzo de modelo de negocios de *Andrews* muestra en la ilustración 4 los principales elementos de la organización incluyendo interacciones con clientes y socios, las actividades y recursos internos, fuentes de ingresos y estructuras de costos y fundamentalmente la propuesta de valor que los clientes perciben en la empresa sobre los competidores.

Ilustración 4. Lienzo de modelo de negocios de Andrews



Nota: Creación propia con datos de Capsim (2023)

Cómo se observa en el lienzo, la ventaja sobre los competidores radica en ser un líder de costos enfocado en los segmentos de mercado *Traditional* y *Low End*; quienes prefieren productos que no sean los más novedosos o con más alta tecnología, pero que se puedan adquirir a un precio bajo en mayores volúmenes.

### 2.4.9 Objetivos estratégicos a corto y largo plazo

A continuación, se muestran los objetivos que tiene Andrews para los siguientes ocho años, así como dos proyecciones a largo plazo para el año 2027 y 2031.

Ilustración 5. Objetivos a corto plazo

<b>Financiero</b>	Puntos Máx	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Precio de acción	8.0	8.0	8.0	6.0	4.0	6.0	7.0	7.0	7.0
Ganancia	9.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	6.0	6.0	6.0
Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
<b>Proceso de negocio interno</b>									
Margen de contribución	5.0	1.0	1.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	5.0
Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Días de capital de trabajo	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Agotar existencias	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Costo de acarrear inventario	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
<b>Cliente</b>									
Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0
Conocimiento de producto	5.0	1.0	2.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0
Accesibilidad de producto	5.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Variedad de producto	5.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Gastos administrativos	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>									
Tasa de rotación de empleados	7.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Productividad	7.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
TQM Reducción costo de material	3.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	3.0	3.0
TQM Reducción I&D	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TQM Reducción Costo de Admon.	3.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	2.0	3.0	3.0
TQM Incremento de demanda	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	1.0	1.0	1.0
		53.0	51.0	52.0	53.0	62.0	68.0	70.0	70.0

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2023)

Ilustración 6. Objetivos a largo plazo

<b>Financiero</b>	Puntos Max	2027	2031
Capitalización de mercado	20.0	5.0	10.0
Ventas	20.0	10.0	15.0
Préstamo de emergencia	20.0	20.0	20.0
<b>Proceso de negocio interno</b>			
Ganancia de operación	60.0	5.0	45.0
<b>Clientes</b>			
Promedio ponderado de Satisfacción	20.0	15.0	18.0
Participación de mercado	40.0	15.0	15.0
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>			
Ventas / Empleado	20.0	10.0	15.0
Activos / Empleado	20.0	15.0	20.0
Ganancia / Empleado	20.0	1.0	10.0
		96.0	168.0

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2023)

## 2.5 Conclusión Capítulo 2

En conclusión, *Capstone* ilustra el ambiente competitivo de la industria de sensores donde cada empresa desarrolla su estrategia competitiva para diferenciarse, maximizar y eficientizar sus recursos y entregar resultados financieros exitosos que le permitan operar de manera satisfactoria.

Para la creación y ejecución de la estrategia, se deben tomar decisiones en conjunto en distintos departamentos alineadas a la estrategia general de la firma; por ejemplo, si se lleva una estrategia de liderazgo en costos, no se pueden ofrecer los productos más novedosos y con mayor tecnología de la industria.

La empresa *Andrews* ha analizado la industria y los distintos segmentos de mercado para desarrollar una estrategia a largo plazo que le permita maximizar los recursos obtenidos en el inicio de la administración, y entregar a los siguientes directivos una organización sana y estable.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS *ANDREWS* 2024-2025**

### **3.1 Introducción**

Dentro de este capítulo se analizan los resultados obtenidos para la organización *Andrews* durante los años 2024 y 2025 dentro de los departamentos principales que fueron I&D, mercadotecnia, producción y finanzas, comparándose contra las demás organizaciones en los correspondientes segmentos además se identifican las estrategias que las demás compañías implementan utilizando los resultados de *BSC*.

### **3.2 Análisis de la industria bienio 2024-2025**

Durante el año 2024 y 2025 *Andrews* se encuentra en una cuarta posición con relación a las ventas con \$127 millones de dólares, en primer lugar, se encuentra *Baldwin* con \$173 millones de dólares, en segundo *Chester* con \$166 millones de dólares, en tercero *Digby* con \$129 millones de dólares, en quinto lugar, *Ferris* con \$106 millones de dólares y en último lugar se encuentra *Erie* con \$83 millones de dólares.

#### **3.2.1 BSC General bienio 2024-2025**

El *BSC* general se muestra en la ilustración siete donde se puede analizar el desempeño de las empresas durante los primeros dos años. *Andrews* obtuvo 58 puntos de 82 posibles en 2024 y para 2025 obtuvo 65 de 89 posibles para un total de 227, obteniendo el mismo resultado que *Digby* y por encima de *Baldwin* por un punto, sin embargo, *Chester* se encuentra en primer lugar con 242 puntos. *Ferris* se encuentra en penúltimo lugar con 221 puntos y finalmente *Erie* como último lugar con 186 puntos.



Ilustración 7. BSC General bienio 2024-2025

Empresas	2024	2025	Largo plazo	Total
<b>Andrews</b>	<b>58</b>	<b>65</b>	<b>104</b>	<b>227</b>
<i>Baldwin</i>	50	56	120	<b>226</b>
<i>Chester</i>	60	64	118	<b>242</b>
<i>Digby</i>	60	57	110	<b>227</b>
<i>Erie</i>	46	62	78	<b>186</b>
<i>Ferris</i>	58	62	101	<b>221</b>
<b>Máx</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>240</b>	<b>1011</b>

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2023)

### 3.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2024-2025

Con los resultados obtenidos en el primer bienio de todos los competidores, se puede inferir las estrategias genéricas que están utilizando cada una de las empresas:

- *Baldwin*: en el año 2024 eliminan el producto del segmento de *Performance* y generan uno nuevo colocándolo hasta el segundo año en *High end*. Para el 2025 vuelven a generar un nuevo producto el cual aún no está determinado a que segmento se va a colocar. Con relación a la automatización de planta, desde el primer año lo realizan en todos los segmentos con un monto de \$66 millones de dólares, lo que les genera el ingreso más bajo de todas las organizaciones, sin embargo, con el paso de los años la esto va a generar que sus gastos operativos sean menores.

El gasto que realizan en promoción y ventas son los más alto de todas las organizaciones, por lo cual, se considera que la estrategia que van a utilizar es amplio líder en costos debido a la inversión tan grande que realizaron en automatización y a la competencia de precios de sus productos.

- *Chester*: para el año 2025 cuenta con siete productos en el mercado compitiendo en todos los segmentos, dos de ellos los coloca en *Traditional*. Para el segundo año el *MTBF*

aumenta en *Size*, *High end* y *Low end*, mientras que en el resto de los sensores disminuye. Solamente en *Low end* aumentan la capacidad al haberse quedado sin inventario en el segundo año. Sus costos de producción suben en todos los segmentos excepto en *Traditional*, esto es derivado a que la calidad de sus productos aumenta por lo cual sus costos tienen el mismo efecto. La estrategia que muestra *Chester* es de diferenciador amplio ya que se encuentran en todos los segmentos, buscan obtener ventaja competitiva por desarrollar *I&D* y hacer diferencia por la calidad de sus productos.

- *Digby*: sus productos no tienen movimiento de segmento durante los primeros dos años, la utilización de planta se encuentra por debajo del 100% y los precios no cambiaron durante 2024 y 2025. No realiza ninguna automatización en sus líneas con lo cual todos sus costos de producción aumentaron al segundo año.

El *MTBF* de *High end* y *Performance* son los únicos que incrementan, el resto se mantienen igual. Es la única organización que se queda con inventario en el segmento *Low end* ya que su precio es de lo más altos. La estrategia que muestra *Digby* es diferenciador amplio al participar en todos los segmentos.

- *Erie*: para el primer año eliminan todos los productos y solo se mantiene en el segmento *Traditional* y *Low end*, aumentan automatización hasta seis puntos, sin embargo, los precios, *MTBF*, tamaño y rendimiento en sus primeros dos años no tienen ningún cambio. La estrategia que muestra *Erie* hasta el momento diferenciador de nicho con baja tecnología.
- *Ferris*: en el primer año vendieron capacidad de *Traditional* con lo cual aumentaron su utilización de planta para el segundo, sin embargo, fueron los que menos vendieron y se

quedaron sin inventario. Eliminan *Low end* y solo permanecen en *Traditional*, *High end*, *Performance* y *Size*.

Los precios y *MTBF* se mantienen iguales durante los primeros dos años y solamente hacen cambios en *Size* a la baja y *Performance* hacia arriba para posicionar su producto.

La estrategia que muestra *Erie* es diferenciador de nicho con alta tecnología, ya que con sus actualizaciones logra un diseño innovador en sus sensores.

En este capítulo se realizará la comparativa de los resultados de *Andrews* con la empresa *Chester*, ya que está llevando también una estrategia de costos, está posicionado sus productos en todos los segmentos logrando una segunda posición con mayores ventas y con relación al apalancamiento se encuentra similar a *Andrews*.

Por todo esto, es importante identificar la ventaja competitiva que puede llegar a tener este competidor en todos los segmentos y riesgo que esto conlleva.

### **3.3 Resultados de *Andrews* bienio 2024-2025**

A continuación, en la ilustración 8, se comparan los resultados planeados contra los esperados en los años 2024 y 2025 en el *Balanced Scorecard* anual de *Andrews*.

Como se observa, durante el bienio 2024-2025 los resultados han superado las expectativas, sólo a excepción del agotamiento de existencias y utilización de planta en 2024, los cuáles se recuperaron el segundo año mientras que el indicador de variedad de producto no llegó su objetivo en 2025.

Los objetivos financieros han sido satisfactorios; el precio de la acción y el apalancamiento son conforme a lo esperado, obteniendo la puntuación más alta. Las ganancias han resultado mayores a lo planeado obteniendo la cantidad de \$6,581,375 dólares en 2024 y \$6,513,937 dólares en el año 2025.

En cuanto a los indicadores de procesos internos del negocio, la producción planeada en el año 2024 quedó por debajo de la demanda de cada producto, con excepción de *Agape* quién fue el único que contó con inventario suficiente para satisfacer la demanda. Esto se debe a que el número de unidades vendidas fue considerablemente mayor al porcentaje de crecimiento estimado para cada segmento. La utilización de planta fue menor en 2024, ya que para reducir costos se decidió eliminar el sensor *Aft* desde el primer año y reducir su capacidad a tan sólo 150 unidades, para finiquitar el inventario más rápido.

*Ilustración 8. BSC Andrews bienio 2024-2025*

<b>Financiero</b>	P.Máx	P.2024		R.2024	P.2025		R.2025
Precio de acción	8.0	8.0	◆	8.0	8.0	◆	8.0
Ganancia	9.0	4.0	◆	8.4	2.0	◆	6.2
Apalancamiento	8.0	8.0	◆	8.0	8.0	◆	8.0
<b>Proceso de negocio interno</b>							
Margen de contribución	5.0	1.0	◆	1.9	1.0	◆	2.3
Utilización de planta	5.0	5.0	◆	3.3	5.0	◆	5.0
Días de capital de trabajo	5.0	1.0	◆	5.0	1.0	◆	5.0
Agotar existencias	5.0	5.0	■	2.2	5.0	◆	4.9
Costo de acarrear inventario	5.0	5.0	◆	5.0	4.0	◆	5.0
<b>Cliente</b>							
Criterio de compra	5.0	5.0	◆	4.4	5.0	◆	4.6
Conocimiento de producto	5.0	1.0	◆	0.8	2.0	◆	2.9
Accesibilidad de producto	5.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
Variedad de producto	5.0	2.0	◆	2.9	2.0	◆	1.4
Gastos administrativos	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>							
Tasa de rotación de empleados	7.0	3.0	◆	3.5	3.0	◆	7.0
Productividad	7.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
<i>TQM</i> Reducción costo de material	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
<i>TQM</i> Reducción I&D	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
<i>TQM</i> Reducción Costo de Admon.	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
<i>TQM</i> Incremento de demanda	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
		53.0		58.4	51.0		65.3

*Nota: Creación propia con datos de Capsim (2023)*

Respecto a la perspectiva del cliente, los valores de criterio de compra y conocimiento del producto fueron menores a lo esperado. El primer elemento se debe a que *Andrews* sigue las preferencias del mercado reservadamente para ofrecer bajos costos. En cuanto al segundo la competencia invirtió más en publicidad, sin embargo, esto va de la mano con la estrategia que sigue *Andrews*. La variedad de productos fue menor de la esperada, ya que *Agape*, producto de *Size*, obtuvo sólo un 4% de participación en el mercado, debido a su falta de inventario para satisfacer la demanda.

Lo favorable fue que el margen de contribución fue más alto de lo esperado, así como los días de capital de trabajo y el costo de acarrear inventario.

En el área de aprendizaje y crecimiento se obtuvieron los resultados esperados en *TQM*, ya que en el bienio 2024-2025 no se ha hecho inversión alguna, mientras que la tasa de rotación de empleados fue mayor a la expectativa, ya que se hicieron inversiones tempranas en RRHH.

### *3.3.1 Resultados por segmento de mercado 2024-2025*

A continuación, se explica brevemente cada uno de los segmentos en donde la empresa *Andrews* tiene posicionados sus productos, así como las características principales de los mismos y la comparativa con sus más cercano competidor *Chester*.

#### *3.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2024-2025*

*Traditional* es uno de los segmentos principales de *Andrews* y se pretende cambiar algunos de los productos a este mercado, para el 2024 solamente *Able* participó en el mientras que en el 2025 *Adam* hizo transición desde *High End*. Dichos productos ocupan respectivamente el tercer y cuarto lugar de participación de este sector.

En el periodo 2025 el segmento *Traditional* representa 30.3% de la industria total, lo cual significa una demanda de un total 8,776 unidades. Su crecimiento esperado para 2026 es de 9.6% siendo la edad la principal característica que toman en cuenta los consumidores de este sector.

Once productos de todos los competidores tuvieron presencia en este sector, siendo *Baker* el líder con una participación de mercado del 19%.

### 3.3.1.1.1 I&D *Traditional* 2024-2025

En el área de I&D del segmento *Traditional* se infiere que la estrategia de la empresa *Chester* también se enfoca en dicho mercado, ya que al igual que *Andrews*, tienen un producto con las características ideales y otro que, aunque no las tiene, cuenta con un desempeño de 5.2 y tamaño 14.8 por lo que está dentro de este grupo de consumidores. De igual manera el *MTBF* es similar entre ambas compañías, teniendo el mismo promedio entre ambos productos de 15,750 horas. En la ilustración 9 se comparan dichos valores, contra lo ideal del mercado.

*Able* y *Cake* son los productos que más se acercan la edad ideal que busca el mercado *Traditional* que es de 2.0 años, lo cual les da una ventaja sobre el resto de los productos. A pesar de que *Able* tiene una ventaja en la edad, desempeño y tamaño se encuentran más alejados de los valores ideales, por lo que *Cake* le gana el segundo lugar de preferencias.

Ilustración 9. I&D *Traditional* *Andrews* 2024-2025

<i>Traditional</i>	Ideal	<i>Able</i>	<i>Adam</i>	<i>Cake</i>	<i>Caltec</i>
Desempeño	6.4	5.5	6.4	6.4	5.2
Tamaño	13.6	14.5	13.6	13.6	14.8
<i>MTBF</i>	14000-19000	15500	16000	17000	14500
Edad ( años)	2.00	2.09	1.40	1.88	0.93

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

A pesar de que *Traditional* es un sector muy competido, *Andrews* continuará su estrategia de apostar por este segmento mejorando los productos existentes y moviendo los de alta gama.

### 3.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2024 -2025

La ilustración diez, muestra la comparativa de la estrategia de mercadotecnia entre *Andrews* y *Chester*.

*Ilustración 10. Mercadotecnia Traditional Andrews 2024-2025*

<b>Tradicional</b>	<b>Able</b>	<b>Adam</b>	<b>Cake</b>	<b>Caltec</b>
<b>Promoción</b>	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,100.00
<b>Ventas</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,400.00	\$ 1,100.00
<b>Precios</b>	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.49	\$ 24.50
<b>Accesibilidad</b>	61%	61%	67%	67%
<b>Conocimiento</b>	75%	72%	80%	50%
<b>Encuesta</b>	34	34	47	15

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Cómo se puede observar el rango de precio que prefiere el sector *Traditional* va desde los \$19 hasta \$29 dólares. *Andrews* mantiene sus precios un poco más bajo que el máximo con \$27 dólares. La inversión en promoción y ventas de ambos productos es igual destinando \$1,400 dólares en promoción y \$1,200 en ventas. Esto genera una accesibilidad del 61% y conocimiento del 75% en *Able* y 72% en *Adam*.

Por su parte *Chester* ha asignado \$1,400 dólares a promoción y ventas de *Cake*, mientras que tan sólo asignó \$1,100 en cada rubro a *Caltec*, dichas inversiones han generado accesibilidad del 67% para ambos productos y conocimiento del 80% de *Cake* y 50% de *Caltec*. El porcentaje mayor de conocimiento y accesibilidad le da una ventaja a *Chester*, colocando a *Cake* por encima de *Able* y *Adam*, otorgándole una mayor participación de mercado.

En cuanto a la encuesta de preferencia de los clientes, los productos de *Andrews* alcanzaron 34 puntos, mientras que *Chester* obtuvo una puntuación de 47 para *Cake* y 15 en *Caltec*. A pesar de que *Adam* y *Cake* tienen características muy similares, su diferencia de 13 puntos a favor del producto de *Chester*, está relacionada con la edad, ya que la ideal es de 2.0

años, y *Adam* tiene 1.4 años y *Cake* 1.88 años. Este mismo factor influye en la puntuación de *Able* y *Caltec*, ya que el primero tiene 2.09 años y el segundo 0.93 años.

### 3.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2024 -2025

Para este segmento ambas empresas cuentan con la misma automatización en sus diferentes productos, sin embargo, en la utilización de planta *Chester* con *Caltec* se encuentra en un 85 % y *Andrews* bajo la misma automatización en *Able* se encuentra con una utilización de 120 %, esto quiere decir que *Chester* no fue totalmente eficiente en su utilización de planta sin embargo le da la ventaja de no tener que pagar un segundo turno, comparándolo con *Andrews* quien se encuentra en una desventaja en costos pero obtiene mejor resultado en dicho indicador.

*Chester* es más económico tres puntos en los costos de mano de obra comparándola con los dos productos de *Andrews*, esto es derivado a que *MTBF en Caltec* es menor a *Able* y *Adam*, adicional no utilizar un segundo turno hace más económica la mano de obra.

Los costos de materiales entre ambos productos de ambas empresas se encuentran en \$19 sin embargo en el margen de contribución se tiene una diferencia de 11 puntos. *Andrews* debe de aumentar la capacidad en estos dos segmentos para reducir utilización de planta, disminuir el segundo turno y a partir del cuarto año hacer inversiones en *TQM* para bajar costos variables.

*Ilustración 11. Operaciones Traditional Andrews 2024-2025*

<i>Traditional</i>	<i>Able</i>	<i>Adam</i>	<i>Cake</i>	<i>Caltec</i>
Utilizacion	120%	143%	145%	85%
Costo mano de obra	\$ 7.64	\$ 9.43	\$ 8.11	\$ 5.88
Automatizacion	7.0	5.0	5.0	7.0
Costo de materiales	\$ 9.21	\$ 10.21	\$ 10.51	\$ 8.62
Margen de Contribucion	35%	24%	31%	39%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*



### 3.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2024-2025

*Low End* es otro de los segmentos en los que se concentra *Andrews*, y para el bienio 2024-2025 mantiene a *Acre* en este mercado. Esto con la finalidad de posicionarse con bajos costos.

Para el 2025, *Low End* cuenta con un 38.7% del total de la industria, traduciéndose en una demanda de 11,179 unidades, esperando crecer en un 11.7%. Los consumidores de este mercado le dan preferencia al precio sobre otras características. Existen nueve productos asignados a este segmento, de todas las empresas a excepción de *Ferris*, siendo *Bead* el líder con un 25% de participación de mercado.

#### 3.3.1.2.1 I&D Low End 2024-2025

En la ilustración 12 se realiza una comparación de las características de los productos que *Andrews* y *Chester* tienen en el mercado de *Low End*.

Ilustración 12. I&D Low End Andrews 2024-2025

<b>Low End</b>	<b>Ideal</b>	<b>Acre</b>	<b>Cedar</b>
<b>Desempeño</b>	2.7	3.0	3.0
<b>Tamaño</b>	17.3	17.0	17.0
<b>MTBF</b>	12000-17000	12000	14500
<b>Edad (años)</b>	7.0	6.6	6.6

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

La edad es la segunda característica más relevante para los consumidores en *Low End*, por lo tanto, no se realizaron cambios de desempeño y tamaño para *Acre*. La única modificación que se hizo en el área con la finalidad de reducir costos fue en *MTBF* de 14,000 a 12,000 horas.

*Andrews* obtuvo ventaja sobre *Chester* en el sector *Low End*, y aunque existe una diferencia notable en *MTBF*, no se considera que esta haya afectado las preferencias, ya que es la última en importancia; por lo tanto, los factores importantes fueron de mercadotecnia y producción los cuales se analizarán en las siguientes secciones.

### 3.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2024-2025

La ilustración 13 muestra una comparativa de los resultados de mercadotecnia en el segmento *Low End* entre las compañías *Andrews* y *Chester*.

*Ilustración 13. Mercadotecnia Low End Andrews 2024-2025*

<b>Low End</b>	<b>Acre</b>	<b>Cedar</b>
<b>Promoción</b>	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
<b>Ventas</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,400.00
<b>Precios</b>	\$ 19.50	\$ 18.99
<b>Accesibilidad</b>	38%	54%
<b>Conocimiento</b>	73%	79%
<b>Encuesta</b>	26	35

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

La inversión en promoción de *Acre* y *Cedar* fue de \$1,400 dólares; mientras que en ventas *Chester* asignó \$1,400 dólares, y *Andrews* sólo \$1,200 dólares. El precio ideal de *Low End* va desde los \$14 a los \$24 dólares y considerando esto *Acre* tiene un precio mayor de \$19.50 dólares y *Cedar* \$18.99. Lo que ayuda a colocar a *Cedar* con mayor puntuación de preferencias que *Acre*, ventaja que no pudo aprovechar debido a su inventario limitado.

Gracias a que *Chester* ha invertido más en ventas, su porcentaje de accesibilidad es de 54%, a diferencia del de *Andrews* que es de 38%, lo que también puede afectar al conocimiento, ya que a pesar de que ambos productos tienen la misma cantidad asignada en promoción, *Chester* cuenta con un 79% de conocimiento y *Andrews* 73% en el segmento de *Low End*. Esto debido a que esta última firma hizo la misma inversión de \$1,400 dólares desde 2024, por lo que ha sido constante a través de los años.

Las encuestas que se aplicaron a los clientes arrojan que *Cedar* cumple mejor con los requerimientos que piden los clientes, ya que tiene 35 puntos de preferencia a diferencia de los

26 puntos con los que cuenta *Acre*. A pesar de esto, *Andrews* vendió más unidades en este segmento, lo cual se le atribuye a la baja producción que realizó *Chester*.

### 3.3.1.2.3 Operaciones Low End 2024-2025

Para este segmento ambos competidores se encuentran muy similares en la utilización de planta, costo de mano de obra y automatización. La diferencia de seis puntos es en el margen de contribución donde *Andrews* tiene un 33 % comparado a un 27 % de *Chester*, ya que el precio de venta del primero es mayor.

En el costo de materiales *Andrews* es más económico \$ 0.75 dólares ya que la calidad es inferior a *Cedar*, para los próximos años se debe de aumentar las inversiones en promociones y ventas, de esta manera posicionarse con el cliente y en los puntos de venta. Por otro lado importante revisar los crecimientos de la industria para evitar quedarse sin inventario o sobre inventario ya que esto afecta el flujo de ventas.

*Ilustración 14. Operaciones Low End Andrews 2024-2025*

<i>Low End</i>	<i>Acre</i>	<i>Cedar</i>
Utilizacion	177%	175%
Costo mano de obra	\$ 7.10	\$ 7.09
Automatizacion	6.0	6.0
Costo de materiales	\$ 5.78	\$ 6.53
Margen de Contribucion	33%	27%

3 Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

### 3.3.1.3 Segmento de mercado High End 2024-2025

La estrategia que sigue *Andrews* de líder de costos enfocado se concentra en los segmentos que valoran bajos costos cómo lo son *Traditional* y *Low End*; por lo tanto en el periodo de 2025 el producto *Adam* cambió de *High End* a *Traditional*. Esto se planea que permanezca durante los periodos consecutivos.

*High End* representa el 11.9% del total de la industria, traducido en 3,439 unidades. El crecimiento esperado es de 16.5%. Doce productos se enfocan en este mercado pertenecientes a las empresas *Baldwin, Chester, Digby y Ferris*. La posición número uno la ocupa *Fist* con el 32% de participación.

#### 3.3.1.3.1 I&D *High End* 2024-2025

Para el año 2024 *Adam* tuvo un desempeño de 7.0 y tamaño de 12.9 con *MTBF* de 17,000 horas. Esto con la finalidad de lentamente cambiarlo el siguiente año a *Traditional*, lo cual sucedió en 2025.

*Chester* continúa con su producto llamado *Cid*, el cual cuenta con desempeño de 9.1 y tamaño de 10.9 con *MTBF* de 23,750 horas. Como se menciona anteriormente, a partir del año 2025 *Andrews* ya no compete en este sector, por lo que no hay comparación entre estos.

#### 3.3.1.3.2 *Mercadotecnia High End* 2024-2025

Para que el producto *High End* de *Andrews* pudiera entrar en el segmento *Traditional*, su precio cambió significativamente de \$39.50 dólares en 2024 a \$27 dólares en 2025. La inversión en promoción y ventas fue de \$1,100 y \$1050 dólares respectivamente en 2024 e incrementó en 2025.

Mientras tanto *Chester* mantuvo a su producto *Cid* en 2025 a un precio de \$39.49 dólares, asignando \$1,100 dólares a promoción y \$1,400 a ventas, obteniendo un 63% de conocimiento y 45% de accesibilidad. A partir de este periodo *Adam* se analiza en el segmento *Traditional*.

#### 3.3.1.3.3 *Operaciones High End* 2024-2025

Por parte de *Andrews* no se cuenta con un producto en este segmento a comparación de *Chester* que tiene el producto *Cid*.

### 3.3.1.4 Segmento de mercado *Performance* 2024-2025

*Aft* es el producto que inicialmente cubre el segmento de *Performance*, pero en el año 2025 este producto desaparece, para que se pueda cumplir la estrategia genérica de líder de costos de nicho.

*Performance* tiene una demanda de 2,751 unidades, lo que representa el 9.5% de la industria total. Tres productos de las empresas *Chester*, *Digby* y *Ferris* son parte de este segmento, siendo *Digby* y su sensor *Dot* el líder con una participación de mercado de 42%.

#### 3.3.1.4.1 I&D *Performance* 2024-2025

La inversión que *Andrews* hace de I&D en el mercado de *Performance* es nula, debido a que sólo se planea vender lo que se tiene de inventario sin hacer cambios en el producto del mencionado mercado.

El competidor *Chester* mantiene el producto *Coat* en este segmento, asignándole un desempeño de 11.7, tamaño de 14.3, *MTBF* de 25,501 horas, y con edad de 1.5 años. *Andrews* sólo compite con *Chester* en el periodo del 2024, ya que en 2025 elimina por completo a *Aft*.

#### 3.3.1.4.2 Mercadotecnia *Performance* 2024-2025

Al igual que *Chester*, *Andrews* asignó un precio de \$34.50 dólares al producto del segmento *High End* en el año 2024. En 2025 *Chester* disminuyó dicho precio a \$34.29 dólares y asignó \$1,000 a promoción y ventas respectivamente, resultando en 56% de conocimiento y 45% de accesibilidad.

Cabe recalcar que *Coat* obtuvo cero puntos en la encuesta de preferencias de clientes, ya que sus características están alejadas de los valores ideales para este sector, por lo que probablemente este producto se mueva al segmento *Traditional*.

### 3.3.1.4.3 Operaciones Performance 2024-2025

Para el producto *Aft* de *Andrews* en el primer año se vende todo el inventario y para el segundo año se vende toda la planta de producción para eliminar este segmento. Por parte de *Chester* mantienen un solo producto.

### 3.3.1.5 Segmento de mercado *Size* 2024-2025

*Andrews* tiene al producto *Agape* asignado al segmento de *Size* durante el bienio 2024-2025. Sin embargo, este se moverá a *Traditional* en los períodos posteriores para obtener mayor volumen.

*Size* representa 9.6% del total de la industria, lo que significa una demanda de 2,769 unidades. El crecimiento esperado es de 18.6%. Hay diez productos que son parte de este segmento de todas las empresas a excepción de *Erie*. El líder es *Buddy*, de *Baldwin* que tiene el 35% de la participación de mercado.

#### 3.3.1.5.1 I&D *Size* 2024-2025

Debido a que *Agape* se moverá a *Traditional*, los cambios que se realizaron fueron solamente los necesarios para realizar la transición en periodos posteriores. En la ilustración 15 se muestra la comparación entre los valores ideales que pide el sector, contra los valores ofrecidos por *Andrews* y *Chester*.

Ilustración 15. I&D *Size* *Andrews*

<i>Size</i>	Ideal	<i>Agape</i>	<i>Cure</i>
Desempeño	5.4	6.9	5.6
Tamaño	8.6	13.4	8.4
MTBF	16000-21000	19000	19750
Edad (años)	1.5	2.3	1.4

Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Cómo se observa, *Agape* se encuentra alejado de las preferencias de los clientes de *Size*, con desempeño de 6.9, tamaño de 13.4, *MTBF* de 19,000 horas y edad de 2.3 años. Mientras tanto

*Cure*, que es el producto competidor de *Chester* se posiciona muy cercano a los valores ideales de este sector con desempeño de 5.6, tamaño 8.4, *MTBF* de 19,750 y edad de 1.4 años. *Agape* vendió más unidades de las esperadas, ya que el resto de los competidores se quedaron sin inventario.

### 3.3.1.5.2 Mercadotecnia Size 2024-2025

Como se puede observar en la ilustración 16, gracias a sus características similares a las preferencias del segmento *Size*, *Cure* se colocó con una alta preferencia de los clientes obteniendo 40 puntos, mientras que *Agape* obtuvo puntuación de 0, ya que como ya se mencionó se planea transferirlo a otro segmento.

Ilustración 16. Mercadotecnia Size Andrews 2024-2025

<b>Size</b>	<b>Agape</b>	<b>Cure</b>
<b>Promoción</b>	\$ 1,400.00	\$ 1,100.00
<b>Ventas</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,100.00
<b>Precios</b>	\$ 34.00	\$ 33.99
<b>Accesibilidad</b>	39%	37%
<b>Conocimiento</b>	70%	62%
<b>Encuesta</b>	0	40

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

El precio asignado a *Agape* es de \$34 dólares, mientras que el de *Cure* es de \$33.99 dólares. El presupuesto de promoción y ventas que asignó *Andrews* fue de \$1,400 dólares y \$1,200 dólares respectivamente, por su parte *Chester* asignó \$1,100 dólares a ambos. Esto resultó en porcentajes de accesibilidad de 39% para *Andrews* y 37% para *Chester*. En cuanto a qué tanto conocen los consumidores al producto, *Andrews* obtuvo un 70% y *Chester* 62%.

A pesar de que *Andrews* no tenía características competitivas en este segmento, el hecho de que los competidores se quedaran sin inventario, le permitió obtener mayor participación de mercado y accesibilidad.

### 3.3.1.5.3 Operaciones Size 2024-2025

La utilización de la planta de *Andrews* es de un 17 % la cual es muy baja, sin embargo, muestra este resultado ya que se encuentra en proceso de transición de segmento. Para los siguientes años el producto *Agape* se analizará en *Traditional*.

*Ilustración 17. Operaciones Size Andrews 2024-2025*

<i>Size</i>	<i>Agape</i>	<i>Cure</i>
Utilizacion	17%	113%
Costo mano de obra	\$ 9.40	\$ 9.95
Automatizacion	3.0	3.0
Costo de materiales	\$ 11.44	\$ 13.94
Margen de Contribucion	36%	32%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

### 3.3.2 Resultados de RRHH 2024-2025

Con lo que respecta al área de recursos humanos, durante el primer año no se tuvo presupuesto designado al área de gastos de contratación, así como tampoco hubo para proyectar horas de capacitación de los recursos de la empresa.

A partir del segundo año de este bienio se invirtió en el área de reclutamiento dos mil dólares. El cual será una constante durante todos los años de operación de la empresa, al igual que una capacitación de 40 horas. En estos dos aspectos, un par de las compañías con las que se compiten (*Baldwin y Chester*), tienen presupuestos similares ya que sus inversiones esta igual sobre los dos millones de dólares por año, y con un entrenamiento de 50 horas, 10 más por arriba de las de *Andrews*.

Esta inversión generó un beneficio en la compañía al reducir tasa de rotación de los empleados en cerca de un 2% y con esto ayudo a mejorar el *BSC* de la proyección que se tenía de tres puntos, a un resultado real de siete puntos sobre 8 posibles



### 3.3.3 Resultados de TQM 2024-2025

Para el bienio 2024-2025, no se presupuestó ninguna inversión en lo correspondiente al área de manejo total de la calidad.

### 3.3.4 Resultados financieros 2024-2025

A continuación, en la ilustración 18, se tiene un breve resumen de los resultados financieros que tuvieron las empresas dentro de esta industria dentro de este bienio.

*Ilustración 18. Resultados Financieros 2024 – 2025*

Finanzas	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Volumen de ventas	\$ 127,107,197.00	\$ 173,995,583.00	\$ 166,265,965.00	\$ 129,355,478.00	\$ 83,134,984.00	\$ 106,405,996.00
Utilidades	\$ 17,283,820.00	\$ 219,920.00	\$ 16,839,410.00	\$ 24,718,292.00	\$ 10,379,908.00	\$ 23,544,794.00
Retorno de capital (ROE)	10.40%	0.60%	10.90%	20.00%	13.10%	26.20%
Retorno de activos (ROA)	5.20%	0.20%	4.80%	8.30%	7.00%	13.60%
Retorno de ventas (ROS)	5.10%	0.20%	4.10%	7.90%	8.30%	11.30%
Apalancamiento	2	3.3	2.3	2.4	1.9	1.9
Prestamo de emergencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalización de mercado (Millones)	\$ 98.00	\$ 50.00	\$ 95.00	\$ 120.00	\$ 72.00	\$ 113.00
Dividendos	\$ 1.00	\$ -	\$ -	\$ 4.65	\$ -	\$ 8.45
Prueba de Acido	1.61	1.26	2.07	1.30	2.20	1.56
Activo corriente	\$ 46,440.00	\$ 67,538.00	\$ 41,265.00	\$ 56,697.00	\$ 34,754.00	\$ 47,275.00
inventarios	\$ 5,587.00	\$ -	\$ 6,210.00	\$ 8,802.00	\$ 2,991.00	\$ 7,432.00
Pasivo Corriente	\$ 25,330.00	\$ 53,631.00	\$ 16,945.00	\$ 36,823.00	\$ 14,439.00	\$ 25,482.00

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Como se puede observar en la ilustración anterior, la compañía con más ventas en este periodo es *Baldwin*, ya que está atacando a todos los segmentos de mercado mediante una estrategia de costos, pero se aprecia claramente como las utilidades que tiene son las más bajas de la industria, esto puede ser atribuible a una gran inversión, ya sea en *I&D* y a la depreciación derivada del incremento de capacidad de la planta o automatización de sus líneas, que se puede apreciar en las hojas de balance.

Por otro lado, se puede ver como *Ferris* es la empresa que tiene mejores retornos de inversión, y esto se debe a que hicieron venta de gran parte de la capacidad que tenían en sus líneas, lo cual reduce los activos fijos y se ve el beneficio dentro de las hojas de balance, así como también su enfoque en productos que tienen gran margen de utilidad, que son los de nicho,

deshaciéndose de *Low End*, lo cual tendrá como consecuencia que la inversión en años futuros de *I&D* tenga que ser constante para no dejar que el paso del tiempo lleve sus productos de nuevo a este segmento.

Revisando los niveles de apalancamiento, se puede apreciar que todas las empresas están cerca del punto aceptable, el cual es de 2.0 lo que indica que por cada dólar que invierte la compañía con sus recursos, se tienen dos dólares de financiamiento en este caso que provienen de los bancos, la única compañía que se ve con un apalancamiento mayor es *Baldwin* lo cual se nota al ser sus pasivos totales cerca del doble de cualquiera de los demás, siendo financiado prácticamente con la mitad a préstamos de corto plazo y la otra mitad a de largo plazo, aunque se puede apreciar también como está aplicando pagos a estas últimas por lo que tendrán un beneficio en la posición de flujo de efectivo al final del año, pero tendrán un impacto en el capital de trabajo al aumentar su pasivo corriente.

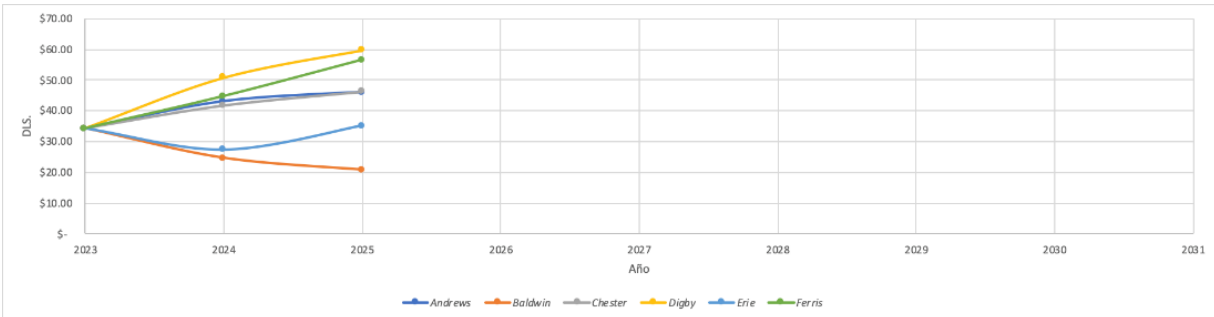
Con respecto a la prueba del ácido, la cual indica si alguna empresa tiene los activos corrientes suficientes para hacer frente a sus deudas a cortos plazo, se puede observar que todas las compañías están en una posición saludable, ya que, al ser este número mayor a uno, indica que, si es capaz de afrontar sus responsabilidades, mientras que cuando esta razón financiera es menor a la unidad, significa que le costaría trabajo el afrontar estas deudas a corto plazo.

Por último, a resaltar en esta sección, es que al año dos de operaciones, ninguna empresa ha tenido que recurrir al préstamo de emergencia, lo cual es resultado de una falta de efectivo y recursos necesarios para continuar con la operación, siendo este fuertemente penalizado tanto en el *BSC* como en los intereses cobrables al final del siguiente periodo.

### 3.3.5 Mercado de valores 2024-2025

La ilustración 19, muestra como ha ido cambiando el valor de las acciones de las compañías al paso de tiempo, esto como resultado de las decisiones financieras que las compañías han tomado en este bienio, así como también de las ventas y utilidades generadas en el mismo periodo.

Ilustración 19. Valor de acciones en dólares. 2024 - 2025



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

El incremento en la acción del mercado es algo favorable para estas empresas ya que su capitalización de mercado va ligada a esta e indica en gran medida el valor de la compañía. Se puede apreciar como cuatro de ellas tiene un aumento en el valor de estas mientras *Erie* se mantiene sin grandes cambios y *Baldwin* tiene una pérdida de cerca de catorce dólares, de las compañías con incremento en el valor de sus acciones esta *Digby* y *Ferris* las cuales se han caracterizado por el pago de rendimiento a sus accionistas en los dos años de operación.

### 3.4 Conclusiones Capítulo 3

*Andrews* se encuentra de manera sólida en su segundo año en el mercado con un cuarto lugar conforme a las ventas, pero esto es esperado, ya que los productos se encuentran en periodo de preparación para realizar la estrategia de líder de costos de nicho. La compañía se encuentra financieramente saludable y por el momento el préstamo de emergencia no representa un riesgo.

Aunque en este momento los resultados en comparación con las otras empresas no es el mejor, los números obtenidos durante estos dos años más altos a los que se proyectaban por lo

cual se puede decir que los planes tácticos y estratégicos de *Andrews* están dando resultados. Por ahora se puede apreciar como todas las empresas se han quedado sin material para vender, lo que es un fuerte indicador de que la demanda de la industria no está satisfecha, y todas pueden aspirar a una porción más grande de la industria, para *Andrews* es importante prestar atención a los movimientos de *Baldwin* ya que están trabajando sobre una estrategia de costos, aunque *Chester* y *Digby* siendo amplios líderes en diferenciador, por el otro lado *Erie* y *Ferries* de nicho.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS *ANDREWS* 2026-2027**

## **4.1 Introducción**

En este apartado se presentan para la empresa *Andrews* los resultados de los ejercicios 2026 y 2027 en sus departamentos principales I&D, mercadotecnia, producción, finanzas, *TQM* y *RRHH*; así como los indicadores a largo plazo del *BSC*. También se comparan con otras firmas en los mismos ámbitos y se detectan las tácticas que estas últimas emplean usando los resultados del bienio.

## **4.2 Análisis de la industria bienio 2026-2027**

En el lapso de 2026 y 2027, *Andrews* ocupó el tercer lugar en ventas con una cantidad de \$150 millones de dólares. La empresa líder en este aspecto fue *Chester* con un total de \$279.41 millones de dólares, seguida de cerca por *Baldwin* con \$279.40 millones de dólares. *Digby* se ubicó en cuarto lugar con \$123 millones, mientras que *Erie* y *Ferris* ocuparon el quinto y último lugar respectivamente, con \$77 y \$64 millones.

### *4.2.1 BSC General bienio 2026-2027*

La ilustración veinte muestra el *BSC* general de la industria que permite analizar el desempeño de las organizaciones durante los primeros cuatro ejercicios de operaciones. *Andrews*, por su parte, logró obtener 65 puntos de un total de 100 posibles en 2026, mientras que en 2027 mejoró su puntuación a 74, alcanzando así un total de 139 puntos y obteniendo el tercer lugar. *Baldwin* y *Chester* se ubicaron en los primeros lugares con una puntuación de 417 y 406 puntos, respectivamente, lo que representa una diferencia significativa de más de 100 puntos en comparación con el resto de las empresas.

Ilustración 20. BSC General bienio 2026-2027

Empresas	2024	2025	2026	2027	Largo plazo	Total
<b>Andrews</b>	<b>58</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>74</b>	<b>108</b>	<b>370</b>
<b>Baldwin</b>	50	56	75	83	153	<b>417</b>
<b>Chester</b>	60	64	69	70	143	<b>406</b>
<b>Digby</b>	60	57	45	43	102	<b>307</b>
<b>Erie</b>	46	62	50	53	88	<b>299</b>
<b>Ferris</b>	58	62	39	34	76	<b>269</b>
<b>Máy</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>1011</b>

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

#### 4.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2026-2027

Lo que se interpreta de las estrategias genéricas que están utilizando cada una de las empresas con base a los resultados obtenidos en el segundo bienio es lo siguiente:

- Baldwin:** durante el segundo bienio mantienen inversiones en la automatización de sus plantas en todos sus productos con un capital de \$ 44 millones de dólares, por lo cual, sus costos de producción en el segmento de *Traditional* y *Low end* son de los más bajo de la industria. En el resto de los segmentos a pesar de que automatizan no logran ser las más económicos, ya que otras organizaciones tienen niveles más altos. Los precios nuevamente tienen una tendencia a ser menores al paso de los años y lo que mantiene igual es la calidad de sus productos, con esta estrategia sus costos los mantienen lo más bajo posible y trabajan en convertirse amplios líderes en costos.
- Chester:** la compañía en cuestión mantiene sus siete productos y tiene presencia en todos los segmentos de mercado. Lo que la hace diferente de otras es que no compromete la calidad de sus productos, de hecho, busca mejorarla. Por ejemplo, en *Traditional*, *Performance* y *Size*, aumenta el *MTBF*, mientras que, en los demás mercados, mantiene su nivel actual. Para este bienio sube la automatización de planta y la capacidad del

siguiente turno en todos sus segmentos excepto en *Traditional*, lo que se puede inferir es que a pesar de que su estrategia se sigue manteniendo de diferenciador amplio está buscando que los incrementos en calidad que realizó no le afecten en las ganancias y busca reducir costos operativos por medio de automatizar las plantas.

- *Digby*: la utilización de planta solamente en el segmento de *Performance* se encuentra por encima del 100% y es donde están realizando más ventas, mantiene el mismo precio durante 2026 y 2027. El *MTBF* de sus productos no han tenido cambios desde la primera ronda, sin embargo, referente a *I&D* realizan ajustes en *Traditional*, *High End*, *Performance* y *Size*. La estrategia que muestra *Digby* es diferenciador amplio al participar en todos los segmentos y estar innovando en el diseño de sus productos.
- *Erie*: se siguen manteniendo en dos segmentos, *Traditional* y *Low End*, en este bienio no hacen un incremento significativo en automatización comparándolo al pasado que aumentaron hasta seis puntos. Realizan un ajuste de un dólar menos en el precio de *Traditional*, esto es solamente por ajustarse al mercado, ya que *Erie* se sigue manteniendo como diferenciador de nicho con baja tecnología.
- *Ferris*: se encuentran en todos los segmentos y hacen una reducción de precios mínima en sus productos para ajustarse a la competencia, la automatización y la capacidad la mantienen en este bienio. El segmento *Low end* no hacen ningún movimiento en tema de desempeño y tamaño, ya que no es prioridad para la estrategia de alta tecnología. En *High end*, *Performance* y *Size* realizan movimientos que ayudaría al desarrollo de producto, sin embargo, durante este bienio no tuvieron producción de *High end* y se quedaron con remanente de inventario, esto le puede llevar a tener parada su línea de



producción y costos inesperados. La estrategia que muestra *Erie* es diferenciador de nicho con alta tecnología.

En este capítulo se llevará a cabo un análisis comparativo entre los resultados obtenidos por *Andrews* y los de la empresa *Baldwin*, considerando que ambas han implementado una estrategia de costos y han logrado posicionarse en todos los segmentos de mercado, siendo *Baldwin* la líder en ventas.

### **4.3 Resultados de *Andrews* bienio 2026-2027**

La ilustración 21, que se muestra enseguida, compara los resultados proyectados en los años 2026 y 2027 contra los reales obtenidos por *Andrews* en su *BSC* anual. Ahí se puede apreciar que al igual que en el bienio anterior, los valores conseguidos fueron mayores a los esperados, excluyendo las ganancias en ambos años; margen de contribución en 2026 y agotamiento de existencias y variedad de producto en 2027, que fueron menores a lo esperado.

En términos financieros, el mal resultado de las ganancias con valor de (\$2,304,945); se atribuye a que en el segmento *Traditional Andrews* quedó corto con la producción realizada para uno de los productos y sobrado de inventario para el otro, por lo que las ventas no fueron las esperadas y los costos de inventario se incrementaron.

A pesar de que *Agape* incrementó su producción en un porcentaje mayor al 9.2% esperado en *Traditional*, no se pudo satisfacer la demanda de los consumidores, por lo que se agotaron sus existencias en 2027. El resultado en la variedad de productos es afectado por que las ventas de *Low End* fueron menores a las proyectadas, ya que hubo compañías que ofrecieron precios más bajos.

Ilustración 21. BSC Andrews bienio 2026-207

<b>Financiero</b>	Puntos Máx	P.2026		R.2026	P.2027		R.2027
Precio de acción	8.0	6.0	◆	8.0	4.0	◆	4.9
Ganancia	9.0	2.0	■	0.0	2.0	■	0.0
Apalancamiento	8.0	8.0	◆	8.0	8.0	◆	8.0
<b>Proceso de negocio interno</b>							
Margen de contribución	5.0	1.0	■	0.0	2.0	◆	5.0
Utilización de planta	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
Días de capital de trabajo	5.0	1.0	◆	5.0	1.0	◆	5.0
Agotar existencias	5.0	5.0	◆	4.8	5.0	◆	3.8
Costo de acarrear inventario	5.0	4.0	◆	5.0	4.0	◆	4.6
<b>Cliente</b>							
Criterio de compra	5.0	5.0	◆	5.0	4.0	◆	5.0
Conocimiento de producto	5.0	3.0	◆	4.3	3.0	◆	5.0
Accesibilidad de producto	5.0	1.0	◆	2.4	2.0	◆	3.7
Variedad de producto	5.0	2.0	◆	2.1	2.0	◆	1.4
Gastos administrativos	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>							
Tasa de rotación de empleados	7.0	3.0	◆	4.9	3.0	◆	4.5
Productividad	7.0	1.0	◆	5.0	1.0	◆	6.1
TQM Reducción costo de material	3.0	0.0	◆	0.0	1.0	◆	3.0
TQM Reducción I&D	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
TQM Reducción Costo de Admon.	3.0	0.0	◆	0.0	1.0	◆	3.0
TQM Incremento de demanda	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.5
		52.0		64.5	53.0		73.5

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento fueron superados a lo esperado, gracias al aumento de inversión que las áreas de *RRHH* y *TQM*, los cuáles favorecieron ampliamente las puntuaciones obtenidas.

En 2027 se realiza una evaluación de los indicadores de largo plazo, tomando en cuenta los resultados de los últimos cuatro años los cuales se muestran en la ilustración 22, en estos se puede observar que, con excepción de dos métricos, todos los demás quedaron por arriba de lo proyectado, lo cual indica una buena ejecución de los procesos por parte de la compañía, para los rubros de ventas por empleado y activos por empleado que quedaron por debajo, es debido a que,

aunque se tiene una venta mayor a la esperada la capacidad de planta y la utilización de esta es mucho mayor, debido a esto la relación con empleados se ve impactada.

*Ilustración 22. BSC Andrews largo plazo año 2027*

<b>Financiero</b>	Puntos Max	P. 2027		R. 2027
Capitalización de mercado	20.0	5.0	◆	8.10
Ventas	20.0	10.0	◆	14.50
Préstamo de emergencia	20.0	20.0	◆	20.00
<b>Proceso de negocio interno</b>				
Ganancia de operación	60.0	5.0	◆	4.10
<b>Clientes</b>				
Promedio ponderado de Satisfacción	20.0	15.0	◆	18.40
Participación de mercado	40.0	15.0	◆	24.10
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>				
Ventas / Empleado	20.0	10.0	◆	6.70
Activos / Empleado	20.0	15.0	◆	11.00
Ganancia / Empleado	20.0	1.0	◆	1.30
		96.0		108.2

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

#### *4.3.1 Resultados por segmento de mercado 2026-2027*

En las siguientes secciones, se describe cada uno de los segmentos en que la empresa *Andrews* tiene participación para el bienio 2026-2027, elaborando en los resultados obtenidos, y cómo se compara con *Baldwin*, quién fue el líder en este periodo.

##### *4.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2026-2027*

En 2027 *Traditional* representó el 28.4% del total de la industria, traducido en 10,504 unidades y para el 2028 se espera que tenga una contracción de 7.2%, dicha recesión causará menores unidades vendidas el próximo año, lo que se debe tener en cuenta en el área de producción. Cabe resaltar que la crisis se presenta en todos los segmentos de mercado.

Nueve productos compiten en este segmento y aunque *Baldwin* es el líder con más unidades vendidas con *Baker*, tiene el mismo porcentaje de participación de mercado que *Cake* de la compañía *Chester*, ganando ambos un 19%.

*Adam* y *Agape* son los productos que *Andrews* ha asignado al segmento; sin embargo, *Able* también tiene un pequeño porcentaje de participación de mercado, esto gracias a la falta de producto que se ofrece en general por todas las empresas. El primero cuenta con un 15.3% del mercado, el segundo 14.9% y el tercero 2.9% resultando en un total de 33.1% para la empresa, superando a *Baldwin* que tiene 19% total.

#### 4.3.1.1.1 I&D Traditional 2026-2027

Siguiendo su estrategia de líder de costos enfocado en *I&D*, *Andrews* ha rediseñado sus productos de *Traditional* con las características de desempeño y tamaño consideradas como ideales. Estos valores son 7.8 de desempeño y 12.2 en tamaño. La estrategia de costos se refleja en el *MTBF*, debido a que ambos están por debajo del promedio del valor ideal, colocándose en 15,000 horas tanto *Adam* como *Agape*. La principal diferencia en características de ambos se encuentra en la edad; *Agape* se acerca más a la deseada por los clientes de 2.0, con un valor de 1.70 años mientras que *Adam* alcanza los 1.33 años.

La ilustración 23 compara las características deseadas del segmento *Traditional*, con las de los productos de *Andrews* y de *Baldwin*. Como se mencionó anteriormente, el producto que más se acerca a los valores ideales es *Agape*, que se encuentra solamente a 0.3 años de la deseada, seguido por *Adam* quién está a 0.7 años de lo ideal. *Baker*, por su parte, tiene una edad 0.6 años mayor a lo preferido, pero también el resto de sus valores difieren de las preferencias; el desempeño es de 7.1, tamaño de 12.9 y *MTBF* de 18,700.

Ilustración 23. I&D Traditional Andrews 2026-2027

<b>Traditional</b>	<b>Ideal</b>	<b>Adam</b>	<b>Agape</b>	<b>Baker</b>
<b>Desempeño</b>	7.8	7.8	7.8	7.1
<b>Tamaño</b>	12.2	12.2	12.2	12.9
<b>MTBF</b>	14000-19000	15000	16000	18700
<b>Edad (años)</b>	2.0	1.3	1.7	2.6

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Aun cuando los productos de *Andrews* son más cercanos a las preferencias del mercado *Traditional*, en el 2027 ocuparon tercer y cuarto lugar, mientras que *Baker* el primero. Esta ventaja la obtiene *Baldwin*, ya que *Agape* no produjo el suficiente número de unidades para satisfacer la demanda y *Adam* está un poco más lejos de la edad ideal, siendo la característica de mayor importancia en este segmento.

#### 4.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2026-2027

El comparativo de las decisiones tomadas en el bienio 2026-2027 en el área de mercadotecnia en los productos del segmento *Traditional* de *Andrews* y *Baldwin* se muestra a continuación en la ilustración 24.

Ilustración 24. Mercadotecnia Traditional Andrews 2026-2027

<b>Traditional</b>	<b>Adam</b>	<b>Agape</b>	<b>Baker</b>
<b>Promoción</b>	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 1.400,00
<b>Ventas</b>	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>Precios</b>	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,49
<b>Accesibilidad</b>	86%	86%	69%
<b>Conocimiento</b>	92%	100%	100%
<b>Encuesta</b>	38	53	43

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

El precio de *Adam* y *Agape* fue de \$26.00 dólares, siendo menor que los \$26.49 dólares que asignó *Baker*. En cuanto a promoción, *Adam* invirtió \$1,500 dólares, *Agape* \$2,000 dólares y

*Baker* \$1,400 dólares. Las cantidades asignadas en ventas fueron de \$1,500 dólares al primer producto y \$2,000 dólares al segundo y tercero.

El precio más bajo de *Agape*, así como los altos porcentajes de conocimiento y accesibilidad, fruto de las inversiones en promoción y ventas lo posicionaron como el producto con más puntos en la encuesta de preferencias de los clientes, obteniendo 53 puntos, sin embargo, su producción limitada lo puso en desventaja con sus competidores, yéndose hasta el cuarto lugar de participación de mercado con 15% de un posible 18%.

*Adam*, por su parte obtuvo un porcentaje de conocimiento del 92% y accesibilidad de 86%, ya que contó con una menor inversión en promoción y ventas. Sus características le otorgaron 38 puntos en la encuesta de clientes, gracias principalmente a su edad lejana del ideal. Esto lo puso en desventaja sobre los competidores y lo colocó en el tercer lugar de participación de mercado, vendiendo un total de 1,607 unidades.

*Baker* fue el líder en este segmento, vendiendo 2,038 unidades, lo que representa un 19.4% de participación de mercado. *Baldwin* supo tomar ventaja de que a *Agape* se le hayan agotado sus existencias, así como tener características relativamente cercanas al ideal a un precio sólo \$0.49 dólares mayor al sensor de *Andrews*.

#### *4.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2026-2027*

*Andrews* superó en ventas a *Baldwin* en este segmento por los dos productos que tiene, quedándose sin inventario en *Agape* lo cual significa que perdió oportunidad de vender más. Los costos de mano de obra de *Baldwin* son muy económicos comparado a *Agape* y *Adam*, esto se debe que la automatización la tienen en 9.5 mientras las plantas de *Andrews* llegan a 6.5 y 5.0 respectivamente; así pues, se tomara el riesgo de aumentar capacidad en 100 puntos adicionales a pesar de la crisis para disminuir costos y ser más productivos. La posición de *Andrews* es ser más

agresivos posterior a dicha crisis, mientras que las demás compañías en este segmento puedan llegar a contraerse.

En cuanto a los costos de materiales son más económicos para *Andrews* por tener una calidad en sus productos inferior a la competencia. Es importante aumentar el margen de contribución por medio de disminuir costos variables, se debe de incrementar las inversiones realizadas en *TQM* en el siguiente periodo para lograrlo, si las ventas y las utilidades no se ven fuertemente afectadas por la crisis venidera.

*Ilustración 25. Operaciones Traditional Andrews 2026-2027*

<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	<i>Agape</i>	<i>Baker</i>
Utilizacion	195%	195%	75%
Costo mano de obra	\$ 7.30	\$ 10.22	\$ 3.94
Automatizacion	6.5	5.0	9.0
Costo de materiales	\$ 8.97	\$ 9.26	\$ 9.99
Margen de Contribucion	36%	25%	42%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

#### *4.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2026-2027*

*Andrews* al posicionarse como líder de costos, se enfoca también en *Low End*, que da preferencia a precios bajos, concentrando a dos de sus productos en este mercado en el año 2027: *Acre* y *Able*.

Durante el año 2027, *Low End* representó 37.8% del total de la industria, traducido a una demanda de 13,948 unidades, con diez productos de todas las firmas compitiendo, siendo *Cedar* quién cuenta con más unidades vendidas; sin embargo, el siguiente año se espera una contracción de 7.4%.

#### 4.3.1.2.1 I&D Low End 2026-2027

A continuación, en la ilustración 26, se presenta una comparativa de las características de *I&D* ideales, contra los productos *Able*, *Acre* y *Bead*, de *Andrews* y *Baldwin* respectivamente; destacando que la edad es el segundo factor de importancia que toman en cuenta los consumidores, seguido de desempeño y tamaño.

Ilustración 26. *I&D Low End Andrews 2026-2027*

<b>Low End</b>	<b>Ideal</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Desempeño</b>	3.7	5.5	3.0	3.0
<b>Tamaño</b>	16.3	14.5	17.0	17.0
<b>MTBF</b>	12000-17000	13500	12000	15000
<b>Edad (años)</b>	7.0	4.1	8.6	8.6

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Como se puede observar, *Acre* y *Bead* comparten características similares que se posicionan muy cercanas a los valores que los clientes del segmento *Low End* prefieren. Estos son desempeño de 3.0, tamaño de 17.0 y edad de 8.6 años. El único elemento en el que difieren es en *MTBF*, donde *Andrews* ofrece 12,000 horas y *Baldwin* 15,000; dándole una ventaja al primero en cuanto a menores costos.

En el 2026 *Able* era aún considerado dentro de *Traditional*, pero en 2027 ya se comenzó a posicionar en *Low End*, gracias a sus cambios de *I&D*, obteniendo un desempeño de 5.5, tamaño de 14.5, *MTBF* de 13,500 y edad de 4.1 años. A pesar de que sus valores están un poco alejados de las preferencias, este producto se está adelantando a los gustos proyectados en futuros periodos.

Aunque las características similares de los sensores de *Baldwin* y *Andrews*, *Bead* se vendió 652 unidades más que *Acre*, lo que se puede explicar por las decisiones tomadas en el área de mercadotecnia que se mencionan en la siguiente sección.



#### 4.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2026-2027

Las diferencias de las decisiones de mercadotecnia tomadas por *Andrews* y *Baldwin* para cada uno de los productos que tienen en *Low End*, se muestran en la ilustración 27.

*Ilustración 27. Mercadotecnia Low End Andrews 2026-2027*

<b>Low End</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Promoción</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.400,00
<b>Ventas</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
<b>Precios</b>	\$ 21,00	\$ 18,50	\$ 18,49
<b>Accesibilidad</b>	70%	70%	66%
<b>Conocimiento</b>	93%	93%	100%
<b>Encuesta</b>	8	26	33

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Gracias a que el segmento de *Low End* tiene clara preferencia por productos con precios bajos, *Bead* se colocó por encima de *Acre*, ya que su precio fue \$0.01 dólar menor. Por su parte *Able* se vendió a \$21 dólares, colocándose muy por debajo de las preferencias de este mercado, de acuerdo con lo planeado, para ir posicionándose poco a poco.

*Andrews* invirtió en 2027 \$1,500 dólares en promoción y ventas de ambos productos, resultando en un 93% de conocimiento del producto y 70% en accesibilidad. Mientras que *Baldwin* invirtió \$1,400 en promoción y \$2,000 en ventas, lo que produjo resultados de 100% y 66% respectivamente; destacando que en 2026 realizó las mismas inversiones, consistencia que favoreció sus porcentajes.

Las puntuaciones de las encuestas realizadas a los clientes muestran que *Baldwin* responde mejor a las preferencias del mercado *Low End*, ya que, al ofrecer características similares a las ideales y un precio menor, ha obtenido 33 puntos, a diferencia de *Acre* quién tiene 26 puntos. *Able* cómo es esperado tiene tan sólo ocho puntos, ya que es un producto en transición para futuros años.

A pesar de que *Baldwin* se encuentra en segundo lugar de ventas, en el año 2027 ha obtenido una participación del mercado de *Low End* del 23%, el cual es igualado por *Andrews*, ya que en conjunto con sus dos productos *Acre* y *Able*, también obtiene el mismo porcentaje del nicho.

#### 4.3.1.2.3 Operaciones Low End 2026-2027

En el caso de *Andrews* a partir de esta ronda incrementó la utilización de planta a 9.5 similar a *Baldwin*, se puede apreciar que los costos de materiales son más económicos para *Andrews* ya que la calidad que mantiene es 3,000 puntos inferior, esto quiere decir que aún existe la posibilidad que la competencia pueda disminuir sus costos, aunque para este segmento la calidad no es un criterio de compra importante.

El producto *Able* se encuentra en el proceso de transición de *Traditional* a *Low End*, por lo que los años esperados por el consumidor aún no lo cumple y se ve reflejado en las pocas ventas, sin embargo, por parte de *Baldwin* su producto está por superar la edad esperada y *Able* podría tomar el mercado que la competencia va a perder.

El margen de contribución de *Bead* comparándolo al producto *Acre* que ya tiene años en el mismo segmento, tiene una diferencia de dos puntos, esto va en función a los costos de mano de obra y materiales que son más económicos, la automatización que realizó *Baldwin* desde el primer año redujo sus costos y los ha mantenido así, además las ventas de *Bead* son mayores por 652 sensores y mantiene una diferencia de inventario remanente con *Acre* de 128 piezas menos, por lo cual tiene un mejor margen de contribución.

Con el incremento de automatización se esperan para la siguiente ronda bajar los costos de mano de obra y derivado al inventario que quedo remanente, los costos de segundo turno se

deben de disminuir en el producto *Able*. A continuación, se puede ver los resultados operacionales en la ilustración 28.

*Ilustración 28. Operaciones Low End Andrews 2026-2027*

<b>Low End</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Utilizacion</b>	112%	158%	184%
<b>Costo mano de obra</b>	\$ 4.37	\$ 4.87	\$ 4.06
<b>Automatizacion</b>	9.5	9.5	9.5
<b>Costo de materiales</b>	\$ 6.76	\$ 4.40	\$ 5.53
<b>Margen de Contribucion</b>	38%	45%	47%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

#### 4.3.2 Resultados de RRHH 2026-2027

Para este bienio en el área de recursos humanos, se sigue implementando la misma estrategia de invertir 2 mil dólares en el área de reclutamiento tal y como ya se había proyectado y se sigue con una capacitación de 40 horas para los trabajadores de *Andrews*.

Al mantener estos niveles en el área se han logrado llevar la productividad de la empresa al 106%, y la rotación de empleados tiene una baja constante anual del 0.1%. Por la parte de los competidores que están haciendo inversiones en esta área tienen un índice de productividad igual (*Chester*) y otro con una productividad de 109% (*Baldwin*) debido a que su inversión es de casi un 50% más que las compañías antes mencionadas.

La rotación de empleados está en un rango muy similar en las tres empresas que si han dedicado parte de su presupuesto a esta área, siendo por parte de *Andrews* de un 8.3%, *Baldwin* con un 7.4% y por último *Chester* un 7.8% a diferencia del 10% por parte de las otras firmas que no han invertido.

### *4.3.3 Resultados de TQM 2026-2027*

Este bienio es el primero en el cual *Andrews* comienza a invertir en actividad de manejo total de calidad, los proyectos a los que se enfocó la compañía son aquellos que traen un beneficio con relación a la reducción de costos ya sea en materiales como en labor directa, esto para estar alineados con la estrategia de costos de la empresa.

Se hicieron inversión total de catorce mil dólares en el año 2027 para obtener una mejora del 5.86% en la reducción de los costos de los materiales, así como un 7.22% de mejora en los costos de mano de obra y 47.54% hablando de las mejoras en los costos administrativos.

En cuanto a la competencia las cantidades invertidas por *Baldwin* fueron de ocho mil dólares resultando en una reducción en costos administrativos del 9%, costos de materiales y mano de obra por debajo del 1% y reducción de tiempos de ciclo *I&D* del 5%.

*Chester* por otro lado con una inversión de cuatro mil dólares para reducción de costos administrativos del 20%, costo de materiales y mano de obra por debajo de 0.2% y reducción de tiempos de ciclo *I&D* del 5%. Esto último siendo algo evidente de acuerdo con las necesidades que tienen en los segmentos de mercado de alto desempeño.

En este bienio *Andrews* fue la compañía con una inversión más fuerte en el ara de *TQM* obteniendo así los porcentajes de reducción más grandes, dependiendo de los resultados del siguiente año y de cómo esto afecten las ventas será el tamaño de la inversión futura.

### *4.3.4 Resultados financieros 2026-2027*

A continuación, en la ilustración 32, se muestra de una manera resumida los resultados financieros de las compañías dentro de la industria.

Lo primero que se puede ver en este resumen financiero es como en este periodo la compañía *Andrews* tuvo una perdida, si ya bien se consideraba que los años tres cuatro de esta

administración tendrían resultados muy bajos, no se esperaba este resultado negativo, la cual es causa de un aumento en la inversión que se tenía programada en el área de automatización, este cambio se da debido a la fuerte competencia que existe en el sector de costos y a la necesidad de bajar cuanto antes los precios de los productos para seguir llevando a cabo la estrategia de la empresa.

*Ilustración 32. Resultados Financieros 2026 – 2027*

Finanzas	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Volumen de ventas	\$ 150,777,579.00	\$ 279,408,345.00	\$ 279,413,183.00	\$ 123,510,638.00	\$ 77,571,108.00	\$ 64,165,560.00
Utilidades	\$ 15,548,157.00	\$ 24,475,364.00	\$ 30,481,810.00	\$ 28,290,454.00	\$ 14,110,383.00	\$ 24,999,857.00
Retorno de capital (ROE)	-3.50%	17.60%	6.80%	1.60%	7.80%	1.60%
Retorno de activos (ROA)	-1.30%	5.60%	2.60%	0.60%	3.70%	0.80%
Retorno de ventas (ROS)	-1.50%	5.20%	1.90%	0.70%	5.00%	0.70%
Apalancamiento	2.7	3.2	2.6	2.7	2.1	2
Prestamo de emergencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalizacion de mercado (Millones)	\$ 60.00	\$ 145.00	\$ 111.00	\$ 62.00	\$ 61.00	\$ 34.00
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0.33
Prueba de Acido	1.15	1.11	1.33	0.95	1.54	0.55
Activo corriente	\$ 59,890.00	\$ 93,393.00	\$ 56,506.00	\$ 65,858.00	\$ 34,736.00	\$ 23,687.00
inventarios	\$ 16,398.00	\$ 18,765.00	\$ 14,466.00	\$ 21,582.00	\$ 4,909.00	\$ 16,259.00
Pasivo Corriente	\$ 37,828.00	\$ 67,382.00	\$ 31,620.00	\$ 46,488.00	\$ 19,331.00	\$ 13,468.00

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Las compañías *Baldwin* y *Chester* tienen hasta el momento una venta similar, sin embargo, tienen ciertas diferencias, aunque la utilidad en el último año de *Baldwin* fue mayor, el acumulado en todos los años por parte de *Chester* todavía es más grande, esto derivado de que la primera tiene una inversión de planta más fuerte, lo que impacta dentro de la hoja de balance en la depreciación del equipo y por tanto en la utilidad.

Con respecto al apalancamiento de las empresas, se puede observar como todas han incrementado su deuda, estando dentro del rango optimo a excepción de *Baldwin* la cual sale un poco de los parámetros y esto derivado de los préstamos a largo plazo que está pidiendo, capital que está siendo utilizado para las mejoras en su área de producción.

Por otro lado, se puede apreciar en la tabla cuales compañías podrían tener una dificultad en hacer frente a sus deudas a corto plazo, la cuales son *Digby* y *Ferris* y esto se ve derivado de

los costos de inventarios que están acarreado, contra la venta que tienen y los préstamos requeridos.

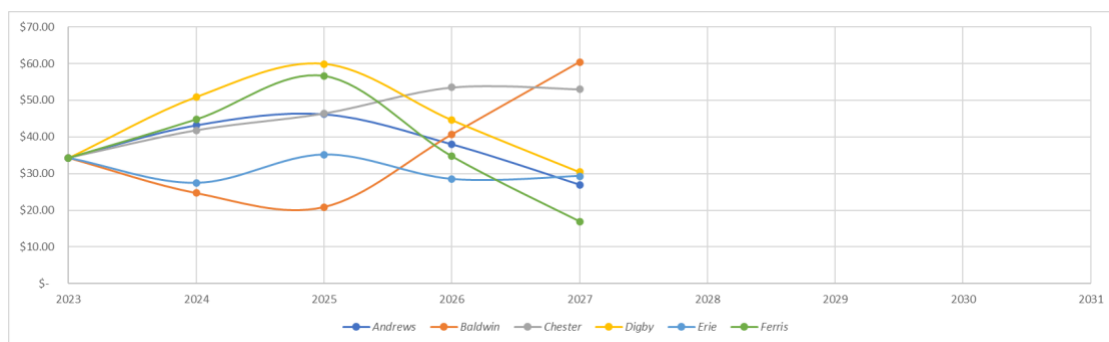
Ya por último se observa que *Erie* a pesar de tener una estrategia de nicho de costos, no está siendo suficientemente competitivo, ya que no tienen los buenos niveles de automatización en sus líneas y no están invirtiendo en proyectos de calidad los cuales bajen sus costos operativos y por tanto no tienen ventaja competitiva en ninguno de los dos segmentos de mercado donde están posicionados, por lo menos hasta este bienio.

#### 4.3.5 Mercado de valores 2026-2027

A continuación, en la ilustración 33 se puede apreciar como los valores de las acciones ha cambiado drásticamente, estas variaciones ligadas a los resultados financieros derivados de las estrategias que las compañías están usando.

*Baldwin*; durante este bienio, repunto con respecto a los dos años anteriores con su estrategia de amplio líder de costos, y, por otro lado, se ve la caída de *Ferris* quien está siguiendo una estrategia dirigida a diferenciarse en el nicho de alta tecnología.

Ilustración 33. Valor de acciones en dólares. 2026 - 2027



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Para *Andrews* a pesar de que se ve una tendencia a la baja en las acciones como resultado de sus decisiones financieras, se tiene un comportamiento como el que se había proyectado, lo cual

habla de la predictibilidad que se tiene, el único punto a destacar es que las ganancias proyectadas para este bienio fueron en realidad menores, estas derivadas de la necesidad de incrementar la inversión en automatización para que sea más competitivos en los años venideros.

Durante este periodo, todas las empresas vendieron acciones excepto *Baldwin* y *Ferris*, *Erie* fue la que menos emitió con 881 y *Andrews* la que más con 5,000. Algunas organizaciones pagaron dividendos y con esto se pudo notar una fluctuación de efectivo a la baja, siendo los pagos en el 2026 de 5,000 por parte de *Digby*, 7 mil en el caso de *Erie* y hasta un 17 mil en *Ferris* mientras que en el segundo año, solo *Ferris* pago 650 dólares.

#### *4.4 Conclusiones Capítulo 4*

A pesar de que los resultados de *Andrews* durante el bienio 2026-2027 pudieran parecer negativos a simple vista, estos son esperados, ya que la empresa aún está posicionando sus productos en *Traditional* y *Low End*. Sin embargo, las ganancias si han sido más bajas de lo proyectado, y aunque aún no se ha recurrido al préstamo de emergencia, se deben tomar decisiones que permitan tener unas finanzas más sanas, como incrementar los préstamos a corto y largo plazo, reducir en medida de lo posible los costos de acarrear inventario, reducir los costos de producción lo antes posible, mediante una mayor automatización de las líneas, entre otros.

El cálculo de producción para el siguiente año debe de ser muy reservada, ya que se cuentan con inventarios en tres productos (*Able*, *Acre* y *Adam*) además de la recesión que se proyecta. El costo de inventario también influyo para tener una pérdida, por lo que se requiere hacer un análisis más detallado para evitar incurrir en este tipo de costos.

Es importante analizar la estrategia de precios que está siguiendo *Baldwin*, ya que en el segmento *Low End* en el producto *Acre* ya identificaron el cálculo de precio y en los últimos dos años se han colocado un centavo inferior.

Se espera que en los siguientes años los productos de *Low End* tomen el liderazgo de este segmento sobre *Baldwin* y *Chester*, por lo que se incrementó la automatización para reducir los costos y los años del producto, *Able* hará la diferencia para posicionarse con los clientes ya que el resto superaran los siete años que solicita este segmento y es uno de los criterios de compra más importante. Las proyecciones de mercadotecnia y producción deben de considerar la recesión que se proyecta en los segmentos de *Traditional* y *Low End* en un 8 % aproximadamente.



## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS *ANDREWS* 2028-2029**

## 5.1 Introducción

En el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos por *Andrews* en los años 2028 y 2029. Además, se analizan las otras organizaciones, para definir si las estrategias planteadas han alcanzado los objetivos propuestos, o si es necesario hacer ajustes ya que el mercado y los competidores se encuentran en constante cambios, se utilizará el *BSC* para revisar los resultados de los bienios.

## 5.2 Análisis de la industria bienio 2028-2029

Durante el lapso de 2028 y 2029, *Andrews* ocupó el tercer lugar en ventas con una cantidad de \$158 millones de dólares. La empresa líder en este aspecto fue *Chester* con un total de \$293 millones de dólares, seguida de cerca por *Baldwin* con \$238 millones de dólares. *Digby* se situó en cuarto lugar con \$85 millones, mientras que *Erie* y *Ferris* ocuparon el quinto y último lugar respectivamente, con \$50 y \$47 millones.

### 5.2.1 BSC General bienio 2028-2029

La ilustración 34 que se muestra a continuación presenta el *BSC* general de la industria. En el año 2028, *Andrews* obtuvo una puntuación de 75 de un total de 100 posibles, mientras que en el 2029 mejoró con 84, alcanzando así un total de 567 puntos y obteniendo un segundo lugar.

*Baldwin* se posicionó en el primer lugar con 641 puntos, mientras que *Chester* ocupó el tercero con 560, con una diferencia de solo siete puntos contra *Andrews*. Las demás compañías presentaron una diferencia de al menos 158 puntos en relación con el tercer lugar.

Ilustración 34. BSC General bienio 2028-2029

Empresas	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Largo plazo	Total
<b>Andrews</b>	58	65	65	74	75	84			146	567
<b>Baldwin</b>	50	56	75	83	95	94			188	641
<b>Chester</b>	60	64	69	70	69	79			149	560
<b>Digby</b>	60	57	45	43	39	36			87	367
<b>Erie</b>	46	62	50	53	54	46			91	402
<b>Ferris</b>	58	62	39	34	30	30			62	315
<b>Máx</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

### 5.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2028-2029

Lo que se interpreta de las estrategias genéricas que están utilizando cada una de las empresas con base a los resultados obtenidos en el tercer bienio es lo siguiente:

- Baldwin*: a partir del año 2028 los segmentos de *Traditional* y *Low End* cuentan con la automatización más alta que es de diez puntos, esto les permite que para el año 2029 sus costos operativos sean los más bajos de todas las empresas que participan en ellos, ese mismo año, 2029 lanzan dos productos más, por lo cuales son los únicos que cuentan con ocho sensores participando, ninguno de estos se encuentra en el segmento de *Performance*, sin embargo, el nuevo producto *Baby* por el precio que está determinando posiblemente lo coloquen en *Size*. Las automatizaciones de *High End* y *Size* aumentan solo un punto, por lo cual sus costos operativos no son los más económicos. En todos los segmentos las capacidades del siguiente año y el *MTBF* se mantienen igual. *Baldwin* mantiene su estrategia amplio líder en costos, disminuyendo además de sus costos, sus precios de venta.

- Chester*: solamente en el producto *Cedar* que es de *Low end* no incrementan el precio y esto derivado a que en este segmento el precio es la expectativa de compra más importante, en cambio, en el resto de los productos lo aumentan. Lo que llama la atención es que en *Low end* aumentan el *MTBF* cuando no es un criterio de compra importante y solamente hace que sus costos incrementen. En cambio, en *Performance* donde *MTBF* es lo más importante hacen una reducción, por seguir a la competencia. Su estrategia de diferenciador amplio la siguen manteniendo ya que en todos los años hacen modificaciones en *I&D* para mantener sus productos de manera innovadora y tienen dos sensores en *High end*. Realizan automatizaciones en *Traditional*, *Performance* y *Size* con la finalidad de bajar costos operativos, ya que todos los ajustes que realizan en *I&D* generan costos adicionales de fabricación.
- Digby*: siguen manteniendo sus productos en todos los segmentos, la utilización de planta se encuentra por debajo del 100%, esto es derivado a que fueron muy reservados en su estimación en la recesión, por lo cual no generaron en ningún de sus productos un segundo turno y mantiene la misma automatización, sin embargo, sus costos no bajan y esto va a relacionado a que en *TQM* no realizan ninguna inversión. El *MTBF* de sus sensores no ha sufrido modificaciones desde el primer año, pero si realizan movimientos de *I&D* en *Low end*, *High end*, *Performance* y *Size*, mantiene su estrategia de diferenciador amplio al estar en todos los segmentos e innovar sus productos.
- Erie*: se siguen manteniendo en dos segmentos, *Traditional* y *Low End*, en este bienio no incrementan automatización de planta y no es necesario un segundo tuno de operaciones. Mantiene sus precios de venta y las inversiones en *I&D* igual que el pasado año, esto puede ser derivado a la recesión. Sus costos de operaciones aumentan ya que no realizan

ninguna inversión en *TQM* y esto podría ayudar a reducirlos. *Erie* se sigue manteniendo como diferenciador de nicho con baja tecnología.

- *Ferris*: se encuentran en todos los segmentos y hacen una reducción de precios mínima en sus productos para ajustarse a la competencia, la automatización y la capacidad la mantienen en este bienio. En *Low end* no hacen ningún movimiento en tema de desempeño y tamaño, ya que no es prioridad para la estrategia de alta tecnología. En *High end, Performance* y *Size* realizan movimientos que ayudaría al desarrollo de producto. Solamente mantiene segundo turno en *Performance* ya que es donde están vendiendo más inventario, sin embargo, incrementar la capacidad para el siguiente año podría ser opción para evaluar por parte de la empresa. La estrategia que muestra *Erie* es diferenciador de nicho con alta tecnología.

En este capítulo se llevará a cabo un análisis comparativo entre los resultados obtenidos por *Andrews* y *Baldwin*, considerando que ambas han implementado una estrategia de costos y siendo este rival el líder en ventas.

### **5.3 Resultados de *Andrews* bienio 2028-2029**

A continuación, en la ilustración 35, se comparan los resultados planeados contra los esperados en los años 2028 y 2029 en el *BSC* anual de *Andrews*.

Como se muestra, los resultados del bienio 2028-2029 fueron exitosos y superaron lo proyectado en la etapa de planeación. Únicamente en el 2028, el agotamiento de existencias fue mayor al esperado, pero esto se recuperó en el año 2029, por lo que el semáforo cambió de rojo a verde.

Las metas financieras fueron satisfactorias en los años 2028-2029. Tanto el precio de la acción como las ganancias han obtenido una puntuación mayor a la esperada, gracias a que

durante y posterior a la recesión, *Andrews* supo posicionar a sus productos del segmento *Traditional* en los primeros lugares de ventas, obteniendo un 42% de participación de este mercado, 12% más que el 30.3% esperado.

En cuanto a los indicadores de procesos internos del negocio, en 2028 el producto *Adam* obtuvo una mayor demanda a la esperada, debido a que a pesar de que su edad no era tan cercana a la ideal, al ser un año de recesión, los clientes le dieron preferencia al producto de menor precio. Sin embargo, en 2029 *Andrews* corrigió su planeación de producción y fue capaz de producir todas las unidades requeridas por sus clientes. En este mismo año, se obtuvieron mejores resultados que los proyectados en margen de contribución, días de capital de trabajo y costo de acarrear inventario.

*Ilustración 35. BSC Andrews bienio 2028-2029*

<b>Financiero</b>	Puntos Máx	P.2028		R.2028	P.2029		R.2029
Precio de acción	8,0	6,0	◆	5,3	4,0	◆	6,9
Ganancia	9,0	2,0	◆	2,1	2,0	◆	4,5
Apalancamiento	8,0	8,0	◆	8,0	8,0	◆	8,0
<b>Proceso de negocio interno</b>							
Margen de contribución	5,0	1,0	◆	5,0	2,0	◆	5,0
Utilización de planta	5,0	5,0	◆	5,0	5,0	◆	5,0
Días de capital de trabajo	5,0	1,0	◆	4,0	1,0	◆	3,5
Agotar existencias	5,0	5,0	■	0,9	5,0	◆	5,0
Costo de acarrear inventario	5,0	4,0	◆	5,0	4,0	◆	4,7
<b>Cliente</b>							
Criterio de compra	5,0	5,0	◆	4,6	4,0	◆	5,0
Conocimiento de producto	5,0	3,0	◆	5,0	3,0	◆	5,0
Accesibilidad de producto	5,0	1,0	◆	4,5	2,0	◆	5,0
Variedad de producto	5,0	2,0	◆	2,1	2,0	◆	2,1
Gastos administrativos	5,0	5,0	◆	5,0	5,0	◆	5,0
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>							
Tasa de rotación de empleados	7,0	3,0	◆	4,0	3,0	◆	4,2
Productividad	7,0	1,0	◆	7,0	1,0	◆	6,6
TQM Reducción costo de material	3,0	0,0	◆	3,0	1,0	◆	3,0
TQM Reducción I&D	3,0	0,0	◆	0,0	0,0	◆	0,0
TQM Reducción Costo de Admon.	3,0	0,0	◆	3,0	1,0	◆	3,0
TQM Incremento de demanda	3,0	0,0	◆	1,4	0,0	◆	3,0
		52,0		74,9	53,0		84,5

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Estos resultados positivos se extendieron a las áreas de percepción del cliente y aprendizaje y crecimiento, ya que en ambas se cumplieron los objetivos por encima de lo esperado en el año 2029, con excepción de gastos administrativos y *TQM* reducción *I&D*, cuyos valores fueron exactamente igual a lo esperado.

Gracias a que en años anteriores los productos del segmento *Traditional* de *Andrews* no han podido satisfacer la demanda del mercado, afectando la percepción que los consumidores tienen de los mismos, en el bienio 2028-2029 se han incrementado las inversiones las inversiones en promoción y ventas, de \$1,500 a \$2,000 dólares, por lo que los indicadores del área de cliente han sido mejorados.

Con la finalidad de seguir disminuyendo costos y mejorar márgenes de contribución y ganancias, *Andrews* incrementó sus inversiones en *RRHH* y *TQM* de \$2,000 a \$3,000 dólares en la primera y de \$750 a \$1,000, \$1,500 e incluso hasta \$3,000 dólares en algunos rubros de la segunda; por lo que los objetivos en el área de aprendizaje y crecimiento se vieron superados en el año 2029.

### *5.3.1 Resultados por segmento de mercado 2028-2029*

A continuación, se describen los resultados obtenidos por *Andrews* en cada uno de los segmentos en donde tiene participación de mercado en el bienio 2028-2029. Además, se realiza una comparación con la empresa *Baldwin*, quién fue el líder en dicho periodo.

#### *5.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2028-2029*

Para 2029, el segmento *Traditional* representa el 28.4% del total de la industria, significando 9,767 unidades y se espera que para el 2030 crezca 4.6%, por lo que se da fin a la recesión presentada en periodos anteriores.

En 2029, el segmento *Traditional* cuenta con seis productos, los cuales pertenecen a todas las empresas con excepción de *Ferris*. *Andrews* ganó el 42.9% del mercado, siendo *Agape* quién más unidades vendió en dicho año, seguido por *Adam*, obteniendo un 22.5% y 20.4% de participación respectivamente.

### 5.3.1.1.1 I&D Traditional 2028-2029

Cómo se observa en la ilustración 36, las características que los consumidores del segmento *Traditional* prefieren son desempeño de 9.2, tamaño de 10.8, *MTBF* en un rango de 14,000 a 19,000 horas y edad de 2.0 años. El producto de *Andrews* que más se acerca a estas características es *Agape*, quien a pesar de tener una edad más alejada que *Adam* con un valor de 2.43 años, tiene desempeño y tamaño más cercanos al ideal con valores de 8.7 y 11.3 respectivamente y *MTBF* de 15,000 horas.

*Adam* y *Baker* cuentan con los mismos valores de desempeño y tamaño con 8.5 en el primero y 11.5 en el segundo; difiriendo en edad ya que *Adam* tiene 2.26 años y *Baker* 2.96 y *MTBF* de 14,000 y 18,600 horas correspondientes.

Ilustración 36. I&D Traditional Andrews 2028-2029

<i>Traditional</i>	Ideal	<i>Adam</i>	<i>Agape</i>	<i>Baker</i>
Desempeño	9,2	8.5	8.7	8.5
Tamaño	10,8	11.5	11.3	11.5
<i>MTBF</i>	14000-19000	14000	15000	18600
Edad	2.0	2.26	2.43	2.96

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Las características de producto desarrolladas en el departamento de *I&D* le otorgan ventaja a *Andrews* sobre *Baker*.

El grupo de características previamente mencionadas, además de las decisiones tomadas en mercadotecnia y producción, otorgan a *Agape* el 22.5% de participación de mercado, seguido



de *Adam* con 22.5%, dándole en total a *Andrews* 42.9% mientras que *Baldwin* y su producto *Baker* quedaron en el cuarto lugar de ventas con 19%.

### 5.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2028-2029

La ilustración 37 muestra una comparación de las estrategias de mercadotecnia tanto de *Andrews* como de *Baldwin* para el segmento *Traditional* en el bienio 2028-2029.

*Ilustración 37. Mercadotecnia Traditional Andrews 2028-2029*

<b>Traditional</b>	<b>Adam</b>	<b>Agape</b>	<b>Baker</b>
<b>Promocion</b>	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.400,00
<b>Ventas</b>	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00
<b>Precios</b>	\$ 24,80	\$ 24,81	\$ 25,49
<b>Accesibilidad</b>	96%	96%	70%
<b>Conocimiento</b>	100%	100%	100%
<b>Encuesta</b>	54	56	35

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

El rango de precios que prefiere el segmento va desde \$17 a \$27 dólares, siendo éste el segundo factor que más influye en la decisión de compra. *Andrews* mantuvo sus precios por debajo del límite superior ofreciendo *Agape* a \$24.81 dólares y *Adam* sólo a \$0.01 dólar menos. Por su parte *Baldwin* puso a *Baker* a \$25.49 dólares. Esto le otorga una ventaja clara a *Andrews* posicionándose con productos más baratos.

En cuanto a promoción y ventas *Andrews* decidió gastar \$2,000 en cada rubro para sus dos productos que compiten en el segmento *Traditional*; cabe resaltar que esta inversión fue mayor a la planeada para recuperarse de la falta de inventario que se había dado en periodos anteriores.

Por otro lado, *Baldwin* invirtió \$1,400 dólares en promoción y \$2,200 en ventas. Los resultados en conocimiento y accesibilidad fueron del 100% en el primer rubro para los tres productos de ambas compañías; y 96% del segundo rubro para *Agape* y *Adam* y 70% para *Baker*.

La constancia en dichas inversiones de *Andrews* fue lo que le otorgó porcentajes tan altos, mientras que *Baker* ha tenido que recuperarse poco a poco en cuestión de poner sus productos accesibles para su venta.

En cuanto a la encuesta de preferencia de los clientes, gracias a su cercanía con las características que los clientes del segmento *Traditional* prefieren, así como su bajo precio e inversión en promoción y ventas, *Agape* obtuvo 56 puntos y se colocó en el primer lugar de ventas, seguido por *Adam* quién obtuvo 54 y en cuarto lugar de preferencias se encontró el producto de *Baldwin* con 35 puntos.

#### *5.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2028-2029*

*Andrews* cuenta con el 44% del mercado de *Traditional* en cambio *Baldwin* solamente capta el 19% con *Baker*.

Los costos de mano de obra de *Baldwin* son muy económicos comparado a *Agape* y *Adam*, esto se debe que la automatización la tienen en 10.0 desde hace dos años mientras las plantas de *Andrews* llegan a 6.5 ambas. En cuanto a los costos de materiales son más económicos para *Andrews* por tener una calidad en sus productos inferior a la competencia.

El margen de contribución es mayor por parte de *Baker* ya que existe una diferencia de hasta seis puntos en costos de operación y por parte de *Andrews* el segundo turno se está utilizando al 100% en ambos productos generando mayores costos. Es importante considerar incrementar la automatización de las plantas ya que solamente queda un bienio y mantener las inversiones realizadas en *TQM*.

En la ilustración 38 se muestra los productos del segmento *Traditional* para *Andrews* y *Baldwin* con relación a los indicadores de producción del bienio 2028- 2028

Ilustración 38. Operaciones Traditional Andrews 2028-2029

<b>Tradicional</b>	<b>Adam</b>	<b>Agape</b>	<b>Baker</b>
<b>Utilizacion</b>	198%	198%	111%
<b>Costo mano de obra</b>	\$ 6.13	\$ 7.49	\$ 1.25
<b>Automatizacion</b>	6.5	6.5	10
<b>Costo de materiales</b>	\$ 7.37	\$ 7.77	\$ 8.59
<b>Margen de Contribucion</b>	44%	37%	59%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

### 5.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2028-2029

Andrews se sigue enfocando en el segmento *Low End* durante el bienio 2028-2029, cubriendo con *Acre* y *Able*, dicho mercado de bajos costos.

En 2029, *Low End* ocupa el 37.6% del total de la industria, lo cual se traduce en una demanda de 12,903 unidades, esperando crecer 5.8% en 2030. Hay nueve productos de todas las empresas, siendo *Chester* quién tiene mayor participación de mercado, ya que *Cedar* y *Caltec* en conjunto han ganado el 36.2%.

#### 5.3.1.2.1 I&D Low End 2028-2029

En la ilustración 39 se comparan las características de los productos que *Andrews* y *Baldwin* tienen en el segmento de *Low End* durante el bienio 2028-2029.

Ilustración 39. I&D Low End Andrews 2028-2029

<b>Low End</b>	<b>Ideal</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Desempeño</b>	4.7	5.5	5.3	5.1
<b>Tamaño</b>	15.3	14.5	13.7	14.9
<b>MTBF</b>	12000-17000	12500	12000	17000
<b>Edad</b>	7.0	6.09	5.57	6.11

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Los cambios que se hicieron en *I&D* para *Acre* tomaron efectos en el año 2029, por lo que su edad disminuyó a 5.57 años; dichos cambios fueron desempeño de 5.3, tamaño de 13.7 y *MTBF*

de 12,000 horas, lo que lo prepara para los siguientes años. Por su parte, *Able* dejó los cambios que había realizado en 2028, con valores de 5.5, 14.5 y 12,500 horas respectivamente; dándole una edad de 6.09 años. Así mismo, *Bead* mantuvo sus características del año anterior, con números de 5.1, 14.9 y 17,000 horas correspondientes, con 6.11 años.

*Baldwin* fue quién se acercó más a la edad ideal de siete años, por lo que se mantuvo en primer lugar de preferencias, ya que también tuvo el desempeño más cercano a lo que piden los clientes del segmento. Esto es esperado, ya que *Andrews* está posicionando lentamente a sus productos dentro de este mercado. Cabe resaltar que la gran diferencia que existe en *MTBF*, no parece afectar en gran medida a las ventas, ya que es el factor que tiene menor importancia en la decisión de compra, pero este valor afecta positivamente a *Able* y *Acre* para reducir costos y mejorar sus márgenes de contribución.

### 5.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2028-2029

La ilustración 40 compara las decisiones y los resultados en el área de mercadotecnia de las empresas *Andrews* y *Baldwin* para sus productos *Low End*.

*Ilustración 40. Mercadotecnia Low End Andrews 2028-2029*

<b>Low End</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Promocion</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.400,00
<b>Ventas</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.100,00
<b>Precios</b>	\$ 19,30	\$ 16,89	\$ 17,49
<b>Accesibilidad</b>	78%	78%	70%
<b>Conocimiento</b>	100%	100%	100%
<b>Encuesta</b>	26	31	50

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

A pesar de que *Acre* es quién tiene el precio más bajo de los tres productos comparados, su edad de 5.57 años se aleja del valor ideal, por lo que *Bead* toma la ventaja con edad de 6.11 y precio de \$17.49 dólares que se encuentra en la media de lo que pide el consumidor. *Able* está en

\$19.30 dólares, por lo que se aleja de las preferencias del mercado, pero se está posicionando poco a poco.

*Andrews* invirtió la misma cantidad de \$1,500 dólares en promoción y ventas para ambos productos *Traditional*, mientras que *Baldwin* decidió asignar \$1,400 dólares en promoción y \$2,100 en ventas. Esto resultó en 100% de conocimiento para todos los productos de estas compañías, y por el lado de la accesibilidad *Acre* y *Able* obtuvieron 78% y *Bead* 70%. La diferencia de porcentajes se adjudica a que *Andrews* ha sido constante en ambos rubros, mientras que *Baldwin* lo ha ido aumentando poco a poco, lo cual le da una ventaja a la primera compañía.

Las encuestas que se aplicaron a los clientes arrojan que *Bead* cumple mejor con los requerimientos que piden los clientes, ya que tiene 50 puntos a diferencia de los 31 puntos con los que cuenta *Acre* y 26 de *Able*. Como se mencionó anteriormente, ésta diferencia se atribuye a que todas las características en conjunto de precio, edad y posición del sensor de *Baldwin* fueron quienes más se acercaron a los valores ideales.

A pesar de que *Bead* tuvo casi el doble de participación de mercado que *Able* y *Acre* por separado con 22.6%, en conjunto *Andrews* se mantiene ligeramente a la delantera con 23.45%.

#### 5.3.1.2.3 Operaciones Low End 2028-2029

Para este bienio ambas compañías cuentan con la automatización a 10.0 puntos, sin embargo, *Bead* cuenta con un costo de mano de obra más económico, ya *Baldwin* ya tiene dos años en este nivel y solamente están usando el 35% del segundo turno. Por parte de *Andrews* a partir del año 2029 llega a los diez puntos, pero mantiene el segundo turno en un 45 % en *Acre*.

Ambas compañías no modifican el *MTBF* en este bienio, esto es por una estrategia reservada derivado a la recesión y adicional en segmento *Low end*, no es una prioridad para su criterio de compra. La utilización de planta en *Able* solamente fue del 71% ya que en el 2028

sobro inventario derivado a la recesión, para evitar un costo de inventario elevado se decidió no utilizar la planta al 100 % y esto permitió solo mantener 87 unidades de inventario comprándolo a 580 que se tenían en el año anterior.

El margen de contribución de *Bead* es menor por solo tres puntos, esto se debe a que sus costos operativos son menores, adicional es importante considerar, por parte de *Andrews* cuentan con dos productos en este mismo segmento, por lo cual sus gastos son mayores, sin embargo, *Baldwin*, cuenta con un 1 % más de mercado. La ventaja en costos de materiales radica en que *Andrews* tiene una menor calidad de sus productos.

En la ilustración 41 se muestra los productos del segmento *Low End* para *Andrews* y *Baldwin* con relación a los indicadores de producción del bienio 2028- 2028

*Ilustración 41. Operaciones Low End Andrews 2028-2029*

<b>Low End</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Utilizacion</b>	71%	144%	124%
<b>Costo mano de obra</b>	\$ 1.65	\$ 1.90	\$ 1.30
<b>Automatizacion</b>	10	10	10
<b>Costo de materiales</b>	\$ 5.08	\$ 5.16	\$ 6.00
<b>Margen de Contribucion</b>	59%	59%	56%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

### 5.3.2 Resultados de RRHH 2028-2029

Para este bienio en el área de recursos humanos, se hace un ligero cambio en la estrategia, y se aumenta el presupuesto para reclutamiento, llegando a tres mil dólares y al mismo tiempo también incrementan las horas de entrenamiento para los trabajadores de *Andrews* a 60 horas.

Al mantener estos niveles en el área se han logrado llevar la productividad de la empresa al 113.1%, y la rotación de empleados tiene una baja constante anual del 0.1%. Por la parte de los competidores que están haciendo inversiones en esta área tienen un índice de 117.6%

(*Baldwin*) el cual está haciendo un gasto de tres mil quinientos dólares y otro con 114.2% (*Chester*) con un desembolso de dos mil dólares.

La rotación de empleados está en un rango muy similar en las tres empresas que si han dedicado parte de su presupuesto a esta área, siendo por parte de *Andrews* de un 7.4%, *Baldwin* con un 7.1% y por último *Chester* un 7.3% a diferencia del 10% por parte de las otras firmas que no han invertido en estos rubros de recursos humanos.

### 5.3.3 Resultados de TQM 2028-2029

En este bienio *Andrews* implemento una estrategia la cual consiste en invertir un máximo de 3 mil dólares en cada una de las áreas en las que ya se había invertido anteriormente, en este año es la mayor inversión de TQM que la empresa hará, siendo un total de 21 mil dólares, esto para maximizar los impactos que se tienen, llegando así a una reducción de costos de material del 11.63% y de costos de mano de obra de cerca del 14% y de costos administrativos está llegando al máximo beneficio que se puede obtener siendo de un 60% esta. Y por último un ligero incremento en la demanda de casi 4%.

Para la segunda parte de este bienio *Andrews* opto por reducir la inversión a diez mil quinientos dólares en total, bajándola sobre todo en las áreas que generan una reducción en costos de mano de obra y de materiales ya que el porcentaje en beneficio de estos llega a su límite, pero por otro lado hicieron incremento en los proyectos que aumentan la demanda que se tiene para llevarla de un 4% en el primer año a un 12% en el segundo año de este bienio.

Las empresas como *Baldwin* y *Chester* siguieron una estrategia diferente, siendo incremental la inversión en cada año, por un lado, *Baldwin* fue de 15 mil a 20 mil dólares para terminar con rendimientos del 12 y 14% en cuanto a reducción de costos de materiales y mano de obra respectivamente, así como reducción de costos administrativos del 60%, con la

diferencia que esta compañía está invirtiendo en proyectos para mejorar los tiempos de *I&D* los cuales están en el rango de 40%.

*Chester* por otro lado, aunque igual ha sido incremental su inversión año con año, no está al nivel de las otras dos empresas, terminando este bienio un con nueve mil cien dólares para llevar la reducción de costos de material y mano de obra al 5%, los administrativos al 60% y también la reducción de tiempos en innovación y desarrollo de un 36% y con un incremento en la demanda del 4.6%.

Aunque el panorama macroeconómico ya no se ve en riesgo como el bienio pasado, si no por el contrario se ve con un pequeño incremento en los requerimientos de los clientes, la inversión durante el último bienio para *TQM* por parte de *Andrews* va a seguir en montos decrecientes ya que se está llegando al límite de los beneficios que la empresa puede tener debido a este tipo de inversiones.

#### *5.3.4 Resultados financieros 2028-2029*

A continuación, en la ilustración 42, se puede ver los resultados obtenidos durante el periodo 2028 -2029 para la industria de sensores; como se puede apreciar, *Andrews* a pesar de no ser líder en ventas y ni en ganancia acumulada hasta el momento es la que tiene mejores retornos de inversión, ya que para llegar a estas ventas, la inversión en planta, equipo y desarrollo no ha sido tan grande como las de las dos compañías que tienen resultados similares *Baldwin* y *Chester*.

Con forme a la prueba del ácido, también se puede apreciar como *Andrews* es la que tiene mejor capacidad para hacer frente a sus deudas de corto plazo, por lo que se está hablando de que la empresa a pesar de no ser la líder en ventas es de las más fuertes hasta el momento, teniendo también una capitalización de mercado de 132 millones de dólares colocándola en el segundo lugar.



Ilustración 42. Resultados Financieros 2028 – 2029

Finanzas	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Volumen de ventas	\$ 158,541,505.00	\$ 238,464,656.00	\$ 293,352,327.00	\$ 85,915,529.00	\$ 50,812,970.00	\$ 47,775,781.00
Utilidades	\$ 32,113,174.00	\$ 59,401,698.00	\$ 40,477,011.00	\$ 21,480,780.00	\$ 21,298,499.00	\$ 19,691,373.00
Retorno de capital (ROE)	15.50%	15.30%	9.60%	-12.10%	3.50%	-15.60%
Retorno de activos (ROA)	5.70%	5.70%	3.50%	-4.20%	1.40%	-5.60%
Retorno de ventas (ROS)	7.60%	7.30%	2.90%	-5.10%	2.40%	-6.20%
Apalancamiento	2.7	2.7	2.7	2.9	2.6	2.8
Prestamo de emergencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalizacion de mercado (Millones)	\$ 132.00	\$ 204.00	\$ 117.00	\$ 19.00	\$ 57.00	\$ 5.00
Dividendos	\$ 2.00	\$ 1.00	\$ -	\$ 3.01	\$ 6.68	\$ 1.36
Prueba de Acido	1.62	1.27	0.77	0.73	0.94	0.73
Activo corriente	\$ 90,032.00	\$ 93,590.00	\$ 60,331.00	\$ 50,579.00	\$ 35,587.00	\$ 29,406.00
inventarios	\$ 10,560.00	\$ 20,070.00	\$ 29,072.00	\$ 22,221.00	\$ 8,472.00	\$ 11,759.00
Pasivo Corriente	\$ 49,025.00	\$ 57,692.00	\$ 40,541.00	\$ 38,744.00	\$ 28,756.00	\$ 24,088.00

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Por otro lado, *Baldwin* a pesar de tampoco ser la empresa número uno en ventas en este periodo, si tiene una utilidad acumulada la cual es mucho mayor a las demás compañías, lo que habla de su estrategia donde está reduciendo bastante los costos, aunque sigan haciendo fuertes inversiones teniendo en planta y equipo un hasta un 50% más que *Andrews* y *Chester*.

Con relación al apalancamiento las seis empresas dentro del sector tienen un número muy similar, con lo que se ve que todas aprovechan de las facilidades que dan los bancos para solventar sus mejoras en infraestructura y gasto corriente.

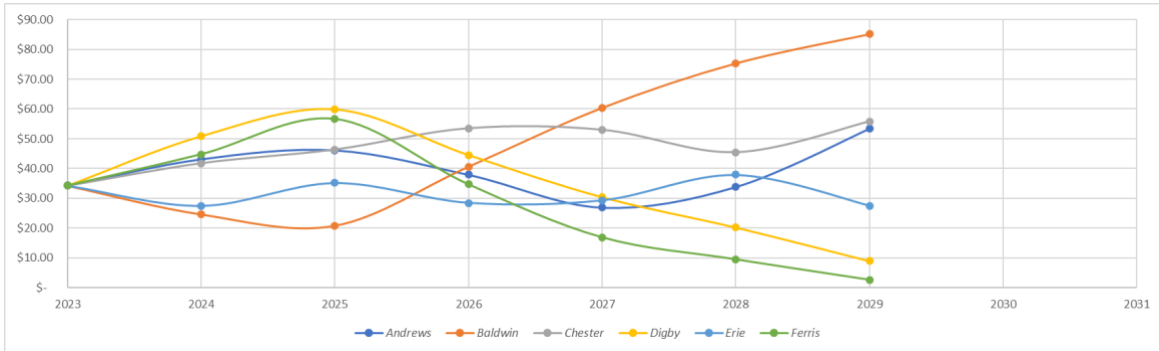
Por último, un punto a destacar en este bienio es que *Chester* en ambos años han terminado con un nivel de efectivo muy bajo, cerca de los tres mil dólares, lo cual puede indicar que están manejando una estrategia muy arriesgada llevando al límite sus niveles de flujo de efectivo, o que las proyecciones que han hecho de sus ventas no son las más acertadas y eso los ha puesto en una posición crítica.

### 5.3.5 Mercado de valores 2028- 2029

Con referencia al mercado de valores, se puede apreciar en la ilustración 43, como la compañía *Baldwin* sigue con una fuerte tendencia al alta, como se vio en la sección pasada son quienes hasta el momento tienen una mayor utilidad acumulada, con un pago de dividendos de un dólar

por acción en el ejercicio 2029, teniendo así también la mayor capitalización de mercado con 204 millones de dólares.

*Ilustración 43. Valor de acciones en dólares. 2028 - 2029*



*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

*Andrews* por otro lado lleva los dos últimos años con una tendencia positiva en el valor de sus acciones, esto derivado a las ganancias que se han obtenido y a los retornos que tiene, como ya se vio en la sección anterior es la empresa con mejores retornos sobre la venta, por eso tuvieron el mejor cambio en el valor de la acción aumentando 19.6 dólares, otro factor importante para es que *Andrews* compro en el año 2029 cuatro mil dólares en acciones, pero sigue siendo la compañía con mas en el mercado 2.46 millones de acciones.

En cuanto a pagos de dividendos en general de la industria las empresas durante estos dos años han pagado lo siguiente, *Andrews* diez mil dólares, *Baldwin* dos mil cuatrocientos dólares, *Chester* no ha pagado nada, *Digby* cerca de 8 mil dólares, *Erie* 22 mil dólares y por último *Ferris* cuatro mil dólares. Aquí se puede ver como estas tres últimas empresas han pagado fuertes sumas y tomando en cuenta que las utilidades y ventas que tienen no tiene un nivel saludable como para hacer este tipo de pagos se considera un movimiento riesgoso y desesperado por quedar bien ante los inversionistas.

#### 5.4 Conclusiones Capítulo 5

A pesar de que durante el bienio 2028 – 2029 fue una recesión en el mercado, gracias a las estrategias implementadas de reducir costos, evitar tener inventario, no aumentar producción y tomando el riesgo de aumentar capacidad para el siguiente año en *Low end* y *Traditional*, fue un bienio exitoso para *Andrews*.

A pesar de no tener el número uno en ventas, es la compañía con la mejor solvencia a corto plazo con un resultado de 1.62 en prueba de ácido. Para el próximo bienio se muestra una ligera recuperación en el mercado, será importante continuar el buen ritmo de ventas en sus segmentos donde son líderes indiscutibles en *Traditional* y donde existe mucha competencia en *Low end*.

El próximo bienio será el último a cargo de la mesa directiva actual por lo cual se deben de tomar decisiones para dejar una empresa financieramente saludable y rendir cuentas a los accionistas para continuar con la operación bajo la misma estrategia siempre y cuando el mercado y competencia lo permitan.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS *ANDREWS* 2030-2031**

## 6.1 Introducción

En esta sección se analizan los resultados del último bienio 2030 y 2031 de la actual administración de *Andrews* en las áreas de I&D, mercadotecnia, producción, finanzas, *TQM* y RRHH; así como de los indicadores a corto y largo plazo del *BSC*. Además, se compara con otras empresas en las mismas áreas y se analiza a detalle las estrategias que cada una está llevando a cabo.

Finalmente se hacen recomendaciones a la siguiente administración para que en caso de que así lo decidan, puedan continuar con la estrategia de *Andrews*, que hoy en día ha generado una organización saludable.

## 6.2 Análisis de la industria bienio 2030-2031

En el lapso de 2030 y 2031, *Andrews* ocupó el tercer lugar en ventas con una cantidad de \$175 millones de dólares. La empresa líder en este aspecto fue *Chester* con un total de \$345 millones de dólares, seguida de cerca por *Baldwin* con \$326 millones. *Digby* se ubicó en cuarto lugar con \$67 millones, mientras que *Ferris* y *Eris* ocuparon el quinto y último lugar respectivamente, con \$40 y \$33 millones.

### 6.2.1 BSC General bienio 2030-2031

La ilustración 44 muestra el *BSC* general de la industria. *Andrews*, logró obtener 74 puntos de un total de 100 posibles en 2030, mientras que en 2031 mejoró su puntuación a 82, alcanzando así un total de 765 puntos obteniendo el segundo lugar general, con ventaja de un punto respecto a *Chester*. *Baldwin* se ubicó en el primer lugar con una puntuación de 884 puntos. Las últimas dos compañías son *Erie* y *Ferris* con 479 y 363 respectivamente.

Ilustración 44. BSC General bienio 2030-2031

Empresas	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Largo plazo	Total
<i>Andrews</i>	58	65	65	74	75	84	74	82	188	765
<i>Baldwin</i>	50	56	75	83	95	94	93	98	240	884
<i>Chester</i>	60	64	69	70	69	79	88	91	174	764
<i>Digby</i>	60	57	45	43	39	36	38	28	72	418
<i>Erie</i>	46	62	50	53	54	46	46	41	81	479
<i>Ferris</i>	58	62	39	34	30	30	29	28	53	363
Máx	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

### 6.2.2 Estrategia de los competidores bienio 2030-2031

Lo que se interpreta de las estrategias genéricas que están utilizando cada una de las empresas con base a los resultados obtenidos en el cuarto bienio es lo siguiente:

- *Baldwin*: durante los últimos dos bienios mantienen inversiones en la automatización de sus plantas en todos sus productos con un capital de \$ 89 millones de dólares logrando llevarlas todas a los diez puntos máximos. Por lo cual, sus costos de producción en todos los segmentos son los más bajos de la industria a excepción de *Low End*, en donde *Andrews* logró ser menor por 20 centavos.

Los precios nuevamente tienen una tendencia a ser menores al paso de los años y lo que mantiene igual es la calidad de sus materiales, con esta estrategia sus costos los mantienen lo más bajo posible y trabajan en convertirse amplios líderes en costos. Al terminar el último año *Baldwin* posiciona ocho productos en todos los segmentos, de los cuales en *High End*, *Performance* y *Size* mantiene dos artículos en cada uno.

- *Chester*: la compañía en cuestión mantiene ocho productos al terminar el último bienio y tiene presencia en todos los segmentos de mercado. Lo que la hace diferente de otras es que no compromete la calidad de sus productos, de hecho, busca mejorarla. Por ejemplo, en *Traditional* y *Size*, aumenta el *MTBF*, mientras que, en los demás mercados, mantiene su nivel actual. Para este bienio solamente sube la automatización de planta en su nuevo

producto que lanza en el 2030, en el resto de sus artículos mantiene los mismos números, sin embargo, hace cambios con respecto a la capacidad del segundo turno, en *Low End* en el producto *Cake* disminuye 200 puntos, en *Performance* y *Low End* disminuyen 500 puntos totales, solamente hacen aumento en *Traditional* 200 puntos y en *Low End* en el sensor *Caltec* por 100 puntos. Vender capacidad genera ingresos al finalizar el año y también les permite balancear la utilización de planta conforme a sus ventas.

Su estrategia de diferenciador amplio la siguen manteniendo ya que en todos los años hacen modificaciones en *I&D* para mantener sus productos de manera.

- *Digby*: la utilización de planta en todos sus productos no llega al 100 %, solamente en el segmento *Traditional* supera el 50 % el resto de ellos se encuentran por debajo esto quiere decir que han realizado una planeación incorrecta y tiene más capacidad instalada a lo que realmente están vendiendo, lo cual esto se ve reflejado en sus costos operativos que son los más altos de la industria. El *MTBF* de sus productos no han tenido cambios desde el primer año, sin embargo, referente a *I&D* realizan ajustes en *Traditional*, *High End*, *Performance* y *Size*. La estrategia que muestra *Digby* es diferenciador amplio al participar en todos los segmentos y estar innovando en el diseño de sus productos.
- *Erie*: se siguen manteniendo en dos segmentos, *Traditional* y *Low End*, en este bienio no incrementan automatización de planta y no es necesario un segundo turno de operaciones. Disminuyen sus precios de venta en todos sus productos y realizan inversiones en *I&D* en *High end*, *Performance* y *Size* igual que el pasado año, esto puede ser derivado a la recesión. Sus costos de operaciones aumentan ya que no realizan ninguna inversión en *TQM*. *Erie* se sigue manteniendo como diferenciador de nicho con baja tecnología.

- *Ferris*: se encuentran en todos los segmentos y hacen una reducción de precios mínima en sus productos para ajustarse a la competencia, la automatización y la capacidad la mantienen en este bienio. En *Low End* no hacen ningún movimiento en tema de desempeño y tamaño, ya que no es prioridad para la estrategia de alta tecnología. En *High end, Performance* y *Size* realizan movimientos que ayudarían al desarrollo de producto. La estrategia que muestra *Erie* es diferenciador de nicho con alta tecnología.

En este capítulo se llevará a cabo un análisis comparativo entre los resultados obtenidos por *Andrews* y los *Baldwin*, considerando que ambas han implementado una estrategia de costos, siendo *Baldwin* la líder en ventas.

### **6.3 Resultados de *Andrews* bienio 2030-2031**

La ilustración 45, compara los resultados proyectados en los años 2030 y 2031 contra los reales obtenidos por *Andrews* en su *BSC* anual.

En cuestiones financieras, el 2030 arrojó resultados menores a los esperados, en cuanto a las ganancias que fueron de \$9,294,138 dólares, quedándose cortas a los \$13,200,595 dólares proyectados; lo que se atribuye a los altos costos de inventarios por el gran número de unidades que no se vendieron, ya que tanto *Baldwin* como *Chester* igualaron sus productos de *Traditional* y *Low End* a las preferencias de los consumidores e incluso bajaron sus precios más de lo esperado. Esto se corrigió en el 2031 en el área de producción, y resultó en un aumento de ganancias a un total de \$31,721,494 dólares y obteniendo una mayor puntuación en el *BSC*.

Dicha baja en ganancias afectó la puntuación del precio de la acción en 2030, pero de igual manera se recuperó en el 2031, acercándose al valor planeado. Por lo tanto, el 2031 se considera un año exitoso financieramente.



Ilustración 45. BSC Andrews bienio 2030-2031

<b>Financiero</b>	Puntos Máx	P.2030		R.2030	P.2031		R.2031
Precio de acción	8.0	7.0	◆	5.5	7.0	◆	6.3
Ganancia	9.0	6.0	■	2.3	6.0	◆	5.6
Apalancamiento	8.0	8.0	◆	8.0	8.0	◆	8.0
<b>Proceso de negocio interno</b>							
Margen de contribución	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
Utilización de planta	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
Días de capital de trabajo	5.0	1.0	■	0.0	1.0	■	0.0
Agotar existencias	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	3.6
Costo de acarrear inventario	5.0	4.0	◆	2.1	4.0	◆	5.0
<b>Cliente</b>							
Criterio de compra	5.0	3.0	◆	3.4	3.0	◆	5.0
Conocimiento de producto	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
Accesibilidad de producto	5.0	3.0	◆	5.0	3.0	◆	5.0
Variedad de producto	5.0	2.0	◆	2.1	2.0	◆	2.1
Gastos administrativos	5.0	5.0	◆	5.0	5.0	◆	5.0
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>							
Tasa de rotación de empleados	7.0	3.0	◆	4.8	3.0	◆	4.9
Productividad	7.0	1.0	◆	7.0	1.0	◆	7.0
TQM Reducción costo de material	3.0	3.0	◆	3.0	3.0	◆	3.0
TQM Reducción I&D	3.0	0.0	◆	0.0	0.0	◆	0.0
TQM Reducción Costo de Admon.	3.0	3.0	◆	3.0	3.0	◆	3.0
TQM Incremento de demanda	3.0	1.0	◆	3	1.0	◆	3
		70.0		74.2	70.0		81.5

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

En los procesos de negocio internos hay dos áreas a mejorar en el 2031, días de capital de trabajo y el agotamiento de existencias. Después de que en 2030 hubiera exceso de inventario, ya que no se supo tomar ventaja competitiva en los segmentos *Traditional* y *Low End*, las decisiones de I&D y mercadotecnia se corrigieron en 2031, generando mayores unidades vendidas de lo esperado que incluso se reflejaron en falta de inventario para uno de los productos *Traditional* afectando ahora este indicador.

En cuanto a la interacción con el cliente, *Andrews* ha sido exitoso en el bienio 2030-2031, ya que en todos los elementos de esta área obtuvo la mayor puntuación, con excepción de variedad de producto en donde se tiene una mínima diferencia, al contar solo con cuatro productos. Los valores máximos se atribuyen a las buenas decisiones que se tomaron en I&D

para mantener bien posicionados a los productos y a las constantes inversiones que se hicieron durante toda la administración en promoción y ventas. De igual manera las constantes inversiones de RRHH y *TQM* permitieron obtener resultados favorables en aprendizaje y crecimiento.

Para 2031, el último periodo de la administración actual, se evalúan también los indicadores de largo plazo, tomando en cuenta los resultados de los últimos cuatro años, los cuales se muestran en la ilustración 46. En estos se puede observar que, solamente la ganancia de operación quedó por debajo del valor proyectado, ya que la guerra de precios bajos en los segmentos de *Traditional* y *Low End* fue mayor a lo esperado, dándole menor participación de mercado a *Andrews* y afectando las utilidades. El resto de los objetivos se cumplieron satisfactoriamente, superando los valores proyectados.

*Ilustración 46. BSC Andrews largo plazo año 2031*

<b>Financiero</b>	Puntos Max	P.2027		R.2027	P.2031		R.2031
Capitalización de mercado	20.0	5.0	◆	8.10	10.0	◆	17.3
Ventas	20.0	10.0	◆	14.50	15.0	◆	15.8
Préstamo de emergencia	20.0	20.0	◆	20.00	20.0	◆	20
<b>Proceso de negocio interno</b>							
Ganancia de operación	60.0	5.0	◆	4.10	45.0	◆	31.4
<b>Clientes</b>							
Promedio ponderado de Satisfacción	20.0	15.0	◆	18.40	18.0	◆	20
Participación de mercado	40.0	15.0	◆	24.10	15.0	◆	24.9
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>							
Ventas / Empleado	20.0	10.0	◆	6.70	15.0	◆	20
Activos / Empleado	20.0	15.0	◆	11.00	20.0	◆	20
Ganancia / Empleado	20.0	1.0	◆	1.30	10.0	◆	18.3
		96.0		108.2	168.0		187.7

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Al término del bienio 2030-2031 *Andrews* es una empresa saludable en términos financieros gracias a su estrategia de líder de costos enfocado. Sin embargo, aún puede ganar mayor participación de mercado de *Traditional* y *Low End* ofreciendo menores precios y productos con características más cercanas a las deseadas por los consumidores de dichos segmentos.

### *6.3.1 Resultados por segmento de mercado 2030-2031*

En las siguientes secciones, se describen los segmentos *Traditional* y *Low End*, en que la empresa *Andrews* tiene participación para el bienio 2030-2031, analizando a detalle los resultados, y comparándola con *Baldwin*, actual líder de la industria. Además, se proporcionan recomendaciones para la toma de decisiones de la siguiente administración.

#### *6.3.1.1 Segmento de mercado Traditional 2030-2031*

En 2031 *Traditional* representó el 26.9% del total de la industria, traducido en 11,176 unidades y para el 2032 se espera un crecimiento de 9.2%. Seis sensores luchan aquí, compitiendo todas las empresas a excepción de *Ferris*. *Chester* tiene el artículo más vendido, *Cake*, pero en total *Andrews* es quién tiene un mayor porcentaje de participación de mercado, ya que al tener dos productos en este segmento suma 39%.

*Cake* participa con el 25% del segmento, *Adam* tiene 20% y *Agape* 19% ocupando el segundo y tercer lugar de ventas. Es importante mencionar que *Andrews* al igual que *Chester* no produjo las unidades suficientes para satisfacer la demanda del mercado, lo cual fue aprovechado por los competidores, especialmente por *Baldwin*.

##### *6.3.1.1.1 I&D Traditional 2030-2031*

Considerando que la característica de mayor importancia para el segmento *Traditional* es la edad y la posición queda en tercer lugar, se decidió que en el año 2031 los productos se quedarían con las características asignadas el año anterior; es decir *Agape* tuvo desempeño de 9.7, tamaño de 10.3 y *MTBF* de 15,000 horas adquiriendo una edad de 2.7 años mientras que *Adam* contó con 9.5, 10.5 y 14,000 horas y 2.63 años respectivamente de acuerdo con los atributos ya mencionados. Esta decisión ayudó a disminuir los costos e incrementar las ganancias.

La ilustración 47 muestra una comparación de las características de los productos *Traditional* de *Andrews* con las preferencias del segmento, así como con el de *Baldwin*. Como se describe la edad ideal es de dos años, mientras que el desempeño es de 10.6, tamaño 9.4 y *MTBF* de un rango entre 14,000 y 19,000 horas. *Baker* igualó los valores preferidos en desempeño y tamaño, dejando el *MTBF* en el límite superior de 19,000 horas y obteniendo edad de 1.69 años.

*Ilustración 47. I&D Traditional Andrews 2030-2031*

<i>Traditional</i>	<i>Ideal</i>	<i>Adam</i>	<i>Agape</i>	<i>Baker</i>
<b>Desempeño</b>	10.6	9.5	9.7	10.6
<b>Tamaño</b>	9.4	10.5	10.3	9.4
<b>MTBF</b>	14000-19000	14000	15000	19000
<b>Edad</b>	2.0	2.63	2.72	1.69

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

Aun cuando el producto de *Baldwin* es más cercano a las preferencias del mercado *Traditional*, en el año 2031 ocupó el cuarto lugar, mientras que los productos de *Andrews* estuvieron en segundo y tercer lugar. Esta ventaja la obtiene *Andrews*, ya que *Baker* tiene un precio más alto, y está es la segunda característica más importante para los consumidores. El precio se analizará en la siguiente sección.

Los productos *Traditional* de *Andrews* se encuentran bien posicionados y las ganancias han incrementado en el 2031, por lo que se recomienda que para los siguientes periodos se vuelvan a acercar los productos a las características consideradas como ideales por este segmento para que no pierdan el posicionamiento ya ganado, incluso para el 2032 ya se tienen hechos cambios en I&D.

### 6.3.1.1.2 Mercadotecnia Traditional 2030-2031

El comparativo de las decisiones tomadas en el bienio último bienio de la actual administración 2030-2031 en el área de mercadotecnia en los productos del segmento *Traditional* de *Andrews* y *Baldwin* se muestra a continuación en la ilustración 48.

Ilustración 48. Mercadotecnia Traditional Andrews 2030-2031

<b>Traditional</b>	<b>Adam</b>	<b>Agape</b>	<b>Baker</b>
<b>Promoción</b>	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,400.00
<b>Ventas</b>	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,600.00
<b>Precios</b>	\$ 23.50	\$ 23.50	\$ 23.99
<b>Accesibilidad</b>	100%	100%	78%
<b>Conocimiento</b>	100%	100%	100%
<b>Encuesta</b>	39	41	70

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

El precio de *Adam* y *Agape* fue de \$23.50 dólares, siendo ligeramente menor que los \$23.99 dólares que costó *Baker*. En cuanto a promoción y ventas, *Andrews* invirtió \$2,000 dólares en ambos productos, mientras que *Baldwin* asignó \$1,400 dólares a promoción y \$2,600 dólares a ventas.

La constancia en la alta inversión de promoción y ventas desde hace varios años por parte de *Andrews*, le permitió obtener los mejores resultados en cuanto a accesibilidad y conocimiento con 100%, es decir, sus productos son altamente conocidos y fáciles de encontrar por sus clientes.

Por su parte *Baldwin*, a pesar de incrementar su inversión en ventas obtuvo un bajo porcentaje de accesibilidad 78%, debido a que en el 2030 no pudo satisfacer la demanda de este mercado; mientras que en conocimiento obtuvo también 100%.

Los atributos de desempeño y tamaño que se encontraban lejos de los valores ideales de *Agape* y *Adam*, los impactaron en su puntuación de la encuesta de preferencias de clientes, sin

embargo, su buen precio y altos porcentajes de conocimiento y accesibilidad ayudaron a que lo bajara tanto, obteniendo 39 puntos Adam y 41 puntos *Agape*. Por otro lado, *Baker* obtuvo una alta puntuación de 70 puntos, ya que sus características eran muy similares a las preferidas por los consumidores.

A pesar de que *Baker* obtuvo una alta puntuación en la encuesta de satisfacción de clientes, se encontró en el cuarto lugar de ventas en por debajo de *Adam* y *Agape* que estuvieron en segundo y tercer lugar respectivamente; sin embargo, la diferencia entre estos tres productos respecto a la participación de mercado fue mínima ya que *Agape* tuvo 20%, y *Adam* y *Baker* adquirieron 19% vendiendo 2,122 y 2,097 unidades respectivamente. Esta ventaja se atribuye a que *Andrews* tuvo menor precio y mejores porcentajes de conocimiento y accesibilidad. Cabe destacar que *Agape* no pudo satisfacer la demanda y *Baker* se vio beneficiado de ello.

Se recomienda a la nueva administración que *Andrews* aumente el capital de *Agape* en promoción y ventas, ya que, al quedarse sin existencias en el 2031, se verá el impacto en el siguiente año. *Adam* puede continuar con la misma inversión en estos rubros, aprovechando los buenos resultados que ha tenido hasta ahora. En precios, se sugiere que se siga la tendencia de disminuirlos ligeramente, ya que están bien posicionados en el mercado *Traditional*.

#### *6.3.1.1.3 Operaciones Traditional 2030-2031*

*Andrews* superó en ventas a *Baldwin* en este segmento por los dos productos que tiene, quedándose sin inventario en *Agape* lo cual significa que perdió oportunidad de vender más. Los costos de mano de obra de *Baldwin* son muy económicos comparado a *Agape* y *Adam*, esto se debe que la automatización la tienen en diez mientras que las de *Andrews* llegan a 7.5, por lo cual se sugiere a la siguiente mesa directiva en caso de seguir estrategia líderes de costos, aumentar la capacidad en este segmento durante los siguientes dos bienios al nivel más alto, esto

les permitirá tener costos operativos bajos y solamente se debe de ir balanceando la capacidad del siguiente año conforme a las ventas buscando utilizar en la menor medida el segundo turno.

En cuanto a los costos de materiales son más económicos para *Andrews* por tener una calidad en sus productos inferior a la competencia, por lo cual se sugiere mantener el *MTBF* lo más cercano del rango inferior de criterio de compra, adicional es importante invertir en *TQM* siempre y cuando haya proyectos nuevos que den nuevos beneficios.

*Ilustración 49. Operaciones Traditional Andrews 2030-2031*

<b>Traditional</b>	<b>Adam</b>	<b>Agape</b>	<b>Baker</b>
<b>Utilizacion</b>	108%	103%	169%
<b>Costo mano de obra</b>	\$ 4.12	\$ 4.04	\$1.45
<b>Automatizacion</b>	7.5	7.5	10
<b>Costo de materiales</b>	\$ 6.89	\$ 7.27	\$8.82
<b>Margen de Contribucion</b>	48%	47%	57%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

### *6.3.1.2 Segmento de mercado Low End 2030-2031*

*Andrews* al posicionarse como líder de costos, se sigue enfocando en el segmento *Low End*, caracterizado por precios bajos, compitiendo con dos productos, *Acre* y *Able*.

Durante el año 2031, *Low End* representó 36.9% del total de la industria, traducido a una demanda de 15,303 unidades, con nueve artículos de todas las firmas compitiendo e incluso hay quienes tienen dos productos en este segmento, tal es el caso de *Chester*, *Andrews* y *Erie*. *Cedar* cuenta con más unidades vendidas y en conjunto con *Caltec* le da a *Chester* el mayor porcentaje de participación de mercado con 44.2%. Se espera un crecimiento del 11.7% para el año 2032.

#### *6.3.1.2.1 I&D Low End 2030-2031*

A continuación, en la ilustración 50, se presenta una comparativa de las características de I&D ideales, contra los productos *Able*, *Acre* y *Bead*, de *Andrews* y *Baldwin* respectivamente;

destacando que la edad es el segundo factor de importancia que toman en cuenta los consumidores, seguido de desempeño y tamaño.

*Ilustración 50. I&D Low End Andrews 2030-2031*

<i>Low End</i>	<i>Ideal</i>	<i>Acre</i>	<i>Able</i>	<i>Bead</i>
<b>Desempeño</b>	5.7	5.3	5.5	5.1
<b>Tamaño</b>	14.3	13.7	14.5	14.9
<b>MTBF</b>	12000-17000	12000	12500	17000
<b>Edad</b>	7.0	7.57	8.09	8.11

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

En cuanto a la edad, *Acre* es el producto que más se acerca al valor ideal con 7.57 años seguido por *Able* con 8.09 años y por último *Bead* que tiene 8.11 años. Comparando el desempeño y tamaño con los valores ideales *Able* es quién más se aproxima con 5.5 de desempeño y 14.5 de tamaño, mientras que *Acre* tiene 5.3 y 13.7 respectivamente y *Bead* 5.1 y 14.9. Esto le da una ventaja a *Acre*. En *MTBF* los productos de *Andrews* tienen menores costos al tener un promedio de 12,250 horas comparado con *Baldwin* que ofrece 17,000 horas.

A pesar de que la edad cercana de *Acre* le pudiera otorgar ventaja sobre *Bead*, *Baldwin* se posicionó en tercer lugar de ventas, llevando a *Acre* al cuarto lugar y a *Able* al quinto. Pero en conjunto *Andrews* obtuvo 28.7% de participación de mercado y *Baldwin* 17.7%. Al ser el precio lo más importante de este segmento, las preferencias se explican más a detalle en el siguiente apartado.

Se recomienda que en siguientes años se sigan los cambios mínimos en desempeño y tamaño y para que se siga el cambio del mapa porcentual y se mantenga una edad cercana a los siete años. En cuanto a *MTBF* se sugiere que siga con valores bajos para mantener los costos, ya que el aumentar horas no genera ventaja competitiva alguna en el segmento *Traditional*.



### 6.3.1.2.2 Mercadotecnia Low End 2030-2031

Las diferencias de las decisiones de mercadotecnia tomadas por *Andrews* y *Baldwin* para cada uno de los productos que tienen en *Low End*, se muestran en la ilustración 51.

Ilustración 51. Mercadotecnia Low End Andrews 2030-2031

<b>Low End</b>	<b>Acre</b>	<b>Able</b>	<b>Bead</b>
<b>Promocion</b>	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,400.00
<b>Ventas</b>	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,600.00
<b>Precios</b>	\$ 15.80	\$ 17.50	\$ 15.99
<b>Accesibilidad</b>	93%	93%	78%
<b>Conocimiento</b>	100%	100%	100%
<b>Encuesta</b>	51	42	52

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Cómo se analizó en la sección anterior, *Able* es el producto cuyas características de *I&D* son más cercanas a los valores ideales del segmento *Low End*; sin embargo su precio de \$17.50 es muy elevado en comparación con los de la competencia lo que hace que se vaya hasta al quinto lugar de participación. Entonces pudiera parecer que el precio menor de *Acre* de \$15.80 comparado con el de *Bead* de \$15.99 le daría ventaja, pero esto no es así; el producto de *Baldwin* se encuentra en tercer lugar de ventas, seguido de *Acre*, ya que en 2030 fue el más barato y quién tuvo mayor porcentaje mercado y en 2031 aprovechó que *Cedar* se quedó sin inventario.

*Andrews* invirtió en 2031 \$2,000 dólares en promoción y ventas de ambos productos al igual que años anteriores, resultando en 100% de conocimiento del producto y 93% en accesibilidad. Mientras que *Baldwin* asignó \$1,400 en promoción y \$2,600 en ventas, lo que produjo resultados de 100% y 78% respetivamente; destacando que su aumento de \$300 dólares en ventas de 2030 le incrementaron 5% de accesibilidad.

Las puntuaciones de las encuestas realizadas a los clientes en 2031 muestran que *Baldwin* tiene ventaja con 52 puntos, seguido por *Acre* con 51 y *Able* 42 puntos. La diferencia mínima de

un punto entre *Bead* y *Acre* se atribuye a que a pesar de que el de *Andrews* tiene menor precio, *Bead* fue el primer lugar de ventas el año anterior, por lo que está arrastrando su buen posicionamiento aún

El segmento de *Low End* le da una participación de mercado de 17.7% a *Baldwin* compitiendo con un solo producto, siendo superado por *Andrews* quién al contar con *Able* y *Acre* ocupa 28.7% del mercado total.

Se recomienda que en los siguientes años se reduzcan más los precios de los productos del segmento *Low End* para ser más competitivos y alcanzar mayor volumen de ventas. Por su parte la inversión en promoción y ventas se recomienda mantenerla similar a los últimos años para que siga dando los altos porcentajes que hasta ahora.

#### *6.3.1.2.3 Operaciones Low End 2030-2031*

Para este segmento ambas compañías tienen la automatización en el máximo que es diez puntos, pero se puede apreciar que los costos de materiales son más económicos para *Andrews* ya que la calidad que mantiene es 4,500 puntos inferior, esto quiere decir que *Baldwin* no identifico esta área de oportunidad. Se sugiere a la siguiente mesa directiva identificar los criterios de compra para este segmento, en el cual el *MTBF* es el último, por lo cual reducirlo permite tener costos más bajos.

El costo de la mano de obra para *Andrews* se logró tener la más económico en toda la industria, esto se debe al incremento máximo en automatización y a las inversiones en *TQM* que permite ser más eficiente la producción y disminuir los costos.

Finalmente se logró tener un mejor margen de contribución derivado a la reducción de costos en donde se enfocó *Andrews*, este segmento no requiere inversiones constantes en I&D ya que solicita que el sensor cuente con siete años de antigüedad y el *MTBF* es el último criterio de

compra, por lo cual, se sugiere seguir invirtiendo en la capacidad de los empleados por medio de RRHH , esto contribuye a ser más eficientes en producción y evitar el segundo turno aumentando la capacidad del siguiente año. A continuación, se puede ver los resultados operacionales en la ilustración 52.

*Ilustración 52. Operaciones Low End Andrews 2030-2031*

<b>Low End</b>	<b>Able</b>	<b>Acre</b>	<b>Bead</b>
<b>Utilizacion</b>	107%	108%	137%
<b>Costo mano de obra</b>	\$ 1.17	\$ 1.18	\$1.38
<b>Automatizacion</b>	10	10	10
<b>Costo de materiales</b>	\$ 4.30	\$ 4.36	\$5.27
<b>Margen de Contribucion</b>	66%	62%	56%

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

### *6.3.2 Resultados de RRHH 2030-2031*

Para este bienio en el área de recursos humanos, se sigue implementando la misma estrategia de invertir 5 mil dólares en el área de reclutamiento y también con una capacitación de 80 horas para los trabajadores de *Andrews*.

Al mantener estos niveles en el área se han logrado llevar la productividad de la empresa al 122.8%, y la rotación de empleados tiene una baja del 1.0% con respecto al bienio pasado. Por la parte de los competidores que están haciendo inversiones en esta área tienen un índice de productividad igual (*Chester*) y otro con una productividad de 125.3% (*Baldwin*) debido a que la inversión del primero es de la mitad, con respecto a las otras dos compañías

La rotación de empleados está en un rango muy similar en las tres empresas qué si han dedicado parte de su presupuesto a esta área, siendo por parte de *Andrews* de un 6.5%, *Baldwin* con un 6.4% y por último *Chester* con 7.1% esto porque las horas de entrenamiento de esta última son solo 65.

Para la futura mesa directiva se recomienda mantener el nivel de horas de entrenamiento al personal, para seguir con altos los niveles de productividad y posiblemente bajar la inversión en el área de reclutamiento a unos tres mil dólares para mantener la rotación de los empleados en el mismo nivel.

### *6.3.3 Resultados de TQM 2026-2027*

En este bienio, las inversiones de *Andrews* en *TQM* van a la baja, con una inversión por proyecto de 500 dólares en el primer año y de 100 dólares en el segundo año, esto debido a que los rendimientos ya son negativos, en la mayoría de los proyectos, sin importar cuanto más se le invierta, los beneficios ya son marginales.

Es por esto que, aunque las otras compañías invirtieron seis veces más en el caso de *Baldwin* y 20 veces en el caso de *Chester*, los porcentajes de mejora que se tienen al final de los ocho años son iguales, teniendo una reducción de costos de los materiales del 11.80%, una reducción de costo de la mano de obra de un 14% y un beneficio del 60% para los gastos administrativos, para el incremento de la demanda todas las empresas terminan cerca del 14.40% y para *Chester* y *Baldwin* que si invirtieron en temas de reducción de tiempos de ciclo, terminan con un 40%.

Como recomendación para la futura mesa directiva, se debe de analizar el porcentaje de beneficio proyectado, con varias iteraciones las cuales cambien de manera drástica la inversión en los proyectos de mejora en los que se quiere involucrar la empresa, para validar que tan marginales son los beneficios obtenidos, o en caso de llegar nuevos proyectos, se tendrá que hacer el análisis para ver en qué áreas impactan, y validar que estén alineados con las estrategias.

### 6.3.4 Resultados financieros 2030-2031

A continuación, en la ilustración 53, se muestra de una manera resumida los resultados financieros de las compañías dentro de la industria.

Lo primero que se puede apreciar es como la compañía *Chester* es la que lleva el liderazgo en ventas, pero no así en utilidades, ya que en este periodo estuvo por debajo de *Andrews* a cuál vendió cerca de la mitad en dólares, y esto se debe claramente a la estrategia de costos que lleva la empresa *Andrews*, incluso se puede apreciar como el total de utilidades acumuladas en el periodo de ocho años, es muy similar entre estas dos compañías, por otro lado se puede ver como *Baldwin* en este indicador alcanza casi el doble que sus otros dos competidores más cercanos.

*Ilustración 53. Resultados Financieros 2030-2031*

Finanzas	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Volumen de ventas	\$ 175,222,926.00	\$ 326,478,103.00	\$ 345,790,809.00	\$ 67,883,887.00	\$ 33,924,227.00	\$ 40,315,413.00
Utilidades	\$ 31,721,494.00	\$ 55,845,094.00	\$ 23,999,930.00	\$ (9,458,470.00)	\$ (3,310,835.00)	\$ (4,189,411.00)
Utilidades Acumuladas	\$ 73,128,806.00	\$ 139,258,811.00	\$ 77,252,672.00	\$ 6,055,048.00	\$ 19,018,305.00	\$ 11,233,589.00
Retorno de capital (ROE)	30.90%	30.40%	20.40%	-53.40%	-14.70%	-41.80%
Retorno de activos (ROA)	15.20%	16.10%	8.80%	-16.70%	-6.80%	-17.90%
Retorno de ventas (ROS)	18.10%	17.10%	6.90%	-13.90%	-9.80%	-10.40%
Apalancamiento	2	1.9	2.3	3.2	2.2	2.3
Prestamo de emergencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalizacion de mercado (Millones)	\$ 231.00	\$ 410.00	\$ 223.00	\$ 2.00	\$ 16.00	\$ 2.00
Dividendos	\$ 4.00	\$ 3.00	\$ 3.50	\$ -	\$ 2.54	\$ -
Prueba de Acido	4.54	2.80	2.98	0.66	0.82	0.56
Activo corriente	\$ 112,074.00	\$ 100,776.00	\$ 81,677.00	\$ 21,701.00	\$ 13,302.00	\$ 8,794.00
inventarios	\$ 4,440.00	\$ 27,372.00	\$ 37,475.00	\$ 9,028.00	\$ 5,284.00	\$ 4,543.00
Pasivo Corriente	\$ 23,686.00	\$ 26,186.00	\$ 14,837.00	\$ 19,209.00	\$ 9,815.00	\$ 7,572.00

*Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)*

En lo que respecta a los retornos de inversión se puede observar que cómo tanto *Andrews* como *Baldwin* tienen unos números muy similares, esto debido a que ambos comparten la estrategia de costos, una enfocada (*Andrews*) y la otra de manera amplia (*Baldwin*). En este bienio, en las tres principales empresas se nota una reducción en el apalancamiento, lo cual denota el interés por saldar las cuentas a largo plazo que se tienen, para dejar a la compañía en una mejor posición

para la siguiente administración, se recomienda mantener el apalancamiento a razón de entre el dos y tres puntos.

Para la prueba del ácido, se aprecia como las tres compañías que no tuvieron buenos resultados financieros (*Digby, Erie, Ferris*), son las únicas con números por debajo de la unidad, lo que quiere decir que son las menos aptas para hacer frente a sus deudas a corto plazo, por otro lado, se puede ver como *Andrews* es la que tiene más recursos disponibles para hacerlos líquidos, y así enfrentar sus deberes al corto plazo en caso de ser necesario.

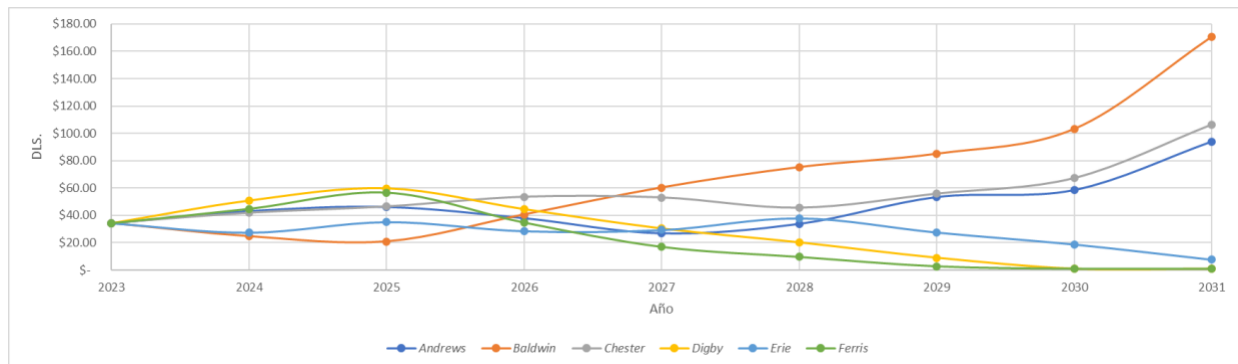
Algo a resaltar en este bienio es que *Chester*, tuvo la necesidad de recurrir al préstamo de emergencia, desde el bienio pasado se hizo mención de que estaban con un flujo de efectivo muy limitado, lo cual terminó en este evento, aunque no tuvo mayor impacto en los números de la compañía, aunque siguen siendo dentro de las tres principales empresas de la industria las que tienen menos flujo.

### *6.3.5 Mercado de valores 2030-2031*

A continuación, en la ilustración 54 se puede apreciar cómo han terminado los valores de las acciones para todas las compañías a lo largo de este periodo de ocho años, lo primero que se puede ver es como *Andrews, Baldwin y Chester* fueron las únicas que tuvieron un aumento en el valor, esto como consecuencia clara de sus resultados financieros y de los pagos de dividendos que se hicieron a lo largo del periodo.

Por otro lado, se puede apreciar como *Digby, Erie y Ferris*, tuvieron impacto en los valores de sus acciones también como consecuencia de sus malos resultados financieros, estas tres teniendo rendimientos negativos, tanto en retornos de capital, activos, y ventas.

Ilustración 54. Valor de acciones en dólares. 2030-2031



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

En cuanto a la capitalización de mercado, se puede apreciar como también *Baldwin* es la compañía que tiene el mayor número siendo estos 410 millones de dólares, casi duplicando tanto a *Andrews* como a *Chester*, aquí otro dato importante es que aunque el valor de la acción es menor para *Andrews*, su capitalización es mayor comparada con *Chester*, esto debido a la cantidad de acciones que tiene cada compañía, casi 500 mil más para la primera.

Por último, en el pago de dividendos, como era de esperarse las tres compañías con los peores resultados financieros y números negativos no generaron ninguno, mientras que las empresas que tuvieron un desempeño financiero mucho mejor generaron pagos en promedio de tres dólares por acción.

Como recomendación para la siguiente mesa directiva de *Andrews*, es que se sigan generando los pagos de dividendos, por lo menos igual a este último año de periodo, así como una recompra de acciones por lo menos cada dos años.

## 6.4 Conclusiones Capítulo 6

A pesar de la gran diferencia en ventas durante el bienio 2030-2031 de *Andrews* con las obtenidas por *Baldwin* y *Chester*, su excelente gestión de costos genera altos márgenes de

contribución, aumentando las ganancias dejando una empresa financieramente saludable para la siguiente administración.

*Andrews* ocupa el primer lugar de participación de mercado del segmento *Traditional* y segundo en *Low End*. A pesar de un buen posicionamiento, se recomienda ser más agresivos en la estrategia de precios para alcanzar mayor volumen de unidades vendidas que incrementen exponencialmente las ventas, para posicionarse como verdadero líder de costos enfocado.

Dicho aumento de ventas requerirá aumento en la capacidad de producción lo cual es una inversión se puede realizar gracias a las buenas finanzas que se tienen actualmente; tomando en cuenta además del crecimiento esperado para el 2032, ganar mercado de los competidores.

*Andrews* al finalizar el cuarto bienio y para su continuación en operaciones con la siguiente mesa directiva se encuentra financieramente sólida para realizar las inversiones que se recomiendan en producción, dentro de los segmentos de los cuales participa, no existe una rivalidad tan demandante por las demás compañías ya que también se enfocan en otros, por lo cual *Andrews* tiene una ventaja competitiva gracias a sus costos bajos y posibilidad de tener el control del precio de venta.



**CAPÍTULO 7**  
**CONCLUSIONES**

## 7.1 Introducción

En este capítulo se hace una descripción de como fue el proceso de asimilación y aplicación de los conocimientos en el simulador, dificultades y necesidades durante la competencia y se concluye sobre como la modalidad de titulación tiene un impacto en la vida laboral, así como el paso de esta maestría dentro del *ITESO*.

## 7.2 Estrategia aplicada y cambios necesarios

Desde antes de comenzar la competencia, la compañía *Andrews* tenía claro que la estrategia a utilizar durante el siguiente periodo de ocho años iba a ser la de costos enfocada, la cual se siguió cabalmente durante los cuatro bienios, esto se ve reflejado en como los costos de materiales y de producción, son los más bajos dentro de los segmentos en los que participa, en comparación con las demás empresas, estando por debajo en promedio un dólar contra las otras organizaciones.

Esto también se ve reflejado en los márgenes de contribución que tienen los productos, teniendo los del segmento *Low End* 60% en promedio y en *Traditional* del 48% y el general un punto porcentual mejor que *Baldwin* y 17% contra *Chester*.

A lo largo de esta administración, los ajustes a la estrategia que se hicieron fueron mínimos, uno alineado primeramente con la etapa de recesión que se tuvo a la mitad del periodo, lo que provocó que se ajustaran la venta proyectada para el siguiente año, y con eso también se detuvieron los crecimientos de planta que se tenían proyectados ya que la capacidad extra no iba a ser necesaria.

El segundo ajuste que se tuvo que hacer fue bajar los precios un poco más de lo previsto, ya que la competencia empezó a hacer lo propio lo cual no se tenía contemplado, esto generó como consecuencia que los márgenes de contribución de los productos no fueran los esperados,

pero al final los números obtenidos, tanto en el *BSC* como en las ventas y ganancias fueron mayores a las proyectadas.

### *7.2.1 Dificultades en el proceso*

A pesar de que desde un inicio se definió la estrategia que seguiría *Andrews* en las áreas de *I&D*, mercadotecnia, producción, *TQM*, *RRHH* y finanzas cada año de la administración; al momento de ejecutarla se encontraron diversas dificultades que se describen a continuación:

- 1) Pronosticar correctamente el número de unidades a vender en el siguiente periodo, a pesar de conocer el porcentaje de crecimiento esperado por cada segmento de mercado para el siguiente año, era complicado definir exactamente cuántas unidades se producirían, ya que las decisiones que tomaba la competencia así como la empresa propia resultaban en pérdida o ganancia de posicionamiento y preferencia de los clientes y por lo tanto a veces lo producido era insuficientes, causando falta de inventario y mala percepción del cliente sobre el producto, o al contrario en ocasiones estuvieron sobradas lo que se reflejaba en altos costos de inventario y pegaría directamente en las ganancias.
- 2) Competir contra empresas diferenciadoras con estrategias agresivas de precios, *Andrews* al ser líder de costos enfocado tenía el objetivo de ofrecer precios bajos para posicionarse en los segmentos *Traditional* y *Low End*. Sin embargo, los competidores comenzaron a bajar sus precios más de lo esperado, por lo que se tuvo que recalcular para *Andrews*, cuidando que los márgenes de contribución siguieran aceptables. Aun cuando las ganancias eran saludables, la competencia logró ganar participación de mercado y estar en los primeros lugares de preferencias, por lo que *Andrews* no pudo obtener el volumen de ventas esperado en los productos de baja gama, dándole desventaja en ventas y ganancias.

3) Ajustarse lo más posible a la estrategia definida desde un inicio, la mayoría de los resultados obtenidos en el *BSC* fueron igual o mejores a los proyectados, y aunque en algunos años los valores eran menores, el siguiente se recuperaban y volvían a color verde en el semáforo, por ello se considera que *Andrews* fue una empresa exitosa durante los ocho años de la mesa directiva. A pesar de ello, la competencia comenzó a despuntar en ventas y participación de mercado, por lo que la administración se replanteó si debiese cambiar de estrategia y competir en otros segmentos. Pero se decidió continuar siendo líder de costos enfocado ya que, a pesar de no tener tanto volumen en ventas, el manejo de costos era óptimo y las ganancias aceptables.

A pesar de los retos presentados en los ocho años de operación, la administración siempre mostró buena capacidad de toma de decisiones y cada miembro de la mesa directiva aportó los conocimientos de su área para elegir acciones que resultaran en beneficios para toda la empresa y no sólo su área.

### 7.2.2 ¿Por qué se obtuvo el segundo lugar?

La competencia de sensores durante este simulador fue reñida con las tres empresas que fueron trabajadas por los mismos compañeros de la maestría. La estrategia de líderes de costos en todo momento se mantuvo enfocada solamente a dos segmentos, *Low end* y *Traditional*, sin embargo, *Baldwin* al tener una de amplio liderazgo en costos afectaba la participación de mercado que podría obtener ya que sus precios eran muy agresivos. Adicional *Chester* al ser diferenciador amplio también colocaba productos en los segmentos de *Andrews*.

En volúmenes de venta ambas compañías eran superiores a *Andrews*, sin embargo, la diferencia con la cual se obtuvo el segundo lugar con un margen de contribución mayor a todas

las empresas fue por la reducción en sus costos operativos y materiales, automatización en sus líneas de producción, inversiones en *TQM* y capacitación a sus empleados.

El equipo directivo de *Andrews*, a pesar de ser complicadas las proyecciones en cada bienio controló no tener excesos de inventario y mantener una empresa con mayores recursos financieros, humanos y de planta, ante cualquier situación en el futuro.

### *7.2.3 ¿Qué aporta el simulador en la vida real?*

Como parte de la vida laboral las personas normalmente están inmersas en sus actividades diarias, o las actividades que se tienen que realizar en su área, el simulador da la ventaja de ver a las empresas como un todo, como usualmente solo los altos directivos o ejecutivos tienen la posibilidad de ver, y esto hace que se amplie la visión que se tiene de los negocios, genera que ese pensamiento en silos que normalmente todos tienen, desaparezca y se empiece a entender como las decisiones de todas las áreas están interrelacionadas y se afectan unas a otras.

El simulador ayuda también a generar una atención a los detalles al tener que poner atención en cosas como fechas de lanzamientos de productos, o los tamaños de los sensores, cosas que en el simulador pueden definir el éxito o fracaso de las empresas, también esta herramienta ayuda a concientizar sobre la importancia de tener una planeación estratégica, y como esta se puede ir adaptando a lo largo del tiempo, pero como siempre es mejor tener una dirección hacia donde moverse e ir midiendo el avance y alineación con esto.

## **7.3 Modalidad estudio de caso simulador de negocios**

A continuación, se presentan reflexiones personales de como fue el paso durante los cuatro cursos de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) y el impacto en cada uno de los integrantes del equipo *Andrews*.

### 7.3.1 *Marlen Pescador Ortiz*

Durante todo el proceso de trabajo de obtención de grado en la modalidad de estudio de caso simulador de negocios, fueron múltiples los conocimientos que obtuve desde *IDI 1* hasta *IDI 4*, ya que desde la literatura que se utilizó para crear el marco teórico hasta el análisis de resultados en el simulador se aplicaron los conocimientos obtenidos en todas las materias de la maestría como dirección de mercadotecnia, decisiones financieras, dirección de operaciones, dirección estratégica, etcétera.

En *IDI 1* se desarrollaron las habilidades para extraer las ideas principales de los principales autores de la literatura de administración de negocios como Porter y plasmarlas en lenguaje académico que sea entendido por cualquier lector. Ahí se analizaron las distintas fuerzas competitivas que son distintas en cada industria, así como las estrategias que pueden definir las empresas y casos de estudio donde se han aplicado las mismas.

Posteriormente en *IDI 2* se estudiaron más empresas que han establecido y ejecutado sus estrategias con o sin éxito. En esta etapa se enfatiza la importancia de tener una estrategia clara, ya que es la que permitirá a la organización entender hacia donde quiere ir y qué tiene que hacer para llegar ahí. Después se debe definir una estrategia de crecimiento, que le permita a los accionistas tener mejores rendimientos. Finalmente se examinaron las capacidades que requieren los líderes en las organizaciones para tomar decisiones estratégicas.

Por último, en *IDI 3* y *4* se consolidaron los conocimientos para crear la estrategia a seguir en una empresa simulada, donde a partir de cierta información proporcionada se tomaron decisiones en las áreas de *I&D*, mercadotecnia, producción, finanzas, *RRHH* y *TQM*; por lo que se vio la interrelación entre las mismas y se enfatizó en cómo los altos directivos de una

organización deben tener visibilidad en todos los departamentos ya que al final la empresa es una sola.

Para mí fue muy importante ser parte del proceso de toma de decisiones a largo plazo y comprender que, aunque una organización deba estar apegada a la estrategia, debe ser lo suficientemente flexible y ágil para adaptarse a las condiciones externas o recuperarse de resultados no esperados; sobre todo en los últimos años en donde las condiciones extraordinarias ocasionadas por la pandemia de *COVID-19* llevaron a las empresas a tomar acciones inmediatas para sobrevivir en el largo plazo.

Además, la modalidad de estudio de caso simulador de negocios me dio un acercamiento al proceso que siguen los altos directivos de grandes empresas, y comprendí mejor el impacto que el trabajo que hago el día de hoy en la empresa en que trabajo tiene sobre esta visión holística de la organización. Este entendimiento es de vital importancia ya que me permite entender lo que hace a una organización exitosa y cambiar la perspectiva que tengo sobre mi rol actual, así como empezar a desarrollar las habilidades requeridas para estar al mando de una compañía.

### *7.3.2 León Adrián Maldonado Estrella*

La modalidad de estudio de casos simulador, considero que es la más enriquecedora para la obtención de grado de una maestría. Por medio de su organización desde *IDI 1* hasta *IDI 4*, me permitió aprender la teoría desde conceptos básicos de autores como Porter, por ejemplo, definir una estrategia para la compañía o como generar un modelo de negocios, en *IDI 2*, identificar la teoría, pero en casos de estudio de empresas transnacionales logrando reconocer los problemas o el éxito que se tuvieron. Finalmente, *IDI 4* es la experiencia plasmada en un simulador el cual

permite interactuar con diferentes áreas de la compañía asumiendo la responsabilidad y el liderazgo de una posición directiva.

Se pueden concluir muchas cosas, pero lo que más rescato es que parte importante de los éxitos y fracasos dentro de las organizaciones es ampliar la visibilidad y comunicación entre las personas claves de la organización.

Hoy en día, en la empresa donde laboro me percato de que mi área es parte fundamental del margen de contribución. El departamento de cadena de suministro genera muchos gastos para cumplir con las operaciones, sin embargo, no existe la comunicación total y transparente con otras áreas para buscar alternativas para reducir estos gastos. Por medio de este simulador, identifique todas las áreas claves donde se pueden establecer objetivos en común para encaminar a la organización hacia los mismos objetivos generales

El simulador me amplio la visión de como serían las decisiones que tomaría un puesto directivo enfrentándose a temas desde producción, calidad, recursos humanos, producción, cobranza, inventarios, etc. Al final del día en el ámbito profesional, la capacidad para tomar decisiones basados en el entendimiento del negocio de todas las áreas y enfocado hacia los objetivos, hace la diferencia para lograr un crecimiento profesional y personal.

### *7.3.3 Gustavo Adolfo Castañeda Fernández*

Para mí la modalidad de estudio de caso simulador, siempre se me hizo atractiva por el área en la que trabajo, y por qué normalmente en empresas grandes como *Jabil* estamos acostumbrados o viciados a ver solo una parte del proyecto o solo nuestra parte, y mediante el simulador, aunque fuera en un ambiente controlado pude detectar todas las interacciones y afectaciones que tiene el tomar ciertas decisiones.



A lo largo de las cuatro clases creo que pasamos por muchas etapas, sobre todo en las dos primeras materias fueron dolorosas, ya que no muchos teníamos la costumbre de escribir o por lo menos de escribir bien, cosa que tuvimos que ir mejorando con cada redacción, pero que al final nos ayudó no solo para este trabajo de obtención de grado, si no para todas y cada una de las materias que cursamos en el *MBA*.

También durante *IDI 1* e *IDI 2*, el enfoque totalmente a la planeación estratégica, como generar esa visión y enfoque y aplicarlo, ver los diferentes tipos de estrategias que se tienen, los beneficios y riesgos de cada una y sobre todo evitar caer en medias tintas fue algo sumamente práctico para las demás materias, pero también para la vida real.

Desde mi punto de vista y creo que para todos los que estuvimos en esta modalidad, las clases de *IDI 3* e *IDI 4*, fueron las más emocionantes, por que por fin pudimos hacer uso del simulador que tanto nos habían platicado en las materias anteriores, que ya habíamos leído las reglas y todos los documentos referente a este, y como mencioné anteriormente analizar los impactos que tienen en una empresa la toma de decisiones y ver en tiempo real los beneficios o perjuicios que estos generan en otras áreas y en los resultados financieros, generan una sensibilidad extra la cual es de mucho valor para puestos y empresas como en las que me desempeño.

#### **7.4 Paso por el *MBA* en el *ITESO***

El cursar la maestría en administración de empresas no solo deja conocimientos técnicos, sino que al ser dentro del *ITESO*, deja un legado de valores que comulgan con la universidad, los cuales comprometen a los estudiantes a dejar un impacto en el ámbito profesional pero también en el personal y devolviendo algo hacia la sociedad y las personas menos favorecidas.

A continuación, se mencionan las reflexiones de los integrantes del equipo al haber estudiado la maestría en el *ITESO*.

#### *7.4.1 Marlen Pescador Ortiz*

Hace un par de años, tuve la oportunidad de cambiar de puesto de uno técnico a gerente de proyectos. Durante este proceso de cambio, uno de los directores de la empresa en que laboraba en ese momento, me preguntó si contaba con un *MBA*, a lo que contesté que no. En ese momento me di cuenta de que seguir con mi preparación en el ámbito de negocios me abriría muchas puertas en mi carrera profesional, ya que hasta ese día me había dedicado a desarrollarme en el área de tecnologías de información. Al analizar las diferentes instituciones que lo ofrecían, me decidí por estudiarlo en el *ITESO*, gracias al enfoque humanista que tiene.

Al comenzar las clases me di cuenta de todas las cosas que me faltaban por aprender y que yo ignoraba por completo; desde obtener información relevante de textos científicos hasta comprender el estado de resultados de grandes empresas como *Microsoft* y *Google*; entre otras muchas cosas.

Lo que más me llamó la atención fue que desde el primer día se habló de como las organizaciones están cambiando a un enfoque más humano, y aun cuando el dinero sigue siendo el oxígeno que le da vida a una empresa, ahora se busca un propósito que va más allá del lucro. Conceptos como economía social, economía circular, empresa sostenible, emprendimiento social, innovación frugal, entre otros, me demostraron que no sólo son dos o tres firmas, sino que es una tendencia en la que los negocios buscan bienestar común, social y son más conscientes de los escasos recursos ambientales con los que contamos, por lo que hacen sus operaciones de manera sostenible y sustentable.

Todo lo visto durante las distintas clases del *MBA* me da las herramientas para hablar el mismo idioma de los altos directivos en mi organización y enfocarme en lo que le dé más valor al negocio, y así seguir avanzando en mi carrera profesional; pero no sólo eso. El *ITESO* ha despertado en mí la necesidad de contribuir a la sociedad y al medio ambiente por lo que ahora me encuentro aplicando a una organización sin fines de lucro que se encarga de otorgar los dispositivos y datos a las personas que se encuentran en las zonas de protección de especies en peligro de extinción para que actúen rápidamente ante cualquier contingencia o peligro. Esto me permitirá emplear mis habilidades, conocimientos y experiencia en el cuidado de la fauna silvestre.

#### *7.4.2 León Adrián Maldonado Estrella*

Inicie la maestría durante pandemia de manera virtual prácticamente los primeros dos semestres, posteriormente de manera híbrida y finalmente terminó de manera presencial. Ha sido bastante retador estos tres años sobre todo la organización entre el trabajo y una maestría. Finalmente logré el objetivo y es bastante enriquecedor lograr culminarlo.

Egresado de la *Universidad Panamericana* de Administración y Negocios Internacional, para mi ingresar al *ITESO* fue con pequeñas dudas sobre todo en el perfil educativo que manejan, sin embargo, ahora que concluyo identifico como la escuela genera un enriquecimiento al estudiante de manera profesional y de manera sustentable.

Especialmente es una perspectiva enfocada al legado de valores que inculca el *ITESO* a ayudar a la sociedad, apoyar a grupos vulnerables o inculcar en la organización una cultura de crecimiento orgánica y nunca buscar la ventaja económico o profesional a costa de alguien más. Considero que el balance entre la riqueza y el apoyo hacia las demás personas es más gratificante que el solamente cubrir todos los indicadores económicos sin dar algo a la sociedad.

Considero que el *ITESO* hace un perfecto manejo entre lo económico y contribución a la sociedad, como egresados de la maestría me deja el reto de iniciar a hacer cambios para sumar mi granito de arena en generar una sociedad más equitativa, brindar oportunidad a lo más necesitados, crear conciencia de lo que hoy en día estoy dejando de hacer y revertir la situación para una mayor calidad de vida en una sociedad más justa.

#### *7.4.3 Gustavo Adolfo Castañeda Fernández*

El haber entrado a la maestría en administración de empresas para mi es un reto personal, que, por el mismo hecho de haber cursado la carrera de ingeniería química en el *ITESO*, quería que esta fuera en mi alma máter, creo que los valores y la formación Jesuita que proporciona esta universidad generan en la conciencia de los estudiantes, no ser solo personas capaces de generar riqueza, sino que también la mentalidad de ayudar a los demás.

Durante el transcurso de estos tres años, el énfasis que hizo la universidad por medio de las materias que se cursan a la generación de valor compartido, de economías sustentables y circulares hacen mucho eco en nosotros los alumnos, en mi caso particular creo que nunca había puesto atención, o creía que fuera posible la generación de riqueza a través de elementos que ayuden a la población, normalmente mi enfoque era el de generar valor, y de lo que sobrar tratar de compartir un poco con la gente más necesitada, pero esto no es algo sustentable ni viable.

Este crecimiento que genera el *ITESO* en cada uno de nosotros, no solo es profesional si no que da las herramientas para que en la vida personal nos enfoquemos más y podamos ayudar a nuestros prójimos por medios que no signifiquen un sacrificio personal si no por el contrario de una forma donde todos ganemos, y al hablar de todos no solo me refiero a personas, sino también al medio ambiente que nos rodea, empezando con las áreas y recursos cercanos, tratando de un mayor y mejor aprovechamiento de los mismos.

Para mi este *MBA* en *ITESO*, no solo cumplió con mis expectativas si no que las supere de una manera muy amplia, me quedo muy satisfecho con lo aprendido y con lo que me llevo de mejoras en el ámbito personal y profesional y con esa encomienda de hacer todo lo posible para mejorar el entorno en el que me desempeño por medio de acciones que generen valor compartido.

## **7.5 Conclusiones**

En conclusión, la empresa *Andrews* fue exitosa en los ocho años de la mesa directiva, gracias a los conocimientos y capacidades que sus integrantes adquirieron durante las diferentes materias del *MBA* y los cursos de *IDI*.

Se reflexiona que para que una organización sea exitosa en términos financieros y alcance sus objetivos definidos se requiere que quién la dirija tenga habilidades de análisis de información, toma de decisiones, trabajo en equipo y sobre todo sentido humano y social.

El que haya empresas que no sólo sean rentables, sino que utilicen los recursos de manera eficiente y sostenible y que además se preocupen por darle un propósito de bienestar a su capital humano, es clave para las condiciones del mundo actual. Por lo tanto, es primordial que los estudiantes del *MBA* de *ITESO* como lideres de las organizaciones apliquen los conocimientos en pro de la actualidad.

## Referencias

- BBC Panorama. (11 de Julio de 2022). Documentos de Uber: la filtración masiva que revela cómo Macron y otros importantes políticos favorecieron en secreto a la compañía. *BBC News Mundo*.
- Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*, 1-11.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2007). How manager's everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 72-79.
- CAPSIM. (2023). *Capstone team member guide*. USA: Capsim.
- Capstone. (21 de Marzo de 2023). *Courier Annual Report*. Obtenido de [https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=reports.reports.courier\\_frame\\_2004&round=2&simid=C142946](https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=reports.reports.courier_frame_2004&round=2&simid=C142946)
- Collis, D., & Montgomery, C. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 140-150.
- Cuofano. (3 de 2 de 2023). *Digital Business Models Map*:. Obtenido de Digital Business Model Types: [https://fourweekmba.com/digital-business-models/#Digital\\_business\\_models\\_types](https://fourweekmba.com/digital-business-models/#Digital_business_models_types)
- EMIS Profesional. (November de 2021). Obtenido de United States - Hot Drinks, November 2021: [https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/docpdf-chapters?pc=US&sv=EMIS&dcid=738932577&numresult=&range=365&indu\\_local\\_class=induall&indu\[\]=emisindu2&indu\[\]=722&similar=hide&show\\_translated\\_articles=0&coverage=all&title=0&rpp=50&sort\\_by=relevance&q](https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/docpdf-chapters?pc=US&sv=EMIS&dcid=738932577&numresult=&range=365&indu_local_class=induall&indu[]=emisindu2&indu[]=722&similar=hide&show_translated_articles=0&coverage=all&title=0&rpp=50&sort_by=relevance&q)
- Etsy. (2022). *Etsy Fact Sheet*. Obtenido de Etsy Press: <https://storage.googleapis.com/etsy-extfiles-prod/Press/Etsy-Inc-Q3-22-Fact-Sheet.pdf>

- Etsy. (2 de November de 2022). *Etsy Investors*. Obtenido de Etsy:  
[https://s22.q4cdn.com/941741262/files/doc\\_financials/2022/q3/Exhibit-99.1-Q3-2022-\(2\).pdf](https://s22.q4cdn.com/941741262/files/doc_financials/2022/q3/Exhibit-99.1-Q3-2022-(2).pdf)
- Etsy. (5 de February de 2023). *Sell*. Obtenido de Etsy: <https://www.etsy.com/sell?ref=fr>
- Fisher, M., Gaur, V., & Kleinberger, H. (2017). Curing the addiction to growth. *Harvard Business Review*, 67-74.
- Georgy, L. B. (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios*. Santiago: Doctorando ULSETB.
- Giurge, L. M., & Bohns, V. (2020). *3 tips to avoid WFH burnout*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Gratton, L. (2020). How to Help Employees Work From Home With Kids. *MIT Sloan Managment Review*.
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making strategy hot. *California Management Review*, 109-134.
- Hess, E. D., & Eriksson, C. (2010). Starbucks Corporation. *Darden Business Publishing*, 1-19.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management Theory*. South Western.
- Hudecheck, M., Sirén, C., Grichnik, D., & Wincent, J. (2020). *How Companies can respond to the coranvirus*. US: MIT Sloan.
- Isaac, M. (7 de Junio de 2017). Uber Fires Executive Over Handling of Rape Investigation in India. *New York Times*.
- Jones, G., & Reisen de Pinho, R. (2012). Natura: Global Beauty Made in Brazil. *Harvard Business Review*, 1-27.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model: How to tell if you have one. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Kholer, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: How to create and capture value. *California Management Review*., 63-84.
- Kourdi, J. (2015). Strategies for growth. En *Business Strategy A guide to effective decision-making* (págs. 106-121). New York: Public Affairs.
- Linde, L., Sjodin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2021). Evaluation of Digital Business Model Opportunities. *Research-Technology Managemen*, 43-53.
- Lowy, J. (2020). *Overcoming remote work challenges*. US: MIT Sloan.
- Mackay, A., Migdal, A., & Masko, J. (25 de January de 2022). Uber: Competing Globally. *Harvard Business School*.
- Marketline. (2022). *Etsy Inc - United States, November 2022* . Emis Professional.
- McGrath, R. G. (2012). How the Groth Outliers Do It. *Harvard Business Review*, 111-116.
- Mira Inform. (September de 2022). *Reports - Patagonia, Inc*. Obtenido de EMIS Professional: <https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/url-sharing/route?url=067984de295a4487>
- Net, S. A. (03 de Nov de 2022). *Stock Analysis on Net*. Obtenido de Stock Analysis on Net: <https://es.stock-analysis-on.net/NASDAQ/Empresa/Etsy-Inc/Estados-Financieros/Estado-de-Resultados>
- Orleans, A., & Siegel, R. (November de 2017). AB InBev: Brewing an Innovation Strategy. *Stanford Business*.



- Paredes, W. C. (2021). *La gestión estratégica y la matriz de Ansoff: Innovación o competitividad gerencial?* Guaranda: Revisa Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.
- Patagonia. (29 de Noviembre de 2022). *Company History*. Obtenido de Patagonia:  
<https://www.patagonia.com/mx/company-history/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, 62-72.
- Ricart, J. E. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Madrid: Universia business review.
- Rios, R. M., Paz, R. S., & López, A. V. (2018). *Plan estratégico empresarial para el caso UBER*. Peru: Universidad del Pacífico.
- 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 Skill. *Harvard Business Review*, 131-134.
- Starbucks Corporation. (2 de November de 2022). *Starbucks Fiscal 2021 Annual Report*.  
Obtenido de [https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc\\_financials/2021/ar/Starbucks-Fiscal-2021-Annual-Report.pdf](https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/2021/ar/Starbucks-Fiscal-2021-Annual-Report.pdf)
- Statista. (30 de 01 de 2023). *Statista*. Obtenido de Statista:  
<https://es.statista.com/estadisticas/635769/usuarios-de-telefonos-moviles-en-latinoamerica--2019/>
- Uber. (30 de Jan de 2023). *Uber*. Obtenido de Uber: <https://www.uber.com/mx/es/about/>

Uber. (31 de Enero de 2023). *Uber Values*. Obtenido de Uber:

<https://www.uber.com/mx/en/careers/values/>

Welch, L. (12 de March de 2013). The Way I Work: Yvon Chouinard, Patagonia. *Inc.com*.

Werawatta, R. (2023). *Tools for generating strategic options in strategic management process*.

US: Rangamini Werawatta.

Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms: Making the leap. . *Harvard Business Review*,

73-78.